



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## فعالية القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية

—دراسة حالة المديرية العامة لبريد الجزائر—

من إعداد الطالب: نزيه عطية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/02/05

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. مناصرية رشيد	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيساً
أ.د. طواهر عبد الجليل	أستاذ	جامعة ورقلة	مشرفاً ومقرراً
أ.د. صالح سميرة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
أ.د. شوقي شاذلي	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
أ.د. خنيش يوسف	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشاً
أ.د. بن برطال عبد القادر	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشاً

السنة الجامعية 2026/2025





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة-الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير الموارد البشرية

بعنوان:

## فعالية القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية

-دراسة حالة المديرية العامة لبريد الجزائر-

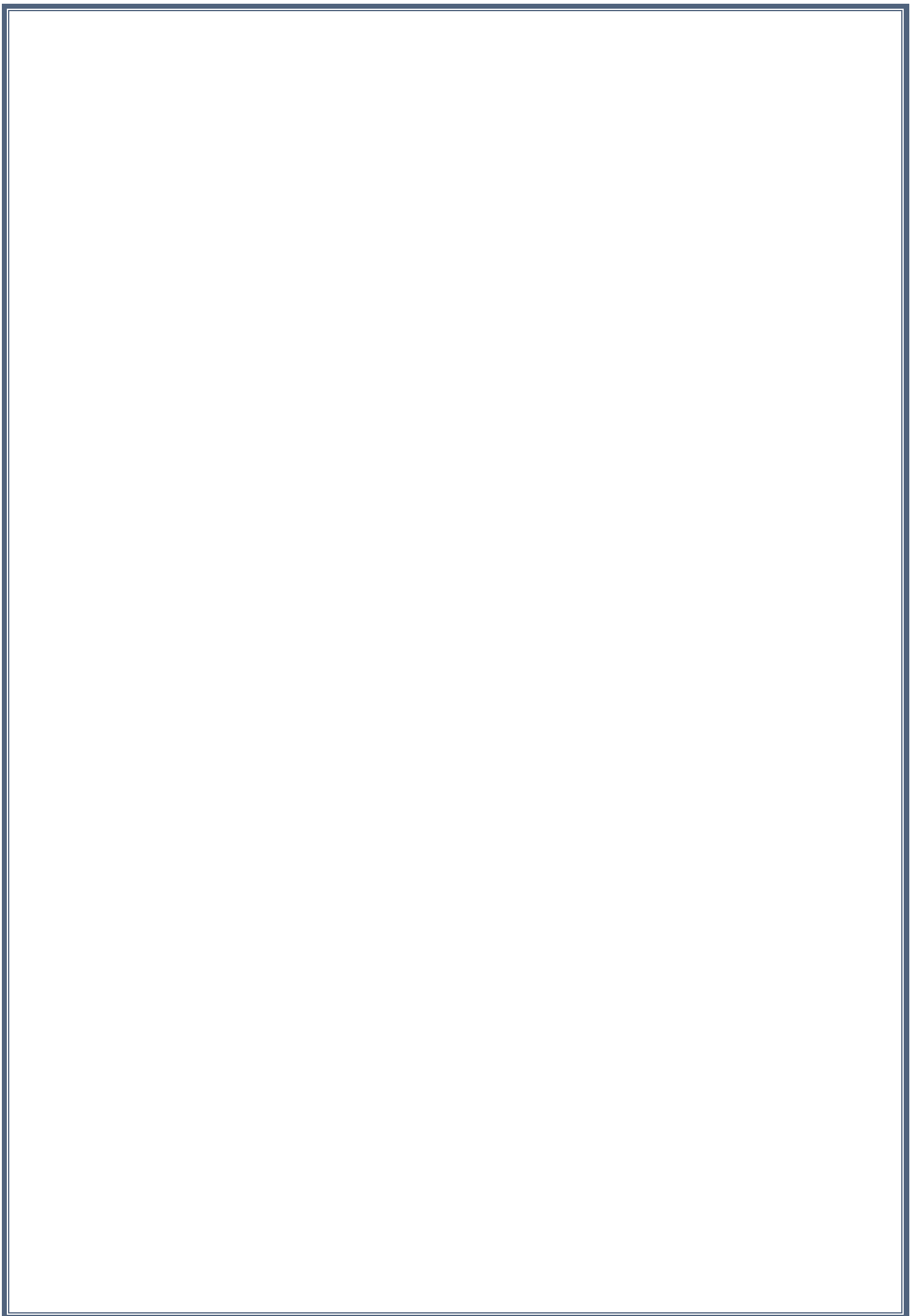
من إعداد الطالب: نزيه عطية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/02/05

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. مناصرية رشيد	أستاذ	جامعة ورقلة	رئيساً
أ.د. طواهر عبد الجليل	أستاذ	جامعة ورقلة	مشرفاً ومقرراً
أ.د. صالح سميرة	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
أ.د. شوقي شاذلي	أستاذ	جامعة ورقلة	مناقشاً
أ.د. خنيش يوسف	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشاً
أ.د. بن برطال عبد القادر	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشاً

السنة الجامعية 2026/2025



﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾

[سورة المجادلة، الآية 11]

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُصِغُ أَجْرَ مَنْ أُنْسِنَ عَمَلًا ﴾

[سورة الكهف، الآية 30]

# إهداء

إلى والدي رحمه الله، جزاه الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدمه لي في ميزان حسناته.

إلى والدي الغالية، نبع الحنان وملاذ الدعاء، التي كانت لي سنداً بدعائها وصرها وتضحيتها، أسأل الله أن يطيل عمرها في صحة وعافية.

إلى أبنائي الأحباء، زينة حياتي ونبع سعادتي، الذين كانوا مصدر الإلهام والدافع الأكبر للاستمرار والعطاء.

إلى إخوتي وأهلي وأحبي وزملائي في العمل والجامعة، الذين كانوا عوناً لي بكلماتهم ودعمهم وتشجيعهم المستمر.

إلى أخي الغالي هشام، الذي كان لي السند في المواقف الصعبة، فله مني خالص الامتنان والتقدير.

وإلى والد زوجتي الحسني، المحفز والمشجع، والداعم الصادق لي، فجزاه الله عني خيراً.

إليكم جميعاً، أهدي ثمرة جهدي المتواضع، عرفانا وتقديراً لكل من كان سبباً في دعمي وتشجيعي ووصولي إلى هذه اللحظة.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه وفضله يسر لي إتمام هذا العمل المتواضع.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور طواهير عبد الجليل، مشرف هذه الأطروحة، على ما بذله من جهد وتوجيه وتحفيز ومتابعة دقيقة طيلة مراحل هذا العمل، فكان خير ناصح وداعم، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وما سيقدمونه من ملاحظات علمية بناءة تثري هذا العمل وتقوم نتائجه.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المحكمين للاستبيان على تعاونهم الكريم ومساهماتهم العلمية القيّمة وأتقدم بخالص الامتنان إلى السيد شنتلي عبد الجليل المدير المركزي للمالية والمحاسبة وكل زملائي بالمديرية العامة لبريد الجزائر، وبشكل خاص إلى المدير المركزي للتكوين وتحسين المستوى السيد مجاهر كمال، وإلى إطارات المديرية العامة لبريد الجزائر السيد بورنيسة سمير والسيدة لوري أمينة على ما قدموه من وتسهيلات خلال إنجاز الدراسة الميدانية.

كما أتوجه بالشكر إلى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، إدارة وأساتذة، على ما وفرته من بيئة علمية محفزة ودعم مستمر، وإلى زملائي دفعة 2021/2020 الذين لم ييخلوا علينا بالمساندة والمشاركة والنصح.

إليكم جميعاً، أجدد عبارات الشكر والتقدير والامتنان، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل في ميزان حسنات كل من ساهم فيه.

## الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسة القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى العمال في المديرية العامة لبريد الجزائر. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالاستناد إلى استبانة موجهة إلى عينة قصدية من العمال والعاملات بلغ حجمها (207) مفردة، تمثل مجتمع الدراسة البالغ عدده (545) مفردة.

وتناولت أداة الدراسة متغيرين رئيسيين: القيادة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية)، وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي). وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 26.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لممارسة القيادة الإلكترونية بمختلف أبعادها على جودة الحياة الوظيفية، كما أظهرت النتائج أن بعد الثقة الإلكترونية كان الأكثر تأثيراً، يليه الاتصال الإلكتروني، ثم التكنولوجيا الإلكترونية بدرجات متفاوتة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير كفاءات القادة الإلكترونيين، وتعزيز ثقافة الثقة الإلكترونية، وتكثيف استخدام تقنيات الاتصال الحديثة بما ينسجم مع متطلبات التحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:** قيادة إلكترونية، جودة حياة وظيفية، تحول رقمي، ثقة إلكترونية، رضا وظيفي، التزام تنظيمي.

**Abstract :**

This study aims to examine the impact of e-leadership practices on achieving the quality of work life among employees at the General Directorate of Algeria Post. The study adopted a descriptive–analytical relied on a questionnaire administered to a purposive sample of males and female employees 207 respondents, representing a study population of 545 employees.

The research instrument addressed two main variables: e-leadership with its dimensions (electronic communication, electronic technology, and electronic trust), and quality of work life with its dimensions (growth and promotion, work environment, supervisory style, work–life balance, organizational commitment, and job satisfaction). Data were analyzed using appropriate statistical methods to test the study hypotheses, employing SPSS version 26.

The findings revealed a positive and statistically significant effect of e-leadership practices, across all dimensions, on the quality of work life. The results also indicated that electronic trust had the strongest impact, followed by electronic communication, and then electronic technology, with varying degrees of influence. Based on these findings, the study recommended investing in the development of e-leadership competencies, strengthening a culture of electronic trust, and intensifying the use of modern communication technologies in line with the requirements of digital transformation.

**Keywords:** E-leadership, Quality of Work Life, Digital transformation, Electronic Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment.

I	إهداء	
II	شكر وتقدير	
III	ملخص باللغة العربية	
V	ملخص باللغة الإنجليزية	
VI	قائمة المحتويات	
VII	قائمة الجداول	
VIII	قائمة الأشكال	
	قائمة الملاحق	
أ-س	مقدمة	
1	الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية	الفصل الأول
3	الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية	المبحث الأول
36	الإطار النظري للقيادة الإلكترونية	المبحث الثاني
74	العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية	المبحث الثالث
78	الأدبيات التطبيقية لجودة الحياة الوظيفية والقيادة الإلكترونية	الفصل الثاني
79	الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإلكترونية	المبحث الأول
94	الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية	المبحث الثاني
114	التعليق على الدراسات السابقة	المبحث الثالث
121	إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر	الفصل الثالث
121	الإطار العام لمؤسسة بريد الجزائر	المبحث الأول
133	المنهجية العامة للدراسة	المبحث الثاني
137	المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة	المبحث الثالث
147	عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	الفصل الرابع
147	التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة	المبحث الأول
163	عرض نتائج الدراسة	المبحث الثاني
200	مناقشة نتائج الدراسة	المبحث الثالث
227	خاتمة	
231	المصادر والمراجع	
243	الملاحق	
273	الفهرس	

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
9	أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب الأدبيات السابقة	1.1
43	مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية	2.1
47	أبعاد القيادة الإلكترونية حسب الأدبيات السابقة	3.1
53	مقارنة بين النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية	4.1
61	إيجابيات ممارسة القيادة الإلكترونية	5.1
127	تطور الأداء المالي والمؤشرات الاقتصادية لمؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2022)	1.3
128	احصائيات حول الموارد البشرية والبنية التحتية لمؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2017-2022)	2.3
128	عدد العمال المستفيدين من التكوين في مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2018-2022)	3.3
129	العمال الذين استفادوا من التكوين بالمديرية العامة لبريد الجزائر خلال الفترة (2022-2024)	4.3
130	عدد عمال وعاملات المديرية العامة لبريد الجزائر لسنة 2024	5.3
131	توزيع الفئات على المتغيرات الوسيطة لأفراد العينة	6.3
131	عدد فقرات متغير القيادة الإلكترونية من الاستبانة	7.3
132	عدد فقرات متغير جودة الحياة الوظيفية من الاستبانة	8.3
132	مقياس ليكارت الخماسي	9.3
133	تصنيف درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت	10.3
133	تصنيف مدى تشتت استجابات العينة حسب مقياس ليكارت	11.3
134	وضعية الاستبانات الموزعة والمسترجعة	12.3
134	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان	13.3
136	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (شابيرو ويلك وكولموغوروف سميروف) لأبعاد الدراسة	14.3
152	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية	1.4
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الاتصال الإلكتروني	2.4
160	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التكنولوجيا الإلكترونية	3.4
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الثقة الإلكترونية	4.4
162	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث النمو والترقية	5.4
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث مكان العمل	6.4
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث أسلوب الإشراف	7.4
165	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	8.4
166	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الالتزام التنظيمي	9.4
167	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الرضا الوظيفي	10.4

168	معامل الارتباط سيبرمان لبعء الاتصال الإلكتروني وأبعاد جودة الحياة الوظيفية	11.4
169	معامل الارتباط سيبرمان لبعء التكنولوجيا الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية	12.4
170	معامل الارتباط سيبرمان لبعء الثقة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية	13.4
172	معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في النمو والترقية	14.4
173	تحليل التباين (ANOVA) للإحدار لاختبار تأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في النمو والترقية	15.4
173	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في النمو والترقية	16.4
175	معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في مكان العمل	17.4
176	تحليل التباين للإحدار لاختبار تأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في مكان العمل	18.4
177	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في مكان العمل	19.4
178	معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف	20.4
179	تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف	21.4
180	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف	22.4
182	معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	23.4
182	تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	24.4
183	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	25.4
183	معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في الالتزام التنظيمي	26.4
185	تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في الالتزام التنظيمي	27.4
186	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في الالتزام التنظيمي	28.4
188	معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي	29.4
188	تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي	30.4
189	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي	31.4
190	نتائج اختبار Mann-whitney للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجنس	32.4
192	نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير العمر	33.4
196	نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المستوى التعليمي	34.4
198	نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الحالة الاجتماعية	35.4

قائمة الجداول.....

200	نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المسمى الوظيفي	36.4
203	نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الخبرة المهنية	37.4

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ز	أتمودج الدراسة	1.1
16	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	2.1
18	مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	3.1
41	الإطار المفاهيمي لظهور القيادة الإلكترونية	4.1
43	عناصر القيادة الإلكترونية	5.1
56	أبعاد القيادة الإلكترونية	6.1
63	مراحل تبني القيادة الإلكترونية	7.1
131	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لبريد الجزائر	1.3
153	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1.4
154	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	2.4
155	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3.4
156	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	4.4
156	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	5.4
157	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	6.4
157	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب استخدام لوسائل الاتصال	7.4
223	تشخيص جودة الحياة الوظيفية بناء على تحليل <b>SWOT</b>	8.4

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
260	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	01
261	الاستبانة	02
254	طلب تسهيلات الدراسة الميدانية بالمديرية العامة لبريد الجزائر	03
255	مخرجات SPSS26	04

# مقدمة

## توطئة

بفعل التطور التكنولوجي الكبير والتحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، وما رافقها من توسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل هاته المؤسسات، حيث برزت جودة الحياة الوظيفية كأحد المفاهيم المحورية في الفكر الإداري الحديث، لما لها من أهمية في توفير بيئة عمل تتسم بالاستقرار، والعدالة، والتحفيز، والاهتمام بالعنصر البشري. أصبح الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية كأحد التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التغيرات التي طرأت على طبيعة العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسات.

وقد أسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل أنماط العمل ووسائل الاتصال داخل المؤسسات، مما أفرز تحديات جديدة تتعلق بكيفية المحافظة على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في بيئة عمل تتزايد فيها الممارسات الإلكترونية، ويقل فيها التفاعل المباشر. وهو ما يستدعي البحث في طبيعة الممارسات القيادية القادرة على دعم البعد الإنساني للعاملين داخل هذه البيئات الرقمية.

وفي هذا السياق، برزت القيادة الإلكترونية كأحد الأنماط القيادية المعاصرة التي تعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف القيادية، خاصة في مجالات الاتصال، والتوجيه، والمتابعة. وقد امتد هذا النمط القيادي الحديث إلى كيفية إدارة التفاعل بين القائد والمرؤوسين داخل بيئة عمل رقمية، بما يثير تساؤلات حول قدرته على الإسهام في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

وتزداد أهمية البحث في العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية في الوقت الراهن، في ظل الاعتماد المتزايد على وسائل الاتصال الإلكتروني والمنصات الرقمية في التسيير الإداري، الأمر الذي يثير تساؤلات حول طبيعة الأساليب القيادية القادرة على مراعاة الاحتياجات النفسية والمهنية للعاملين، وتعزيز الثقة والتواصل داخل المؤسسة.

وتعد المديرية العامة لبريد الجزائر نموذجا مناسباً لدراسة هذه التحولات، باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع استراتيجي، تشهد تحولات تنظيمية في إطار مواكبتها لمتطلبات التحول الرقمي. ويثير هذا الواقع تساؤلات حول انعكاس ممارسات القيادة الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين داخل هذه المؤسسة، في ظل خصوصية البيئة التنظيمية العمومية.

وانطلاقاً مما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر، وذلك بهدف الإسهام في فهم هذه الظاهرة الإدارية الحديثة، وتقديم رؤية علمية قد تساعد على توجيه الممارسات القيادية في المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل التحول الرقمي، بما يحقق التوازن بين المتطلبات التقنية والبعد الإنساني في العمل.

## 1. مشكلة الدراسة:

تشهد المؤسسات العمومية في الجزائر، ومن بينها مؤسسة بريد الجزائر، تحولات متسارعة في ضوء التوجه نحو الرقمنة والتحديث الإداري، الأمر الذي يتطلب أنماطا قيادية جديدة قادرة على توظيف التكنولوجيا بفعالية لتحقيق الأداء الأمثل. وفي هذا السياق، تبرز القيادة الإلكترونية كمدخل حديث يسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير بيئة العمل، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين. غير أن دراسة العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية في البيئة الجزائرية عموما، وفي مؤسسة بريد الجزائر على وجه الخصوص، ما تزال محدودة من حيث المعالجة العلمية، مما يبرز الحاجة إلى بحث أكاديمي يسهم في فهم آليات القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين رفاه الموظفين ورضاهم ضمن بيئة العمل الرقمية.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على المديرية العامة لبريد الجزائر، باعتبارها الإدارة المركزية الذي تقود عملية التحول الرقمي داخل المؤسسة، ويشكل نموذجا يحتذى به في تطبيق الممارسات القيادية الحديثة. وتهدف الدراسة إلى استكشاف مدى مساهمة القيادة الإلكترونية في تعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين، بما يدعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق الأداء والفعالية التنظيمية المستدامة.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسة القيادة الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر؟

وتندرج عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المديرية العامة لبريد الجزائر؟
- 2- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر؟
- 4- هل تؤثر القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) على جودة الحياة الوظيفية (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) في المديرية العامة لبريد الجزائر؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) في المديرية العامة لبريد الجزائر؟

## 2. فرضيات الدراسة

## 1- مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية في المديرية العامة لبريد الجزائر.

تعد القيادة الإلكترونية أسلوباً حديثاً من أساليب القيادة، تستند إلى استخدام الأدوات التكنولوجية في التفاعلات والتوجيه، وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة، وقد بينت عدة أدبيات أن ممارسة القيادة الإلكترونية تتباين وتتفاوت حسب طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة بنيتها التحتية ومستوى ثقافة الاستخدام الإلكتروني والوعي الرقمي لدى القادة والمرؤوسين، وفي هذا الإطار أظهرت دراسة (المالك، اليزيدي، اليزيدي، الطويرقي، و الجهني، 2021) بأن درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا جاءت بدرجة متوسطة نتيجة محدودية التدريب الرقمي وضعف البنية التحتية الرقمية، وفي دراسة أخرى أجراها (الدريوش، 2023) توصلت إلى أن واقع ممارسة مديرات القيادة الرقمية بمدينة سكاكا السعودية جاءت بدرجة متوسطة أيضاً. وفي دراسة (سهمود، 2022) توصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة الإلكترونية مرتفع لوجود درجة موافقة كبيرة من قبل المراكز الإشرافية لتطبيق كفاءات المهارات الإلكترونية للقيادة الإلكترونية.

وفي ضوء ما سبق صيغت الفرضية الأولى على النحو التالي:

تمارس القيادة الإلكترونية بمستوى متوسط في المديرية العامة لبريد الجزائر. H1.:

## 2- مستوى جودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر.

لقد حظي مفهوم جودة الحياة الوظيفية باهتمام كبير من قبل المنظمات حفاظاً على مواردها البشرية وتطويرها وضمان استقرارها وتحقيق أهدافها، ويقاس مستوى جودة الحياة الوظيفية بعدة أبعاد: أبعاد مادية وأبعاد معنوية، إلا أن هناك تفاوت في مستوى الجودة بين مختلف المنظمات الخاصة والعمومية، ففي دراسة (قهيري، 2019) جاء مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بشكل متوسط، كما بينت نتائج دراسة (العمراوي، 2025) للبيئة الجزائرية أن بعد خصائص الوظيفة يتمتع بمستوى عالي، وأن بقية أبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل (فرص الترقية والتدرج الوظيفي، ظروف العمل، السلوك القيادي والإشرافي، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية) جاءت بمستويات متوسطة. وتوصلت نتائج دراسة (السيد، 2022) إلى أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية للعاملين بشركة المقاولون العرب- فرع البحر الأحمر كان بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ما سبق صيغت الفرضية الثانية على النحو التالي:

مستوى جودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر متوسط. H2.:

### 3-صلة العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر.

هناك العديد من الدراسات التي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، ففي دراسة (Iriqat و Khalaf، 2018) وجد أن القيادة الإلكترونية مرتبطة بشكل كبير بالالتزام التنظيمي للفرق الافتراضية في البنوك الإسلامية بفلسطين، وتوصلت نتائج دراسة (Ahmed، Damodharan، Subha، Prasanna، و Rajesh، 2022) إلى أن الثقة الإلكترونية والفريق الإلكتروني والتقنية الإلكترونية والتغيير الإلكتروني والتواصل الاجتماعي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وتحفيزهم ورضاهم والتزامهم الوظيفي. وفي دراسة (Dalya و Aylin، 2025) أظهرت أن أساليب القيادة الإلكترونية الثلاثة: القيادة التحويلية كانت أعلى ارتباطا بالتزام الموظفين لأدائهم، بينما ارتبطت القيادة الخدمية ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي والتزام الفريق، في المقابل ارتبطت القيادة المعاملاتية بشكل أساسي بإنجاز المهام، وتوصلت دراسة (angela، 2021) إلى أن أسلوب القيادة التحويلية هو أفضل أسلوب قيادة للقادة الإلكترونيين لإنتاج نتائج إيجابية مثل (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الإلتزام التنظيمي).

وفي ضوء ما سبق صيغت الفرضية الثالثة على النحو التالي:

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر. H3.

4-أثر القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) على جودة الحياة الوظيفية (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) في المديرية العامة لبريد الجزائر.

أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعض الأبعاد لكل من القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، إذ بينت دراسة (Ahmed، Damodharan، Subha، Prasanna، و Rajesh، 2022) أن الثقة الإلكترونية والفريق الإلكتروني والتقنية الإلكترونية تساهم في رفع رضا الموظفين والتزامهم، بينما أظهرت دراسة (Dalya & Aylin، 2025) أن القيادة الإلكترونية التي تتمثل في القيادة التحويلية والخدمية تعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وترفع الأداء، وتوصلت دراسة (Alkhayyal & Bajaba، 2023) إلى أن كفاءات القيادة الإلكترونية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي ورفاهية مكان العمل من خلال الكفاءة الذاتية للعمل الإلكتروني، بينما توصلت دراسة (Akter، Tang، & Adnan، 2023) إلى أن دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر كعامل مهم ومؤثر في جودة الحياة الوظيفية.

وفي ضوء ما سبق صيغت الفرضية الرابعة على النحو التالي:

**H4**: يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) على أبعاد جودة الحياة الوظيفية (،النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي).

### 5-الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية

أشارت العديد من الدراسات إلى أن إدراك الموظفين لجودة الحياة الوظيفية يختلف باختلاف خصائصهم الديموغرافية والمهنية. فقد توصلت دراسة (قريشي و باديسي، 2016) إلى وجود فروق في الرضا الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الجنس والعمر، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين أكثر تأثراً ببيئة العمل مقارنة بالذكور، كما أكدت دراسة (علي، 2021) أن العاملين ذوي الخبرة الطويلة أظهروا مستوى أعلى من الرضا والالتزام التنظيمي نتيجة استقرارهم المهني، أما دراسة (العمراوي، 2025) فقد كشفت أن المسمى الوظيفي يؤثر على إدراك جودة الحياة الوظيفية، إذ يرى الموظفون في المناصب العليا أن المنظمة توفر لهم بيئة أكثر دعماً من العاملين في المستويات الدنيا.

وفي ضوء ما سبق صيغت الفرضية الخامسة على النحو التالي:

**H5**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) في المديرية العامة لبريد الجزائر .

### 3.أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من كونها تتناول إلى موضوعاً حديثاً نسبياً في مجال الإدارة المعاصرة، اهتم به الباحثون في السنوات الأخيرة، وهو القيادة الإلكترونية وأثرها بجودة الحياة الوظيفية، وهي قضية باتت تحتل موقعا محوريا في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات الحديثة، وتمثل المديرية العامة لبريد الجزائر نموذجا مثاليا لدراسة هذا الموضوع لما تشهده من جهود للتحول الرقمي وتبني أنماط قيادية جديدة تتناسب مع بيئة العمل الحديثة، ويوضح الباحث أهمية الدراسة حسب الجوانب الآتية:

### 1.3.الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى تقديم فهم معمق وموضوعي حول كيفية ممارسة القيادة الإلكترونية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، بما يمكن صناع القرار من تبني استراتيجيات قيادية رقمية فعالة تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية

للعامل، كما تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات واقعية تساعد القيادات على تهيئة بيئة عمل أكثر توازنا ومرونة، تقوم على الثقة والتفاعل الإلكتروني الإيجابي، مما ينعكس بالإيجاب على الرضا والإنتاجية والاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية، وبالتالي على تحقيق أهداف مؤسسة بريد الجزائر واستدامة أداؤها التنظيمي ككل.

### 2.3. الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في اسهامها في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والجزائرية المتعلقة بموضوع القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية. فحسب علم الباحث تعتبر هذه الدراسة من المحاولات الأولى التي تسعى إلى الربط بين هذين المتغيرين في بيئة العمل الجزائرية العمومية، وهو ما يثري المعرفة النظرية في مجال القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية مما يوفر نموذجا عمليا قابل للتطبيق في بيئات عمل مشابهة، كما من شأن نتائجها ان تفتح آفاقا جديدة للباحثين لتقديم قيما مضافة أو مداخل بحثية جديدة في هذا المجال في دراساتهم المستقبلية.

### 4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل فعالية ممارسة القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، من خلال الأهداف التالية:

- 1-الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية بين القياديين والمرؤوسين بالمديرية العامة لبريد الجزائر.
- 2-التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر.
- 3-تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر.
- 4-تحليل أثر أبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) على أبعاد جودة الحياة الوظيفية (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) في المديرية العامة لبريد الجزائر.
- 5-الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية) في المديرية العامة لبريد الجزائر.
- 7-المساهمة في إثراء المكتبة العربية والجزائرية بدراسة علمية حديثة تسلط الضوء على أهمية القيادة الإلكترونية كأداة استراتيجية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات العمومية.

## 5. مبررات اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع "فعالية القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر" استجابة لجملة من الدوافع الأكاديمية والمهنية، فمن خلال تجربة الباحث العملية داخل مؤسسة بريد الجزائر، تبين له حجم التحديات التي تواجهها القيادة في ظل التحول الرقمي، والحاجة الملحة إلى أنماط قيادية مبتكرة قادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعالية في توجيه المرؤوسين وتعزيز أدائهم.

كما أن الاهتمام المتزايد على المستويين المحلي والدولي بموضوع جودة الحياة الوظيفية تشكل حافزا إضافيا لدراسة العلاقة بين هذين البعدين من منظور القيادة الإلكترونية. وبذلك يجمع الموضوع بين الدافع العلمي والواقعي، بما يعكس رغبة الباحث في تقديم معرفة تطبيقية ذات أثر فعلي على بيئة العمل في المديرية العامة لبريد الجزائر.

## 6. حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى ثلاثة أجزاء وهي:

### 1.6 الحدود المكانية

تقتصر هذه الدراسة على المديرية العامة لبريد الجزائر الواقعة بالجزائر العاصمة وتشمل مختلف المديريات المركزية التابعة لها، وبالتالي قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على مديرياتها الولائية والمراكز التابعة لها كالمؤسسات البريدية والمراكز الجهوية للمحاسبة والمالية والتفتيش أو قطاعات أخرى خارج هذا الإطار.

### 2.6 الحدود البشرية

تتناول الدراسة عينة من الموظفين والموظفات قوامها (207) مفردة داخل المديرية العامة لبريد الجزائر وتشمل المدراء المركزيين، نواب المدراء مركزيين، مدراء مشاريع، رؤساء الأقسام المركزيين، رؤساء المشاريع، الإطارات المالية السامية، المكلفين بالدراسات.... إلخ دون التطرق إلى فئة العمال التنفيذيين.

### 3.6 الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة خلال 2024/07/01 إلى غاية 2025/07/01.

### 4.6 الحدود العلمية

تتناول الدراسة ثلاثة أبعاد للقيادة الإلكترونية: الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية، وستة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية: (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي).

## 7. صعوبات الدراسة:

واجه الباحث خلال تنفيذ الدراسة عددا من التحديات والصعوبات الميدانية والإجرائية، إلا أنه تعامل مع بعض الظروف غير المتوقعة التي أبطأت سير العمل البحثي، وسخرنا كل جهودنا ووقتنا لتجاوزها، ومن أبرز هذه التحديات:

في البداية قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من الموظفين والموظفات من مختلف المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر إلا أنه طلب منه سحب كل الاستبيانات الموزعة وعدم الاعتماد عليها في الدراسة البحثية لأنه لم يكن على علم بموافقة رسمية من طرف المؤطر المسخر له من مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة لبريد الجزائر على توزيع الاستبانة، وطلب منه حذف مكان العمل من المتغيرات الوظيفية من الاستبانة وادخال بعض التعديلات المقترحة تشمل الأبعاد والأسئلة بما يتناسب مع واقع المديرية العامة لبريد الجزائر وتكييفها مع الخصوصية التنظيمية لها من أجل تحكيم الاستبانة والموافقة على توزيعها من جديد، وقد تطلبت هاته الإجراءات وقتنا إضافيا أثر على سير العمل البحثي، ثم قام الباحث بتوزيعها وجمعها مرة أخرى، لكن كان هناك بطء في استجابة بعض العمال، إضافة إلى ذلك تم فقدان بعض الاستبيانات، كما لوحظ أن بعض العمال واجهوا صعوبة في فهم فقرات الاستبانة باللغة العربية، مما اضطر الباحث إلى التوضيح والشرح لهم، ونظرا لكون حجم عينة الدراسة قام الباحث بالاستعانة ببعض زملاء العمل في توزيع وجمع الاستبيانات مع الحفاظ على الحيادية فضلا عن صعوبة الوصول إلى بعض الإحصائيات والبيانات الإحصائية الداخلية من أجل تدعيم الدراسة وتعزيز مصداقية الاستبيان، ورغم هذه التحديات، تمكن الباحث من تذليل العقبات من خلال الاستعانة والتنسيق مع زملائه بمختلف المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر للحصول على الإحصائيات التي توفى بالغرض في الدراسة الميدانية.

## 8. مصطلحات الدراسة

### القيادة الإلكترونية

إجرائيا، يعرفها الباحث بأنها كيفية ممارسة قادة المديرية العامة لبريد الجزائر للعمليات والأنشطة الإدارية بين مختلف المديرية المركزية باستخدام الممارسات الثلاثة: الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية والثقة الإلكترونية، والتي تمكن القادة من التأثير

على سلوكيات المرؤوسين وتوجيههم إلكترونيا من أجل تحقيق الأهداف الموسومة، مما يسهل في اتخاذ القرارات بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل مدة زمنية.

### الاتصال الإلكتروني

هو مجموعة الوسائل والأدوات المرتبطة بتقنية المعلومات والاتصالات التي يتم من خلالها التفاعل وتدفق المعلومات بين قادة المديرية العامة لبريد الجزائر ومرؤوسيههم، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (1-5).

### التكنولوجيا الإلكترونية

هي قدرة قادة المديرية العامة لبريد الجزائر على استخدام ومواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأنهم مؤهلين ومستعدين لكل طارئ، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (6-10).

### الثقة الإلكترونية

هي الشعور بالصدق والإنصاف في إنجاز المهام والمتابعة والتقييم بين قادة المديرية العامة لبريد الجزائر ومرؤوسيههم إلكترونيا وبدون الحضور وجها لوجه، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (11-14).

### جودة الحياة الوظيفية

إجرائيا، يعرفها الباحث بأنها مدى توفر الظروف المهنية والعوامل التنظيمية في مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر بما يتوافق مع قانون العمل 11/90 والاتفاقية الجماعية لبريد الجزائر والنظام الداخلي لها، والتي تشمل الأبعاد: النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي) والتي تسهم في تحسين الأداء والاستقرار الوظيفي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

### النمو والترقية

وهي امكانية عمال المديرية العامة لبريد الجزائر من تحسين مهاراتهم، والحصول على فرص الانتقال والترقية من وظائفهم الحالية إلى وظائف أعلى وفق معايير وأنظمة منصوص عليها في الاتفاقية الجماعية، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (15-19).

### مكان العمل

وهو المكان الذي يؤدي فيه العمال مهامهم الوظيفية بما يتلاءم مع الظروف المادية والمعنوية التي توفرها المديرية العامة لبريد الجزائر، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (20-23).

### أسلوب الإشراف

وهو نمط القيادة أو الطريقة التي يمارسها مسؤولي المديرية العامة لبريد الجزائر مع مرؤوسيه أثناء العمل، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (24-28).

### التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

وهي قدرة الموظفين وتمكينهم من تحقيق التوازن بين التزاماتهم في العمل وخارج العمل، بما يتوافق مع النظام الداخلي للمديرية العامة لبريد الجزائر وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (29-32).

### الالتزام التنظيمي

وهو درجة ارتباط موظفي المديرية العامة لبريد الجزائر، واستعدادهم لتحقيق أهدافها وولائهم لها، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (33-36).

### الرضا الوظيفي

وهو درجة شعور موظفي المديرية العامة لبريد الجزائر بالقبول العام تجاه وظائفهم وعلاقتهم في العمل، وتقاس من خلال إجابات عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على أسئلة الاستبانة (37-40).

### بريد الجزائر:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، التي تقدم خدمات مالية وبريدية على المستوى الوطني عبر مؤسساتها البريدية، والتي تعتبر من المؤسسات الهامة التي باشرت في تبني استراتيجية رقمية من أجل التحول الرقمي.

والمديرية العامة لبريد الجزائر هي المجال الميداني للدراسة بكل عمالها، باعتبارها الإدارة المركزية أو الهيكل المركزي لمؤسسة بريد الجزائر، الواقع بحي الأعمال، باب الزوار، بالجزائر العاصمة التي تشرف على وضع السياسة العامة والتنسيق بين مختلف مديرياتها المركزية والولائية.

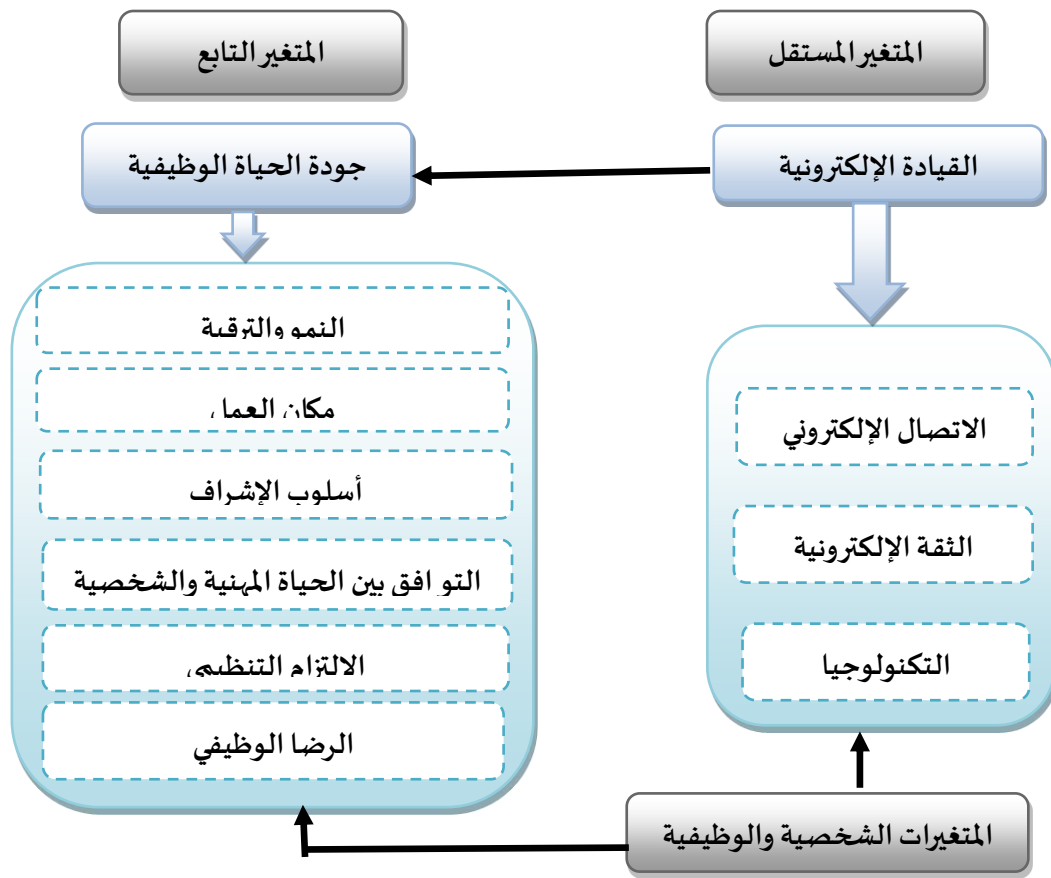
### 9. أنموذج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على تحديد أثر المتغير المستقل وهو القيادة الإلكترونية، والذي يشمل الأبعاد: الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية.

والمتغير التابع هو جودة الحياة الوظيفية والذي يشمل الأبعاد: النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.

واستناداً إلى الإطارين النظري والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة الحالي كما هو موضح في الشكل رقم (1-1)

شكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسة الدراسات السابقة

## 10. هيكل الدراسة:

من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في الإشكالية، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول وفق منهجية IMRAD كالاتي:

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول المفاهيم العامة والنظرية للقيادة الإلكترونية، المبحث الثاني خصص لعرض الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية، أما المبحث الثالث فقط خصص للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

الفصل الثاني تم التطرق فيه إلى الأدبيات التطبيقية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية حيث تناول هذا الفصل استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناول الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإلكترونية، المبحث الثاني تناول الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية، والمبحث الثالث خصص للمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف وما يميز هذه الدراسة عنها.

الفصل الثالث: تناول إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول خصص لعرض الإطار العام لمؤسسة بريد الجزائر، والمبحث الثاني تناول المنهجية العامة للدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص للمعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

الفصل الرابع : تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، وخصص هذا الفصل لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها ميدانيا بالمديرية العامة لبريد الجزائر ومناقشتها في ضوء الفرضيات، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث: تناول المبحث الأول التحليل الوصفي للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ثم المبحث الثاني تم فيه عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة القيادة الإلكترونية بجودة الحياة الوظيفية أما المبحث الثالث خصص لمناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة وأخيرا الخاتمة: تم فيها تقديم حوصلة لما تم الوصول إليه من النتائج النظرية والتطبيقية للدراسة مع تقديم توصيات مقترحة وآفاق الدراسات المستقبلية.

# الفصل الأول

الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة

الحياة الوظيفية

### تمهيد:

يعد تناول القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية من الموضوعات الحديثة التي تجمع بين بعدين أساسيين في الفكر الإداري الحديث: البعد التكنولوجي للقيادة والبعد الإنساني للموارد البشرية وقد أفرز هذا التداخل بين التكنولوجيا والعلاقات التنظيمية واقعا إداريا جديدا أعاد تشكيل أدوار القادة وأساليب التفاعل داخل بيئات العمل، لا سيما في ظل التحولات الرقمية. فالقيادة الإلكترونية أصبحت امتدادا للقيادة التقليدية، وإطارا معرفيا متكاملًا يستند إلى ممارسة حديثة فعّالة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمكين المرؤوسين عبر الوسائط الإلكترونية، وتعزيز ثقافة التفاعل وإنجاز المهام إلكترونيا، هذا التحول في النمط القيادي أوجد الحاجة إلى إعادة النظر في كيفية تحقيق التوازن بين متطلبات التكنولوجيا واحتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة.

ومن هنا يبرز البعد التكميلي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، الذي يركز على إرساء بيئة عمل مرنة ومتوازنة توفر للموظف الشعور بالرضا والاستقرار الوظيفي، مع تمكينه من تطوير ذاته وظيفيا وإنسانيا، إذ تشير الأدبيات إلى أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت تقاس بمدى إشباع الحاجات الإنسانية للموظفين وتحقيق بيئة عمل إيجابية داعمة، أكثر من قياسها بمستوى الأجور أو الامتيازات. لذلك يهدف هذا الفصل إلى تقديم المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بمتغيري الدراسة، وذلك من أجل بناء إطار نظري شامل يوضح الأسس الفكرية والعلاقة لكل من القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية. ولتحقيق ذلك، تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

**المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية**

**المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الإلكترونية**

**المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية**

### المبحث الأول: الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

أصبحت جودة الحياة الوظيفية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين والمنظمات في العقود الأخيرة، إذ تمثل الإطار الذي يربط بين رفاهية العاملين وفعالية الأداء الوظيفي، فهي تعكس قدرة المنظمة على تهيئة بيئة عمل متوازنة تراعي احتياجات الموظفين المادية والمعنوية، وتحقق في نفس الوقت أهدافها الاستراتيجية، وفي هذا الإطار، يتناول المبحث الأسس النظرية لجودة الحياة الوظيفية.

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية

نظرًا لأهمية مفهوم جودة الحياة الوظيفية في فهم العلاقة بين رضا العاملين وفعالية الأداء التنظيمي، فقد أصبح من الضروري الوقوف على الإطار المفاهيمي الذي يشكل الأساس النظري لهذا المتغير حيث يهدف هذا المطلب إلى تتبع الجذور التاريخية لنشأة المفهوم وتطوره، مع توضيح المصطلحات ذات العلاقة، وإبراز أهميته وأهدافه في سياق بيئة العمل.

#### الفرع الأول: النشأة والتطور التاريخي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية

يعود الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية إلى مطلع سبعينيات القرن العشرين، عندما بدأ التحول في الفكر الإداري من التركيز على الكفاءة الإنتاجية البحتة إلى الاهتمام بالعنصر الإنساني كقيمة استراتيجية في نجاح المنظمات. وقد استندت الجذور الفكرية للمفهوم إلى نظريات الحاجات الإنسانية لكل من ماسلو وماكجريغور، وهيرزبرغ حيث ارتبطت جودة الحياة الوظيفية بإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا الوظيفي والتوازن بين حياته المهنية والشخصية (Anusorn, Dong-Jin، و Joseph، 2007، الصفحات 274-275)

وظهر مصطلح جودة الحياة الوظيفية أول مرة في مؤتمر العمل الدولي سنة 1972، مما شغل اهتمام العديد من المنظمات، بعد أن بادرت نقابة عمال السيارات المتحدة وشركة جنيرال موتورز إلى إثراء الوظائف وتوفير فرص أوسع للتطوير الذاتي، من أجل تشجيع الموظفين على مواصلة تطوير أنفسهم (Hendra & Rezki , 2015, p. 356).

وقد كان من مخرجات هذا المؤتمر إنشاء وتأسيس المجلس الدولي لجودة الحياة الوظيفية والذي يعد مجال اهتمام للباحثين في هذا المجال، وقد تم تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية لأول مرة من طرف والتون عام 1975 ، وفي سنة 1982 تم انعقاد المؤتمر في طبعته الثانية، فكانت من مخرجاته تقديم الدعم من الحكومات والنقابات والإدارات من أجل تعزيز برامج جودة الحياة الوظيفية، كونها من أوسع البرامج التي تعمل على تطوير وتعزيز الإنتاجية وتحسين ظروف العمل وجعلها تهتم بالجانب الإنساني بمستوى أكبر لدى الموظفين حيث زاد الاهتمام بها من طرف علماء الإدارة والمنظمات إلى غاية يومنا هذا (قهيري، 2019، صفحة 73).

### الفرع الأول: مفهوم جودة الحياة الوظيفية والمصطلحات ذات العلاقة

نظرا لتعدد الاستخدامات والتفسيرات المرتبطة بمفهوم جودة الحياة الوظيفية، كان من الضروري التوقف عند تحديد مدلوله الدقيق في الأدبيات الإدارية، حتى يتسنى التمييز بينه وبين المفاهيم القريبة منه مثل السعادة الوظيفية والرفاه في مكان العمل.

#### أولا: تعريف جودة الحياة الوظيفية

قبل التطرق إلى تعريف جودة الحياة الوظيفية، من الضروري أولا توضيح مفهوم **جودة الحياة** بوجه عام. فالمقصود بها الحالة التي يتمتع فيها الفرد بالراحة والصحة والرفاهية الشاملة، وتشمل مجموعة من الأبعاد المادية والعاطفية والاجتماعية والبيئية التي تؤثر في حياة الإنسان.

أما منظمة الصحة العالمية (WHO) فقد عرفت جودة الحياة بأنها:

"إدراك الأفراد لمكانتهم في الحياة في سياق الثقافة ونظام القيم التي يعيشون فيها، وفيما يتعلق بأهدافهم وتوقعاتهم ومعاييرهم واهتماماتهم" (بيظام، 2024، صفحة 25).

أما تعريف الحياة الوظيفية يقصد بها تجربة العاملين لبيئة عملهم وما يرتبط بها من قضايا التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بما في ذلك العوامل التي يمكن أن تؤثر في جودة حياتهم العامة وأدائهم المهني (Cocca, Rossi, Marciano, Stefana، و Tomasoni، 2021، صفحة 1051).

ولقد تعددت تعريفات جودة الحياة الوظيفية بين الباحثين وسنعرض بعضها فيما يلي:

تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها الجهود التنظيمية الهادفة إلى تحقيق التوازن بين كفاءة المنظمة ورفاهية العاملين، من خلال تمكين الموظفين من المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتطبيق سياسات ترقية عادلة وإشراف ديمقراطي، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة كما تعكس جودة الحياة الوظيفية إدراك الموظف لمستوى الأمان والرضا الوظيفي وفرص النمو والتطور المهني والإنساني داخل بيئة العمل (Veronika، Yustinus، و Didik، 2024، صفحة 4).

هي العمل على تحسين البيئة التنظيمية للموظفين داخل المنظمة، مما يخلق حيوية وتفاعل بين العلاقات الشخصية والمهنية لهم والتي تؤثر إيجابيا على الأداء والإنتاجية وزيادة الرضا الوظيفي لديهم. (علي، 2021، صفحة 142)

هي مجموعة الأنشطة والبرامج التي تهتم بها المنظمات من أجل البحث وتطبيق أفضل الطرق لتحسين المناخ التنظيمي للموظفين وإمدادهم بالمعلومات والمعارف وتفويضهم السلطة ومنحهم المكافآت والتعويضات بطرق عادلة من أجل تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي لديهم ومنه زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي. (نجوى، 2022، صفحة 36، 37)

هي تحسين ظروف العمل من خلال مراعاة ليس فقط الاحتياجات الجسدية ولكن الاهتمام كذلك بالجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية للفرد داخل المنظمة. (hasret & metin, 2019, p. 1056)

هي توفير ظروف عمل وبيئات مناسبة للموظفين، كما أنها تتمثل في العوامل المحددة للعمل المرتبطة بالرضا والأمن الوظيفي والتحفيز وأداء العمل. (Iván ، Saúl ، Manuel ، Jason ، Brenda ، 2021 ، صفحة 317)

ويرى كل من (Dong-Jin, Anusorn, & Joseph, 2007, pp. 274-275) بأن جودة الحياة الوظيفية هي رضا الموظفين على سبعة (07) احتياجات رئيسية تتمثل في: احتياجات الصحة والسلامة، الاحتياجات الاقتصادية والعائلية الاحتياجات العائلية احتياجات التقدير والاحترام، احتياجات تحقيق الذات احتياجات المعرفة، الاحتياجات الجمالية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها مجموعة العمليات والبرامج التي تهتم بها المنظمة بهدف تحسين الحياة الوظيفية للعاملين من الجوانب المادية والمعنوية كالأجور والخوافز، النمو والترقية وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، والتي تنعكس إيجابيا على حياتهم الشخصية والتي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية وزيادة رضاهم الوظيفي.

### ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة مع جودة الحياة الوظيفية

#### السعادة الوظيفية:

هي حالة من الشعور الإيجابي للموظف داخل بيئة العمل، والتي يعبر عنها من خلال مشاعر الرضا كالفرح والمشاركة والارتباط بالمنظمة، بحيث يكون له دافعية للعمل بما يحمله من حماس ورغبة بالإنتاجية والولاء لها (عبد الرحمن، 2025، الصفحات 129-130).

#### الرفاه في مكان العمل:

يعرفها معهد تشار ترد لتنمية الأفراد والموارد البشرية في المملكة المتحدة، الرفاه في مكان العمل بأنه:

"تهيئة بيئة عمل تعزز حالة من الرضا تمكن الموظف من الازدهار وتحقيق إمكاناته الكاملة بما يعود بالنفع عليه وعلى مؤسسته" (Bajaba و Alkhayyal، 2023، صفحة 5)

ورفاهية العاملين تعني الحالة التي يشعر فيها الأفراد بالسعادة والرضا الوظيفي، ويقصد بها أيضًا الجهود التي تبذلها المنظمة للاحتفاظ بمواردها البشرية من خلال توفير مختلف الخدمات والمرافق التي تلبي احتياجاتهم وتعزز من مستوى راحتهم وارتباطهم بالعمل (علالي و عبورة، 2025، صفحة 187)

ومنه يمكن القول بأن المفاهيم ذات العلاقة مثل الرفاه الوظيفي والسعادة الوظيفية مكونات تكمل مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتبرز تطور الفكر الإداري نحو مقارنة إنسانية تعلي من قيمة الموظف داخل المنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة

تتبع أهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال توفير قوة عمل داعمة في المنظمات للاحتفاظ بمواردها البشرية وتحقيق الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي، وتبرز أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية من خلال الآتي:

- تراجع جودة المنتجات والخدمات في ظل المنافسة المتزايدة، وازدياد حالات انسحاب الموظفين من العمل وضعف العلاقات الإنسانية داخل المنظمات. كما أسهم اعتماد التصميم التقليدي للوظائف وتطور وعي العاملين وتعليمهم في تغيير حاجاتهم وطموحاتهم، لتتجاوز الجوانب المادية نحو تحقيق الإشباع النفسي والمعنوي في بيئة العمل (فهيري، 2019، صفحة 77).

- استقطاب وتحفيز العاملين الأكفاء والحفاظ عليهم والاستثمار فيهم لفترات طويلة الأجل. (شرف و لقمان، 2020، صفحة 82)

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية تعزز سعادة الموظفين مما يزيد في أدائهم الوظيفي ومنه زيادة الإنتاجية وولائهم للمنظمة. (محمد حسين، 2011، صفحة 129)، والمساهمة في تقليل نسب غياب الموظفين والمحافظة على استقرارهم الوظيفي (مصطفى، 2024، صفحة 148).

-إحداث التوازن قدر الإمكان بين الأهداف الشخصية للعاملين وبين أهداف المنظمة. (القطيش، 2019، صفحة 17)

-توفير جو تسوده العدالة بين الأفراد والديمقراطية وحرية التعبير عن ذوات العاملين مما يبرز اتجاهاتهم وأحاسيسهم. (محمد م، 2020، صفحة 1106).

-مكسب للعاملين في تجنبهم لمشاكل قد تعطل أو تعرقل سيرورة نشاط المؤسسة (الغريب، 2024، صفحة 328).

- يسهم الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في تعزيز المواقف الإيجابية والدافعية الذاتية لدى الموظفين، المورد البشري محور هذه العملية، حيث تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية تطوير بيئة عمل داعمة تُنتج قوى عاملة مؤهلة وملتزمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي العام (Rezki و Hendra ، 2015 ، صفحة 350) .

ومنه يمكن القول بأنه بالرغم من أهمية جودة الحياة الوظيفية إلا أنه يجب على المنظمات التي تبحث عن جودة مواردها البشرية التي تعزز الأداء والإنتاجية بأن تتخذ قرارات واضحة وعادلة في تحسين جودة حياتهم الوظيفية وتقييم تصوراتهم لها.

### الفرع الثالث: أهداف ومبادئ جودة الحياة الوظيفية

يسعى هذا الفرع إلى توضيح المرتكزات الفكرية والتنظيمية التي تبنى عليها جودة الحياة الوظيفية، عبر عرض أهم أهدافها في بيئات العمل الحديثة، ثم بيان المبادئ الأساسية التي ينبغي أن تحكم تطبيقها بما يضمن تحقيق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات المنظمة.

#### أولاً: أهداف تطبيق جودة الحياة الوظيفية

-تحسين الجانب الصحي الجسدي والنفسي للموظفين، وتقليل معدل دوران غيابهم عن العمل وتحسين رضاهم الوظيفي. (شراف و لقمان، 2020، صفحة 82)

-إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموظفين والتي تنعكس عن رضاهم الوظيفي، ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية وبالتالي يتعزز لديهم الإلتزام والولاء التنظيمي (قهيري، 2019، صفحة 82) .

- خلق مناخ تنظيمي يجسد فيه البعد الإنساني في العمل وإعادة النظر في الأنظمة الهيكلية والإدارية بما يراعي احتياجات الموظفين والمساهمة في ترسيخ ثقافة الإلتزام بالعمل التي تنعكس بالإيجاب على رفع الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي (عبد الرحمان، 2025، صفحة 125).

ومنه نؤكد بأن تحقيق أهداف جودة الحياة الوظيفية يستوجب نقلة فكرية في أسلوب إدارة الموارد البشرية، بحيث تنتقل من منطق الاستثمار في الأفراد إلى الاستثمار في الإنسان، لان المورد البشري هو الركيزة الأساسية التي تساهم في صياغة هوية المنظمة ونجاحها.

#### ثانياً: مبادئ تطبيق جودة الحياة الوظيفية

لقد حدد (Herrick & Maccoby (1975 أربعة مبادئ لجودة الحياة الوظيفية وهي:

**1-الأمن:** حاجة الموظف لكسر الخوف والقلق من المجهول فيما يتعلق بوظيفته بالصحة والسلامة المهنية والراتب الشهري مستقبلاً.

2- الإنصاف: أن يمنح للموظف تعويضات بما يتوافق مع إنجازاته وجهوده في تحقيق جودة الخدمات والمنتجات.

3- التفرد: تقديم التشجيع والحافز النفسي للموظف على تطوير قدراته والتعلم المستدام.

4- الديمقراطية: إتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن آرائه والإنصات له وتقبل انشغالاته وآرائه والنظر فيها عند اتخاذ القرار، والعمل

على توفير لوائح وأنظمة تمكن الموظف من صنع القرار تحمل المسؤوليات (العمراوي، 2025، صفحة 44).

ومن خلال ما سبق، تعد هذه المبادئ من المرتكزات النظرية التي يستند إليها في تناول جودة الحياة الوظيفية، لما تعكسه من أبعاد

تتعلق بظروف العمل والعلاقات التنظيمية.

#### المطلب الثاني: أبعاد، برامج ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية

ويهدف هذا المطلب إلى استعراض أهم الأبعاد التي تشكل جوهر جودة الحياة الوظيفية، ثم عرض البرامج والمراحل التي تمر بها عملية

تطبيقها بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء ورفاهية الموظفين.

#### الفرع الأول: أبعاد جودة الحياة الوظيفية

ركز العديد من الكتاب والباحثين على ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعادها

وتعددت هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (1.1): أبعاد جودة الحياة الوظيفية حسب الأدبيات السابقة

المؤلف والسنة	الأبعاد	قطاع الدراسة	البلد
(M.Sirgy, Efraty, Siegel, & Jin Lee, 2001)	-الإلتزام التنظيمي -الرضا الوظيفي -الرضا في مجالات الحياة الأخرى -الرضا عن الحياة	الجامعة وشركات محاسبة	الو.م أ
(محمد حسين، 2011)	-المسار الوظيفي -التدريب والتعلم -نظام التعويض	شركة طيران	مصر

		-المشاركة في اتخاذ القرار	
سوريا	الجامعة	- خصائص الوظيفة - الأجور والحوافز - أسلوب الإشراف - النمو والترقية - المشاركة بالقرارات - مكان العمل	(زاهر، أبو دلولة، و زين العابدين، 2012)
الهند	شركات الشحن والجمركة	- المرافق - كفاية الموارد والضوابط المناسبة - التعويضات والمكافآت - ثقافة ومناخ المنظمة - العلاقة والتعاون - حرية العمل - مكان العمل	(Sorab & Conrad, 2013)
الجزائر	الجامعة	1- الأبعاد التنظيمية (النمط القيادي المتبع ،التكنولوجيا المستخدمة في التنظيم) 2- الأبعاد الوظيفية (تصميم العمل وطبيعته ،نظام الحوافز ،فرص الترقية والتقدم ،التدريب)	(قريشي و باديسي، 2016)

		3- الأبعاد الاجتماعية والنفسية (العلاقات الإنسانية في العمل، الأمن والإستقرار الوظيفي، ظروف العمل المادية، التوازن بين العمل والحياة الخاصة)	
مصر	قطاع الضرائب على الدخل	- ظروف العمل المعنوية - خصائص الوظيفة - الأجور والمكافآت - جماعة العمل - أسلوب الإشراف - المشاركة في القرارات	(عمرو ، 2017)
فلسطين	منظمات المجتمع المدني	- الأجور والمكافآت العادلة - الاستقرار والأمان الوظيفي - التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفي - ظروف العمل. - المشاركة في اتخاذ القرارات - التقدم والترقي الوظيفي - برامج التدريب - التكنولوجيا المستخدمة	(أبو عودة، 2018)

المملكة العربية السعودية	شركة اتصالات	-الرضا الوظيفي -ظروف العمل -فرصة للنمو المستمر -التوازن بين العمل والحياة -العلاقات الاجتماعية -الثقافة التنظيمية والتواصل	(Sahny, 2019)
الجزائر	مديرية الكهرباء والغاز	-الأجور والمكافآت -تصميم الوظيفة -الصحة والسلامة المهنية -المشاركة في اتخاذ القرارات -جماعة العمل	(فهيري، 2019)
العراق	شركة نفطية	-بيئة العمل -الثقافة والمناخ التنظيمي -العلاقة والتعاون -التعويضات والمكافآت -الرضا الوظيفي والأمان	(Saaed, H.Raheemah, & J.Mohammed, 2020)
مصر	البنوك	-الأجور والمكافآت -الأمان والإستقرار الوظيفي -التوازن بين الحياة والعمل -العدل والمساواة -إتاحة الفرص للتقدم المهني	(علي، 2021)

		- السلوك القيادي والإشرافي في العمل	
مصر	شركة مقاولات	- بيئة عمل صحية وآمنة - العلاقات الاجتماعية - الأجور والمكافآت - الإشراف ومشاركة العاملين في الإدارة - الأمان والإستقرار الوظيفي - فرص الترقية والتقدم الوظيفي - التوازن بين العمل والحياة الشخصية	(السيد، 2022)
العراق	وزارة الصحة	- التطوير - المشاركة - التعويضات - الإشراف - بيئة العمل	(Hasan, Kadhem, & Jawad, 2023)
العراق	الصحة (مستشفى)	- بيئة العمل. - النمو والتطور الوظيفي	(عبد الرزاق و عبد الحسين، 2023)
قطر	البنك	- ظروف العمل المادية - التوازن بين الحياة والعمل - الأجور والمكافآت	(مصطفى، 2024)

		-العدالة والمساواة -المشاركة في اتخاذ القرارات.	
الجزائر	النفط والغاز	-اتخاذ القرار -خصائص الوظيفة -السلوك القيادي والإشرافي -الأمان والإستقرار الوظيفي -التدريب -ظروف العمل الصحية والسلامة المهنية -التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية -العلاقات الاجتماعية -المسؤولية الاجتماعية -الثقافة البيروقراطية -الأجور والمكافآت المالية -فرص الترقية والتدرج الوظيفي	(العمراوي، 2025)

**المصدر :** من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات السابقة

من خلال الجدول المبين أعلاه ، نلاحظ وجود اختلافات واضحة في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية تبعا لتباين لاختلاف قطاعات الدراسة لدول عربية وأجنبية، واختلاف وجهات نظر الباحثين ، فقد ركزت بعض الأدبيات على البعد المادي والنفسي كالأجور والخوافز ، الرضا الوظيفي ، الالتزام التنظيمي والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية ، بينما نلاحظ اهتمام أدبيات أخرى بالجانب البيئي والتنظيمي ، كمكان العمل ، أسلوب الإشراف ، الترقية والتدرج الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الأمان الوظيفي ، العدالة التنظيمية والصحة المهنية وغيرها من الجوانب التي لها علاقة بجودة الحياة الوظيفية.

وبناء على هذا التنوع في أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ارتأينا أن نركز في دراستنا على بعض الأبعاد الأكثر شيوعا وتكرارا في الدراسات السابقة، وقد قمنا بدمج بعض الأبعاد مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسة محل الدراسة ولوائحها التنظيمية واحتياجات عمالها، وقد تم تحديد ستة أبعاد رئيسية لجودة الحياة الوظيفية التي سنتطرق إليها في الدراسة الميدانية من أجل بناء تصور شامل ومتكامل يتلاءم مع طبيعة العمل في المديرية العامة لبريد الجزائر وهي : النمو والترقية ،مكان العمل ،أسلوب الإشراف ،التوازن بين الحياة المهنية والشخصية ،الالتزام التنظيمي ،الرضا الوظيفي .وسنسردها كما يلي:

### أولاً: النمو والترقية

يقصد بالترقية بأن ينتقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية خلال مساره الوظيفي وفقا لمعايير تنتهجها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة، مع مراعاة الموضوعية والعدالة في نظام الترقية مما يعزز الرضا الوظيفي لدى العاملين، أما إذا كانت عكس ذلك وتعارضت مع تطلعاتهم وطموحاتهم فهذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والشعور بالإحباط بأنه لا يوجد فرص مستقبلية للنمو والترقية وأن المنظمة لا تهتم به كمورد بشري ولا تحرص على تطويره وتنمية مهاراته المهنية.

(قريشي و باديسي، 2016، صفحة 221)

لأنه عندما يدرك الموظف أن هناك بطء في وتيرة الترقية، أو مسارات غير واضحة في النمو، سيقبل من دافعيته في الأداء والإبداع.

### ثانياً: مكان العمل

ويقصد به ظروف بيئة العمل من خلال توفير المنظمة للعاملين المناخ المناسب الذي يلائمهم ويساعدهم على إنجاز العمل، مستهدفة بذلك توفير بيئة عمل آمنة بعيدة عن كل المخاطر والأمراض من تهوية، إضاءة، تدفئة، والاهتمام بتنظيم مكاتب العمل والأثاث، وتوفير كل الأدوات والمستلزمات الضرورية لإتمام العمل. (زكية و نورة، 2021، صفحة 135) .

لأن الموظف الذي يعمل في مكان تسوده الفوضى وغير ملائم لمباشرة مهامه، فهذا سيجعله غير مرتاح ويقل تركيزه ولا يقوم بالعمل على الوجه المطلوب.

### ثالثاً: أسلوب الإشراف

ويكمن في علاقة العمل الرسمية بين المشرف والمرؤوسين فكلما كان المشرف على قدر من الاستيعاب لمرؤوسيه كلما كان لدى المرؤوسين مستوى كاف من الرضا الوظيفي عن أعمالهم(خالد و يوسف، 2021، صفحة 19) .لأن المشرف الذي يهتم بتوطيد

وتنمية العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ويتفهم مشاكلهم ويعمل على تصحيح أخطائهم قد يكسبه ولاءهم ويزيد رضاهم الوظيفي أما إذا كان ينظر إليهم لتحقيق أهداف إنتاجية فقط فهذا ينعكس سلبا على رضاهم الوظيفي. (فاطمة، 2022، صفحة 45).

لأن أغلب الموظفين الذين يتخلون عن مناصب عملهم هو بسبب سوء علاقاتهم مع المسؤول المباشر في منظماتهم، فعلى المدير أو القائد أن يتحلى بصفات القيادة الاجتماعية مع موظفيهم للحصول على نتائج وسلوكيات إيجابية في العمل.

### رابعا: التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية:

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة الموظفين في التوازن بين ما يتم إنجازه في الحياة الوظيفية والحياة الأسرية، وأن تكون علاقة تأثير إيجابي بينهما حيث يساهم ذلك من الرفع من معنويات الموظفين ويسهم في زيادة رضاهم الوظيفي ويقلل من معدلات الغياب والصراع وضغوط العمل. (قريشي و باديسي، 2016، صفحة 223).

لأن الموظف الذي يعمل لساعات طويلة يحتاج إلى ساعات راحة أو مرونة في ساعات العمل حتى يتمكن من قضاء حاجياته الشخصية والأسرية، ومنه يكون هناك توازن بين حياته الوظيفية والشخصية.

### خامسا: الالتزام التنظيمي

هو الشعور الإيجابي للموظف تجاه منظمته بالفخر والاعتزاز والانتماء إليها، ورغبته القوية في البقاء والاستمرار فيها وأن يبقى عضو مهم وفعال في المؤسسة. (علي، 2021، صفحة 146).

لأن الموظف الذي يبذل مجهودات كبيرة من أجل زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لإنجاح منظمته والعمل على تحسين سمعتها وكذلك الالتزام باللوائح وقوانين العمل هذا يدل على انتمائه والتزامه التنظيمي.

### سادسا: الرضا الوظيفي

يتمثل في الاتجاهات النفسية للموظفين التي تعبر عن مدى قناعتهم وارتياحهم تجاه وظائفهم بما يتوافق مع أهدافهم الشخصية خاصة إذا تحققت المحددات الأساسية في العمل مثل: الأجر، النمو والترقية، فرص تحقيق الذات، والعلاقة مع الرؤساء والزملاء في العمل(العيد و الأزهر، 2021، صفحة 89).

ويرى الباحث أنه عندما تتوفر لدى الموظفين العوامل المادية والمعنوية بما كانوا يتوقعونه فعلا في عملهم فإنه سيتولد لديهم سلوك إيجابي يشعرون بالسعادة في عملهم وحياتهم الشخصية.

شكل رقم (2.1): أبعاد جودة الحياة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

يبيّن الشكل رقم (2.1) فإن الأبعاد الستة التي اعتمدها الطالب في دراسته الميدانية حيث يرى أن هذا التصور المتكامل يمكن من فهم شامل للعلاقات التفاعلية داخل بيئة العمل، ويساعد على تحليل جودة الحياة الوظيفية في سياقها الواقعي بما يخدم أهداف الدراسة الحالية.

#### الفرع الثاني: أنواع برامج جودة الحياة الوظيفية

يعد برنامج جودة الحياة الوظيفية نشاطا تنظيميا يهدف إلى تهيئة بيئة عمل مناسبة تراعي طبيعة العمل واحتياجات العاملين، من خلال إجراءات مرنة تختلف باختلاف المؤسسات. ويركز على إشراك الموظفين والإدارة في صنع القرار لضمان العدالة، وتعزيز الحرية

في العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي والأداء الفعال، وتشير الأبحاث إلى أنه يوجد صنفين من برامج جودة الحياة الوظيفية كما هي موضحة فيما يلي:

### أولاً: البرامج التقليدية:

تتألف هذه الأنظمة من مجموعة من الإجراءات التي طُبقت خلال السنوات الأخيرة بهدف تطوير الفكر الإداري لدى القادة، من خلال إدماج مفاهيم وأساليب حديثة في عملية اتخاذ القرار، وفهم خصائصها وتطبيقها بفعالية داخل مختلف المؤسسات (الزبيدي و عباس، 2023، صفحة 94)، وشملت هذه البرامج: تحسين بيئة وظروف العمل، الصيانة البشرية، إعادة النظر في ساعات العمل المطلوبة، توفير برامج الرفاهية الاجتماعية، الرعاية الصحية، الأمن والسلامة المهنية، التركيز على العلاقات الإنسانية في مكان العمل (عمرو ، 2017، الصفحات 69-70).

### ثانياً: البرامج العصرية الحديثة:

تشير الأنظمة العصرية إلى مجموعة البرامج والسياسات والأنشطة التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات بهدف التكيف مع التحولات المستمرة في بيئة العمل، ومع خصائص الأفراد العاملين فيها. وقد برز هذا التوجه بشكل خاص خلال العقود الممتدة من السبعينيات إلى التسعينيات، حيث شهدت تلك الفترة تغيرات جوهرية أثرت في طبيعة الإدارة والتنظيم. تمثلت أبرز هذه التغيرات في تنوع الإنتاج وانتقال المنظمات من النشاط الأحادي إلى تعدد خطوط الإنتاج، مما أفرز مزيجاً إنتاجياً أكثر تنوعاً، كما اتسعت الفروقات في حاجات وتطلعات ومهارات العاملين، إلى جانب تصاعد حدة المنافسة بين المنظمات سواء داخل الصناعة الواحدة أو عبر الصناعات المختلفة، في ظل تراجع نسبي في الرقابة البيئية على تلك الأنشطة (عمرو ، 2017، صفحة 70)، ومن بين البرامج التي تمثل تطبيقاتاً للأنظمة العصرية في الإدارة يمكن الإشارة إلى برنامج جدول العمل المرن، وبرنامج الإدارة بالمشاركة، وبرنامج الإدارة بالإجهاد (الزبيدي و عباس، 2023، صفحة 94).

### الفرع الثالث: مراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية

أشار جاد الرب لما ذكره (السيد، 2022، الصفحات 61-62) أنه تتوفر مجموعة من المراحل المتسلسلة من أجل تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية كما هي موضحة كالتالي:

شكل رقم (3.1): مراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية



المصدر: بتصرف من دراسة (السيد، 2022، صفحة 62)

ومنه يمكن القول بأن المراحل الموضحة في الشكل السابق تمثل تسلسلا تكامليا يبدأ من إدراك الإدارة العليا لمفهوم جودة الحياة الوظيفية وينتهي بترسيخ العمل المؤسسي المستدام في الأجل الطويل. كما يرى أن نجاح هذه المراحل يرتبط بمدى التزام المنظمة بالتطبيق العملي لبرامج الجودة، ومتابعة سلوكيات العاملين، وتوفير بيئة تنظيمية تتسم بالدعم والاتصال الفعال. ومن ثم، فإن هذه المراحل تعبر عن مسار استراتيجي متكامل يربط بين جودة الحياة الوظيفية والاستقرار المؤسسي.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية، ومعوقاتهما، وطرق قياسها

تمثل مرحلة تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية الاختبار الحقيقي لقدرة المؤسسات على تحويل المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية مستدامة. غير أن نجاح هذا التطبيق يتأثر بعدة عوامل تنظيمية وثقافية وقيادية تحدّد فاعليته وعمقه لكي يتحقق داخل بيئة العمل. وفي المقابل، قد تواجه المؤسسات معوقات متعددة تعرقل هذا المسار، سواء كانت مرتبطة بضعف الوعي الإداري أو بالعوائق المختلفة الأخرى، كما يعد قياس جودة الحياة الوظيفية خطوة أساسية لتقييم الأداء وتحديد مدى تحقيق الأهداف المرجوة. لذلك، يتناول هذا المطلب أهم عوامل النجاح والمعوقات التي قد تواجه التنفيذ، إلى جانب أبرز الأدوات والمناهج المعتمدة في قياس جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة.

### الفرع الأول: عوامل نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية

من أجل تحقيق جودة الحياة الوظيفية للموظفين واشباع حاجاتهم بشكل ناجح، يجب على المنظمة أن تنتهج العوامل التالية (مصطفى، 2024، صفحة 149):

#### أولاً: نظام الاتصالات

كلما اعتمدت المنظمة على نظام اتصالات فعال سواء كان رسمية أو غير رسمية، مما يعزز تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية مما يعود بالإيجاب على جودة الحياة الوظيفية، مما يعزز الشعور بالعدالة والرضا لدى الموظفين.

#### ثانياً: نظام المقترحات

عند إشراك الموظفين في مبادراتهم وطرح أفكارهم الجديدة وتبنيها، فهذا يعني أن المنظمة تقبل التغيير وتخلق بيئة عمل محفزة للموظفين وتحترم آراءهم وتشجعهم على تقديم المقترحات الحديثة وبالتالي تعزز جودة الحياة الوظيفية لديهم.

#### ثالثاً: جهود المؤسسة

## الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

يمثل وضع المؤسسة لخطط عمل واضحة مدعومة الجهود بالإمكانات التنظيمية والبشرية واستغلالها العقلاني هو أحد الأسس لنجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية، بما يتوافق مع احتياجات الموظفين وأهدافها المراد تحقيقها.

ومما سبق يمكن القول بأن كل هذه العوامل تساعد في نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية بالمنظمة ويحقق الرضا الوظيفي للموظفين خاصة اذا تم تطبيقها بعدالة وشفافية، واستغلال رشيد للموارد البشرية، وتحقيق التوازن بين المتطلبات الوظيفية والشخصية لهم.

### الفرع الثاني: معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

بالرغم ما تحظى به جودة الحياة الوظيفية من أهمية بالغة لتطبيقها إلا أن الواقع العملي يواجه تحديات تعيق هذا التطبيق والتي كان أهمها حسب الأدبيات السابقة كما هي موضحة كالاتي:

- غياب ثقافة المؤسسة التي تولي بأهمية جودة الحياة الوظيفية والتعامل معها كخيار أساسي ويتم اعتبارها مطلباً ثانوياً، وهو ما يفسره وجود عراقيل من الإدارة ومحدودية تفويض السلطات، كما يشكل ارتفاع تكاليف تحسين ظروف العمل تحدياً كبيراً خاصة مع ارتفاع تكاليف الأجور والتحفيزات (الغريب، 2024، صفحة 328).

- يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية توافر مناخ تنظيمي تسوده روح الديمقراطية والمشاركة داخل بيئة العمل، حيث ينبغي على المديرين إبداء رغبة حقيقية في إشراك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار، وتمكينهم من التعبير عن آرائهم والمساهمة الفاعلة في مختلف أنشطة المنظمة. غير أن تحقيق ذلك يواجه تحديات واقعية، إذ لا يزال بعض المديرين ينظرون إلى تفويض الصلاحيات ومشاركة السلطة على أنها تهديد لمكانتهم الإدارية أو تقليص لنفوذهم داخل المنظمة (السيد، 2022، صفحة 64).

- انتشار الضوضاء والتشويش الناتج عن التداخل الوظيفي بين المهام، وضعف فعالية قنوات الاتصال بين مختلف الإدارات داخل المنظمة. كما تعد الاتجاهات السلبية لدى الإدارة تجاه عمليات التوظيف، إلى جانب غياب استراتيجية واضحة ومتكاملة لتطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية، من العوامل الأساسية التي تعيق تحقيق هذا التوجه بشكل فعال ومستدام (بيظام، 2024، صفحة 25).

- يؤدي ضعف إدراك مفهوم جودة الحياة الوظيفية إلى نتائج سلبية متعددة، إذ إن عدم استقرار المنظمة ينعكس على بيئتها المحيطة، كما يسهم ارتفاع معدلات البطالة في المجتمع في إضعاف تطبيق هذا المفهوم. في المقابل، يساهم تحقيق التنمية الاقتصادية وانخفاض الفقر في تهيئة بيئة مواتية لترسيخ جودة الحياة الوظيفية. كذلك، فإن غياب الاستقرار المالي والتنظيمي في المنظمات، وضعف الرقابة

الحكومية، وتراخي الأجهزة الإشرافية، كلها عوامل تؤدي إلى تراجع هذا المفهوم داخل بيئة العمل (محمد حسين، 2011، صفحة 175).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تجاوز هذه المعوقات يتطلب انتقالاً من الرؤية التقليدية للموارد البشرية إلى تبني فلسفة الإدارة الإنسانية التي تعتبر رفاهية العاملين وتحقيق جودة حياتهم الوظيفية استثماراً طويل الأمد في رأس المال البشري. كما أن تعزيز ثقافة المشاركة، وإرساء العدالة التنظيمية، وتطوير نظم اتصال فعالة تعد من أهم الأسس التي يمكن أن تضمن نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية واستدامتها داخل المنظمات.

### الفرع الثالث: طرق قياس جودة الحياة الوظيفية

يمثل قياس جودة الحياة الوظيفية خطوة أساسية في أي جهد بحثي أو تنظيمي يسعى إلى فهم واقع بيئة العمل وتطويرها. فبدون أدوات قياس دقيقة، يصعب تقييم مدى تحقق الأهداف المرتبطة برفاهية العاملين أو معرفة العوامل التي تسهم في تحسينها، وتنوع أساليب القياس بين المقاربات الكمية التي تعتمد المؤشرات والمعايير الإحصائية، والمقاربات الذاتية التي تركز على تصورات الأفراد ومشاعرهم، الأمر الذي يجعل من القياس عملية متعددة الأبعاد تتطلب التكامل بين المنهجين الموضوعي والذاتي.

وفي ضوء ما أوردته الأدبيات، يمكن تناول جودة الحياة الوظيفية من خلال منظورين أساسيين:

الأول هو **المنظور الموضوعي**، الذي يركز على الجوانب الملموسة لبيئة العمل مثل الأمان الوظيفي، ظروف العمل المادية، التكنولوجيا، أنظمة الإدارة، ومستوى الأجور، أما الثاني فهو **المنظور الذاتي**، الذي يعكس إدراك العاملين لتجربتهم المهنية من حيث الرضا، الدافعية، الالتزام، والفخر بالعمل، ومن ثم فإن قياس جودة الحياة الوظيفية يمكن أن يتم وفق منهج موضوعي أو ذاتي، أو من خلال **منهج متكامل** يجمع بينهما، بما يوازن بين الجوانب المادية للعمل وتجربة العاملين الشعورية والمعنوية (Stefana, Marciano,

Rossi, Cocca, & Tomasoni, 2021, p. 1050).

وقد أشار **التون** إلى تحديد ثمانية معايير من أجل قياس جودة الحياة الوظيفية وهي (شراف و لقمان، 2020، صفحة 82):

1- "كفاية نظام الأجور والتعويضات وعدالته"،

2- "توفير ظروف عمل آمنة وصحية"،

3- "اتاحة فرص النمو واستخدام القدرات"،

4- "ضمان الأمان الوظيفي وفرص المستقبل"،

5- "تحقيق التكامل الاجتماعي في بيئة العمل"،

6- "احترام الحقوق الدستورية للعاملين مثل الخصوصية والمساواة وحرية التعبير"،

7- "التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية"،

8- "التزام المنظمة بمسئولياتها الاجتماعية تجاه العاملين والمجتمع".

أشار جاد الرب كما ورد في (محمد حسين، 2011، صفحة 174) إلى أن قياس جودة الحياة الوظيفية يتم من خلال مجموعة من المعايير الكمية والتنظيمية، من أبرزها: معدلات حوادث العمل، ومعدلات الشكاوى، ومعدلات الإضراب كإجراء احتجاجي على العمل، ومعدلات الغياب، ومعدلات دوران العمالة، ومعدلات الجزاءات. كما تشمل هذه المعايير معدلات الأداء الاقتصادي من خلال مؤشرات مثل: معدل العائد على رأس المال المستثمر، ومعدل العائد على الأسهم، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل المبيعات إلى الأصول، والسعر السوقي للسهم، ومعدلات الأرباح. وإضافة إلى ذلك، تتضمن هذه المعايير معدلات الإنتاجية العامة للعاملين في المنظمة، والمركز التنافسي العام لها، فضلاً عن قدرتها على إحداث التغيير التنظيمي والتطور الإداري.

أما على صعيد أدوات القياس النفسية والسلوكية، فقد طوّرت الأبحاث مجموعة من المقاييس المعتمدة لقياس الرضا عن جودة الحياة الوظيفية، من أهمها ما يلي (رونالد، 1999، الصفحات 270-271-274):

### المقياس الأول-استبانة (مينيسوتا) للرضا الوظيفي:

تم تطوير هذا المقياس عام 1967 من قبل الباحثين (فايس، داويس، إنجلاند، لوفكيسست)، وهو مقياس تقديري يطلب من الموظفين تقييم مستوى رضاهم أو عدم رضاهم لعشرين (20) جانب في بيئة العمل كظروف العمل، التعويضات، كفاءة المشرف الإداري.... إلخ، وهذا وفقاً للمستويات الخمسة للمقياس: (غير راض جداً / غير راض / لا أعرف / راض / راض جداً)

### المقياس الثاني -استبانة وصف المهنة:

تم تطوير هذا المقياس عام 1969 من قبل الباحثين (سميث، كندال، وهولين)، وهي صياغة موجزة لاستبانة (مينيسوتا) للرضا الوظيفي، تهدف إلى قياس مستويات الرضا الوظيفي لخمسة أبعاد وهي: (المهنة ذاتها، الإشراف، الراتب، الترقية، الزملاء) تتضمن أسئلة مع خيارات للإجابة عليها ب: نعم/لا؟ (علامة إستفهام).

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن قياس جودة الحياة الوظيفية يجب أن يجمع بين المقاييس الموضوعية التي تبرز الأداء والمؤشرات التنظيمية، والمقاييس الذاتية التي تعكس إدراك العاملين ورضاهم عن بيئة العمل. فالتكامل بين هذين المنظورين يوفر رؤية أشمل وأكثر واقعية لمدى تحقق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات.

### المطلب الرابع: النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية

تُعد النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية الركيزة الفكرية التي تقوم عليها معظم الدراسات المعاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ تسعى إلى فهم كيفية ارتباط رفاهية العاملين بالتحفيز، الرضا، الالتزام، والأداء داخل المؤسسة. وقد تباينت المنطلقات النظرية التي تناولت مفهوم جودة الحياة الوظيفية، فمنها ما ركز على الدوافع النفسية، ومنها ما ركز على التوازن بين النظامين الاجتماعي والتقني في بيئة العمل.

### الفرع الأول: نظرية أبراهام ماسلو لهرم الحاجات الإنسانية

تناول أبراهام ماسلو في نظريته حول تسلسل الحاجات الإنسانية فكرة أن الأفراد يُوجه سلوكهم في العمل وفي الحياة عامة بواسطة حاجات غير مشبعة، مرتبة في تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية الأساسية ويمتد نحو حاجات الأمان، والانتماء، والتقدير، وصولاً إلى تحقيق الذات، ويرى ماسلو أن الفرد لا ينتقل إلى مستوى أعلى من الحاجات إلا بعد تحقيق قدر كاف من الإشباع في المستوى الأدنى، وأن هذه المستويات مجتمعة تمثل منظومة مترابطة تحكم الدافعية الإنسانية في مختلف البيئات الاجتماعية والمهنية. وقد شكّلت هذه الرؤية الإطار النظري الذي انطلقت منه المقاربات اللاحقة (McCann, 1974, p. 8)، يربط ماسلو بين كل مستوى من هذه المستويات وجهود تنظيمية محددة تسهم في إشباعها (مثل الأجر والبيئة المادية للدفع الأولى، وفرص التقدير والنمو في المستويات العليا)، وفي بيئة العمل، تتجلى الحاجات الفسيولوجية والأمنية في توفير الأجر الكافي، والظروف المادية الآمنة، والاستقرار المهني. أما الحاجات الاجتماعية فتتعاكس في طبيعة العلاقات بين الزملاء والإحساس بالانتماء للجماعة، بينما تمثل حاجات التقدير الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة والزملاء، وفي قمة الهرم تأتي حاجات تحقيق الذات التي تتجسد في رغبة الفرد في التحدي والإبداع والنمو الشخصي والمهني، ويشير ماسلو إلى أن الانتقال من مستوى إلى آخر لا يحدث بالضرورة بعد إشباع تام للحاجات الأدنى، بل وفق درجة الإشباع النسبي والحالة الشخصية للفرد، إذ تختلف الأولويات بين الأفراد والثقافات. كما يرى أن الدوافع العليا لا يمكن أن تتحقق إلا إذا توفرت البيئة التي تتيح للفرد حرية التعبير والتطور الذاتي، وتتميز النظرية ببساطتها وشمولها في تفسير السلوك الإنساني، غير أن الانتقاد الرئيس الموجه إليها يتمثل في صعوبة التحقق التجريبي من مستوياتها بدقة، وعدم

ثبات ترتيب الحاجات بين الأفراد، ومع ذلك تبقى من أكثر النظريات تأثيراً في علم النفس والإدارة، لما تقدمه من إطار تفسيري لفهم طبيعة الحافز الإنساني وتنوعه (Ihensekien و Arimie Chukwuyem Joel، 2023، الصفحات 38-40). وبناء على ما سبق فإن أهمية نظرية ماسلو في هذه الدراسة تبرز من خلال صلتها المباشرة بأبعاد النمو والترقية والرضا الوظيفي، إذ تمثل المستويات العليا في الهرم أساساً لتحقيق التقدم المهني والاعتراف بجهود العاملين، كما تبرز المستويات الدنيا أهمية مكان العمل الآمن والمستقر كشرط أساسي لاستمرار الدافعية، وتعكس الحاجات الاجتماعية والتقدير دور أسلوب الإشراف والعلاقات التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي وتحسين التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، ومن ثم توفر هذه النظرية قاعدة تفسيرية لفهم كيفية ارتباط تلبية الحاجات الإنسانية المتدرجة برفاهية العاملين وجودة حياتهم الوظيفية.

### الفرع الثاني: نظرية فريدريك هيرزبيرغ

قدّم فريدريك هيرزبيرغ عام 1959 أحد أهم النماذج التفسيرية للدافعية في العمل، والتي عُرفت بنظرية العاملين أو "العوامل الثنائية". تستند هذه النظرية إلى دراسات ميدانية أجراها هيرزبيرغ وزملاؤه حول الرضا والسخط الوظيفي، واستنتج من خلالها أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا ليست هي نفسها التي تؤدي إلى عدم الرضا. ومن ثمّ، قسّم محددات السلوك في العمل إلى فئتين رئيسيتين: **عوامل الدافعية وعوامل الوقاية أو الصيانة**، حيث ترتبط **عوامل الدافعية** بجوهر العمل نفسه، وهي التي تُؤدّد لدى الفرد مشاعر الرضا والإنجاز والنمو المهني، وتشمل عناصر مثل الإنجاز، والاعتراف بالجهود، وطبيعة العمل، والمسؤولية، وفرص الترقية والتطور. فكلما كانت هذه العوامل متوفرة، ارتفعت دافعية الفرد للعمل وإبداعه وإحساسه بالإنجاز. أما **عوامل الوقاية** فهي العوامل المحيطة بالعمل، مثل الأجر، وظروف العمل المادية، والإشراف، والسياسات التنظيمية، والعلاقات مع الزملاء، والأمن الوظيفي. وغياب هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا، بل إلى حالة من السخط وعدم الارتياح، أي أنها تمنع التعاسة أكثر مما تولد الرضا، (Ihensekien و Arimie Chukwuyem Joel، 2023، صفحة 41)، (McCann, 1974, pp. 12-14) ويرز هيرزبيرغ من خلال هذا التقسيم أن تحفيز الأفراد لا يتحقق بمجرد إزالة أسباب الاستياء أو تحسين الظروف المادية، ولكنه يتحقق من خلال توفير فرص الإشباع النفسي والمهني التي تمنح معنى للعمل وتدفع نحو الإبداع والإنجاز. كما تؤكد النظرية أن الرضا وعدم الرضا ليسا بعدين مستقلين يمكن أن يتواجدا بدرجات مختلفة في آن واحد، وتعد نظرية هيرزبيرغ خطوة متقدمة في تفسير السلوك الإنساني في العمل، إذ ميّزت لأول مرة بين العوامل التي تؤدي إلى تحفيز إيجابي وتلك التي تقي من الاستياء فقط. كما أسهمت في توجيه الفكر الإداري نحو تصميم وظائف أكثر إشباعاً ومعنى للعاملين، بدل التركيز الحصري على التعويضات المادية أو التحكم التنظيمي، ومع

ذلك، فقد واجهت النظرية بعض الانتقادات لعدم وضوح حدود التمييز بين الفئتين في بعض المهن، ولتأثر نتائجها بالثقافة وطبيعة العمل، إلا أنها ما زالت من أكثر النماذج تأثيراً في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي (Arimie و Ihensekien و Chukwuyem Joel، 2023، الصفحات 40-41).

ومنه أهمية هذه النظرية في تفسير أبعاد الدراسة الحالية من خلال ربط النمو والترقية وأسلوب الإشراف ومكان العمل بالدافعية والرضا الوظيفي. فالعوامل الجوهرية التي حددها هيرزبيرغ كالمسؤولية والإنجاز والتقدير تتوافق مع متطلبات الإشباع المهني، بينما تمثل عوامل الصيانة الأساس لتحقيق الاستقرار النفسي ومنع الاستياء الوظيفي، ومنه يمكن القول إن نموذج هيرزبيرغ يوفر رؤية عملية لتصميم بيئات عمل متوازنة تشبع حاجات العاملين المهنية والاجتماعية، وتعزز في الوقت ذاته الالتزام التنظيمي والتوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

### الفرع الثالث: نموذج والتون (1973)

يعكس تعريف والتون (1973) تحول مفهوم جودة الحياة الوظيفية من مجرد توجه إداري لتحسين بيئة العمل إلى إطار شامل لرفاه الإنسان في سياق العمل، فهو يدمج بين أبعاد الإشباع النفسي والاجتماعي والتحفيز التنظيمي، مؤكداً أن التجارب الإيجابية في العمل (مثل الإشباع، العدالة، المشاركة، وتوازن الضغوط) تشكل الأساس لتحقيق رضا طويل الأمد والتزام مؤسسي مستدام، كما يظهر النموذج أن جودة الحياة الوظيفية تنبع من العوامل المادية ومن القدرة على تحقيق الذات وتلبية الحاجات الشخصية في بيئة عمل داعمة (Sorab و Conrad، 2013، صفحة 30).

ومنه يتضح من نموذج والتون أنه يجمع بين ما ركزت عليه النظريات النفسية والاجتماعية في آن واحد، إذ يربط بين مكان العمل وبيئته المادية والاجتماعية من جهة، والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى. ويبرز والتون أن العدالة والمشاركة والتمكين بأنها محددات جوهرية لرفاه الموظف وتوازنه بين الحياة المهنية والحياة الشخصية. وبذلك، فإن النموذج ينسجم بدرجة كبيرة مع أبعاد الدراسة الحالية، خصوصاً ما يتعلق بتمكين العاملين وفرص النمو والترقية داخل بيئة عمل عادلة وآمنة.

### الفرع الرابع: نموذج هاكمان وأولدام (1976)

قدم (Hachkman & Oldham, 1976, pp. 253-261) نموذج خصائص الوظيفة الذي يُعد من أهم النماذج التفسيرية في مجال تحفيز العاملين وجودة الحياة الوظيفية، حيث يركّز على تصميم الوظائف بما يحقق الدافعية الداخلية والرضا المهني والأداء الفعال، حيث يفترض النموذج أن تحفيز العاملين الداخلي يتحدد من خلال تفاعل خمس خصائص رئيسة للوظيفة، وهي:

تنوع المهارات: أي درجة تنوع الأنشطة والمهارات المطلوبة لأداء العمل.

هوية المهمة: أي مدى إتمام العامل لمهمة "كاملة" ومتكاملة من البداية حتى النهاية.

أهمية المهمة: أي درجة تأثير العمل على الآخرين داخل المنظمة أو خارجها.

الاستقلالية: أي مدى حرية العامل في جدولة وتنفيذ مهامه بطريقة يختارها بنفسه.

التغذية الراجعة: أي مدى تلقي الفرد لمعلومات مباشرة وواضحة حول أدائه.

وتؤثر هذه الخصائص الخمس في ثلاث حالات نفسية أساسية: الإحساس بمعنى العمل، الإحساس بالمسؤولية الشخصية عن نتائج العمل، ومعرفة نتائج العمل، ويؤدي توافر هذه الحالات الثلاث إلى تحقيق دافعية داخلية قوية، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والأداء، وانخفاض الغياب ودوران العمل.

وحسب (Boonzaier, Ficker, & Rust, 2001, p. 12) فإنه يوضح النموذج أيضا وجود متغيرات معدلة، وهي: قوة الحاجة إلى النمو، الرضا عن الأجر، الرضا عن الأمان الوظيفي، الرضا عن الزملاء، الرضا عن الإشراف، والمعرفة والمهارة، وتتداخل هذه المتغيرات لتؤثر في كل من العلاقة بين خصائص الوظيفة والحالات النفسية، وكذلك العلاقة بين الحالات النفسية والنتائج الشخصية والوظيفية، ويعرف كل متغير من هذه المتغيرات كما يلي:

**قوة الحاجة إلى النمو:** تشير إلى حاجة العاملين إلى الإنجاز الشخصي، والتعلم، وتطوير ذواتهم بما يتجاوز مستواهم الحالي.

**الرضا عن الأجر:** يشير إلى مدى الرضا عن التعويضات والمزايا الأساسية، وكذلك الرضا عن مدى ارتباط تعويضات المنظمة بمساهمات الفرد فيها.

**الرضا عن الأمان الوظيفي:** يعبر عن درجة الرضا عن مستوى الأمان العام الذي يعيشه الفرد، وكذلك عن آفاق الأمان المستقبلي في العمل.

**الرضا عن الزملاء:** يعكس درجة الرضا عن الزملاء في بيئة العمل، بالإضافة إلى الرضا عن فرص التفاعل والتعاون معهم ومساعدتهم.

**الرضا عن الإشراف:** يشير إلى مدى الرضا عن المعاملة والدعم والتوجيه الذي يتلقاه الفرد من المشرفين، وكذلك عن مدى جودة الإشراف بوجه عام.

**المعرفة والمهارة:** ينظر إليهما كمتغير معدل، لكن لا يتم تحديدهما بشكل دقيق في النموذج، لأنهما يختلفان باختلاف بيئات العمل.

ومنه يبين نموذج هاكمان وأولدام أهمية أسلوب الإشراف ومكان العمل في تشكيل التجربة النفسية للعاملين، إذ إن توفير الاستقلالية والتغذية الراجعة الواضحة من المشرفين يساهم في تنمية الشعور بالمسؤولية والرضا الوظيفي، كما أن توافر فرص النمو والترقية وملاءمة تصميم العمل لمهارات الفرد يعزز من دافعيته والتزامه التنظيمي. ويرى الباحث أن هذا النموذج يقدم أساساً عملياً لإعادة تصميم الوظائف بما يحقق التوازن بين الأداء والإشباع المهني، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية في بعدها النفسي والمهني معاً.

### الفرع الخامس: نظرية النظم الاجتماعية-التقنية (Socio-Technical Systems Theory-STs)

تُعد نظرية النظم الاجتماعية-التقنية من أهم الأسس النظرية التي تفسر جودة الحياة الوظيفية من منظور تكاملي يجمع بين البعد الإنساني (الاجتماعي) والبعد التقني (التكنولوجي) في بيئة العمل، تُبرز النظرية أن تمكين العاملين، وتوفير نظم معلومات فعّالة، وتعزيز مناخ الثقة، كلها عوامل تساهم في تحقيق توازن تنظيمي يؤدي إلى تحسين جودة حياة العاملين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي (Aker, Tang, & Adnan, 2023)، ومع ذلك، تفتقر النظرية إلى تحديد دقيق لكيفية تأثير العناصر الاجتماعية والتقنية على بعضها البعض، مما يصعب اختبارها علمياً، وعليه تبقى قيمتها الأساسية في كونها إطاراً فكرياً لفهم بيئات العمل، أكثر من كونها أداة عملية محددة لتوجيه التغيير التنظيمي (Hachkman & Oldham, 1976, p. 253).

ومن خلال ما سبق تظهر أهمية هذه النظرية في الدراسة الحالية في ربطها بين بيئة العمل التقنية والاجتماعية وبين رفاه العاملين؛ إذ تؤكد أن جودة الحياة الوظيفية تتحقق حين تتكامل الأدوات والأنظمة التقنية مع العلاقات الإنسانية والتنظيمية. ومن منظور أبعاد الدراسة، فإن التوازن بين المتطلبات التقنية وأساليب الإشراف يعزز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما يساهم في تقليل الضغوط وتحقيق توافق أفضل بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.

### الفرع السادس: منهج إشباع الحاجات (Need Satisfaction Approach) ومنهج التسرب (Spillover

### Approach)

يبرز هذا الطرح أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد، يمكن تفسيره من خلال منهجين تكامليين هما (M.Sirgy, Siegel, Efraty, و Jin Lee, 2001، الصفحات 242-244):

### المنهج الأول: (إشباع الحاجات)

يرى أن جودة الحياة الوظيفية تتحدد بدرجة إشباع حاجات الفرد الأساسية في بيئة العمل

### المنهج الثاني: (التسرب)

يركز على العلاقة التفاعلية بين مجالات الحياة المختلفة، حيث يؤثر الرضا الوظيفي في الرضا الأسري والاجتماعي والعكس بالعكس. ومن ثم فإن جودة الحياة الوظيفية ليست مجرد حالة داخل العمل، بل تمتد لتشمل حياة الفرد الكلية، مما يجعلها إطاراً تفسيرياً شاملاً لرفاه الإنسان في بيئة العمل والمجتمع.

ومما سبق نرى بأن هذا المنهج يبين الترابط القوي بين الرضا الوظيفي والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية، إذ يظهر أن رفاه الفرد في العمل لا ينفصل عن رفاهه في الأسرة والمجتمع، كما أن إشباع حاجات النمو والتقدير يعزز الالتزام التنظيمي ويولد شعوراً بالمعنى في الأداء المهني. ويرى الباحث أن هذا المنظور يعد من أكثر المقاربات قرباً من الواقع المعاصر، حيث تتطلب بيئات العمل الحديثة تحقيق توازن إنساني بين الإنتاجية والرفاه الشخصي.

### الفرع الرابع: نموذج سيرجي لجودة الحياة الوظيفية (Sirgy Model 2001)

يقدم نموذج (Sirgy et al. (2001) أحد أكثر الأطر المفاهيمية شمولاً لتعريف جودة الحياة الوظيفية، إذ يربط بين إشباع الحاجات الإنسانية ونتائج السلوك الوظيفي مثل الرضا، الالتزام، وروح الفريق. ويبرز النموذج أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد يتجاوز حدود الرضا الوظيفي، ويعكس درجة إشباع العاملين لمجموعة من الحاجات الدنيا والعليا، كما يُظهر النموذج أن إشباع الحاجات العليا (الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات، المعرفة، الجمال) يمثل المكون الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي وروح الفريق، بينما إشباع الحاجات الدنيا (الأمنية والاقتصادية) يُؤثر بدرجة أكبر في الرضا الوظيفي المباشر (Dong-Jin, Anusorn, & Joseph, 2007, pp. 274-275)

ومما سبق يمكن القول بأن هذا النموذج يعتبر امتداداً متطوراً لهم ماسلو، ويقدم إطاراً أكثر تكاملاً لربط النمو والترقية والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويظهر أن العوامل المادية والمعنوية تتفاعل بصورة متوازنة لتوليد رفاه شامل للعاملين، ويرى الباحث أن هذا النموذج يمثل أساساً نظرياً متيناً لفهم كيف تسهم السياسات التنظيمية في تحقيق الرضا والاندماج الوظيفي، خاصة في المنظمات التي تراعي تلبية الحاجات العليا للعاملين وتحفزهم على الإبداع المستدام.

### الفرع الخامس: النموذج الأوروبي لجودة العمل (2012)

يعد هذا النموذج من أبرز الأطر النظرية التي طورتها المؤسسة الأوروبية لتحسين ظروف العمل ومستوى المعيشة لقياس جودة العمل في الدول الأوروبية، يقوم النموذج على أربعة أبعاد رئيسية تمثل مكونات جودة الحياة الوظيفية، وهي: الأجر: وتشمل مستوى الأجر وعدالته، لما له من أثر مباشر في مستوى المعيشة والاستقرار المالي للعاملين.

آفاق العمل: وتتعلق بفرص التطور المهني والاستقرار الوظيفي، بما في ذلك الأمان الوظيفي وإمكانية الترقية وتحقيق الاستمرارية في العمل.

جودة وقت العمل: وتعتبر عن مدى توافق ساعات وظروف العمل مع احتياجات العامل في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة.

الجودة الجوهرية للعمل: وتشمل طبيعة العمل ذاته وبيئته الاجتماعية والمادية، مثل تنوع المهام، والظروف الفيزيائية، وجودة العلاقات في بيئة العمل، إضافةً إلى وتيرة الأداء وضغوطه.

يهدف هذا النموذج إلى تقييم جودة العمل بصورة شمولية، تجمع بين الجوانب المادية (مثل الأجور والأمان) والجوانب النفسية والاجتماعية (مثل بيئة العمل والتوازن الحياتي)، مما يجعله أداة علمية فعالة لفهم وتحسين جودة الحياة الوظيفية على المستوى الأوروبي (Trends in Job Quality in Europe, 2012, pp. 12-15).

ومنه يمكن القول بأن النموذج الأوروبي يبين التوازن بين مكان العمل المادي والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية كركيزة أساسية لجودة الحياة الوظيفية، كما يولي أهمية لفرص النمو والترقية والعدالة في الأجور بوصفها محددات مباشرة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، ويرى الباحث أن النموذج يمثل مرجعية تطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير مؤشرات وطنية لقياس جودة الحياة الوظيفية، بما يعزز العدالة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

### الفرع السادس: نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory)

تعد نظرية الكفاءة الذاتية لباندورا من أهم النظريات المفسرة لسلوك الإنساني في بيئة العمل، إذ تركز على مدى إيمان الفرد بقدرته على التحكم في مخرجات عمله ومواجهة التحديات. وتؤثر أبعاد الكفاءة الذاتية - الاجتماعية، والانفعالية، والمعرفية - في إدراك الفرد لقدرته على التفاعل، وضبط انفعالاته، ومعالجة المواقف الصعبة، مما ينعكس على رضاه الوظيفي وجودة حياته المهنية. ويرتبط هذا المنظور بنظرية جودة الحياة الوظيفية من حيث أن تعزيز الكفاءة الذاتية يؤدي إلى رفع مستوى الرفاه الوظيفي، وزيادة المشاركة الفعالة، وتحسين العلاقات التنظيمية. (H.Raheemah, Saaed, و J.Mohammed, 2020، الصفحات 1168-1169)

ومنه يتضح من هذه النظرية على أنها أكثر المقاربات التصاقاً بالبعد الإنساني في الدراسة الحالية، إذ توضح أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ينبعان من ثقة الفرد بقدراته وكفاءته في أداء مهامه، كما تؤكد أن تعزيز الكفاءة الذاتية يرفع من فرص النمو

الوظيفي ويقوي العلاقات الإشرافية الإيجابية، وبالتالي فإن تمكين الأفراد وتدريبهم وبناء ثقافة داعمة للإنجاز يمثل مسارا فعالا لترسيخ جودة الحياة الوظيفية بمفهومها النفسي والسلوكي.

### المطلب الخامس: تجارب الدولية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية

مع تصاعد الاهتمام العالمي بتطوير بيئات العمل المستدامة، اتجهت العديد من الدول إلى تبني مقاربات تطبيقية متنوعة لجودة الحياة الوظيفية، تأخذ في الاعتبار الخصوصيات الثقافية والتنظيمية لكل بيئة، يهدف هذا المطلب إلى استعراض أبرز التجارب الدولية في تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وتحليل الآليات والسياسات التي اعتمدها تلك الدول لتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، بما يتيح استخلاص الممارسات الفضلى التي يمكن توظيفها في السياقات الوطنية والعربية.

### الفرع الأول: التجربة اليابانية كايزن

تعد التجربة اليابانية من أبرز النماذج العالمية التي نجحت في رفع جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الكفاءة التنظيمية عبر تطبيق فلسفة التحسين المستمر، حيث تركز هذه الفلسفة على مبدأ أن التطوير ومن خلال تحسينات صغيرة ومتواصلة يشارك فيها جميع العاملين، من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات التنظيمية، وتقوم التجربة اليابانية على مجموعة من الأسس أهمها:

- 1- التمكين والمشاركة:** إذ يُشرك العاملون في اتخاذ القرار وحل المشكلات اليومية بما يعزز الانتماء والمسؤولية.
  - 2- التحسين المستمر للعمليات:** والإجراءات داخل بيئة العمل، من خلال رصد الهدر وتقليله وتحسين جودة الأداء بطريقة منهجية.
  - 3- العمل الجماعي:** بوصفه محورًا أساسيًا لنجاح المؤسسة، حيث يتم التركيز على التعاون والتكامل بدلاً من المنافسة الفردية.
  - 4- الاهتمام بالعنصر البشري** باعتباره المورد الأهم في عملية التطوير، مع توفير التدريب المستمر وبيئة داعمة للإبداع.
  - 5- بيئة خالية من الخوف** تشجع على المبادرة والاقتراح دون الخشية من العقاب، بما يضمن استدامة التحسين والتعلم التنظيمي.
- وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن هذه الفلسفة ساعدت المؤسسات اليابانية في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة الرضا الوظيفي، إضافة إلى رفع الإنتاجية وتعزيز ولاء العاملين، كما ساهمت في بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالانضباط، والالتزام، والتعاون، وهو ما جعل التجربة اليابانية نموذجًا يحتذى عالميًا في مجال تطوير بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية (Szyrocka, 2019, pp. 528-530)

وتظهر الدراسات العربية كذلك أن تطبيق استراتيجية كايزن في الإدارة العامة تسهم في تمكين الموارد البشرية وتسعى إلى التطوير المستمر وتعمل بروح الفريق، كما تضع قواعد تشغيل واضحة لتحسين الأداء، وتعزز من كفاءة العاملين عبر التدريب، والتعلم من الأخطاء، وتحديد معايير دقيقة لتقييم الأداء (فلمبان و الشريف، 2020، صفحة 166).

ومنه يمكن القول بأن التجربة اليابانية تعتبر مثالا رائدا في تحويل فلسفة التحسين المستمر إلى ممارسة تنظيمية واقعية تعزز جودة الحياة الوظيفية من خلال المشاركة الجماعية والتمكين، إذ تمكنت المؤسسات اليابانية من بناء بيئة عمل تتوازن فيها متطلبات الأداء مع رفاهية العاملين، حيث انعكست ثقافة الانضباط وروح الفريق في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما يظهر أن التركيز على التطوير المستمر وفر فرصا واضحة للنمو والترقية، مما يجعل التجربة اليابانية نموذجا يمكن تكيفه في البيئات العربية.

### الفرع الثاني: تجربة كوريا الجنوبية

تعد التجربة الكورية الجنوبية نموذجا متميزا في تبني سياسات تهدف إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية عبر إصلاح نظام وقت العمل خلال الفترة (2018-2021). وقد جاءت هذه الإصلاحات استجابة لارتفاع معدلات ساعات العمل الطويلة جدا التي كانت من بين الأعلى في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وما ترتب عليها من آثار سلبية على الصحة والإنتاجية والرفاه المهني. ركز الإصلاح على تقليص الحد الأقصى القانوني لساعات العمل الأسبوعية من 68 إلى 52 ساعة، من خلال تخفيض سقف العمل الإضافي من 28 إلى 12 ساعة أسبوعيا، مع الإبقاء على 40 ساعة عمل طبيعية. وتم تنفيذ هذا الإصلاح تدريجيا وفقا لحجم المنشأة: بدأ تطبيقه على المؤسسات التي تضم أكثر من 300 موظف في عام 2018، ثم شمل المؤسسات المتوسطة عام 2020، وأخيرا المؤسسات الصغيرة عام 2021.

كما شمل الإصلاح توسيع نطاق الإجازات المدفوعة لتتوافق مع المعايير الدولية، والحد من القطاعات المستثناة من لوائح العمل الإضافي لتشمل فقط خمس فئات مثل النقل والرعاية الصحية. ولتعويض الشركات، أقرت آلية لزيادة مرونة تنظيم الوقت عبر تمديد فترة تسوية ساعات العمل من ثلاثة إلى ستة أشهر.

تشير التقييمات الأولية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى أن الإصلاح حقق انخفاضا ملحوظا بنسبة 26% في عدد الموظفين الذين يعملون أكثر من 52 ساعة أسبوعيا في الشركات الكبرى، مقارنة بانخفاض طفيف في الشركات المتوسطة. ومع ذلك، ما تزال ساعات العمل الطويلة منتشرة نسبيا في بعض المؤسسات الصغيرة.

أكد التقرير أن تقليص ساعات العمل يسهم في تحسين صحة العاملين، وتعزيز الإنتاجية على المدى الطويل، وزيادة الرضا الوظيفي، كما يعزز استدامة سوق العمل في ظل شيخوخة السكان، ويجعل بيئة العمل أكثر جاذبية ومرونة. وقد اعتبر هذا الإصلاح أحد أهم الخطوات المؤسسية في كوريا الجنوبية لتوازن أفضل بين العمل والحياة وتحسين جودة الحياة المهنية، (Hijzen & Thewissen, 2020, pp. 10–23).

وقد أظهرت دراسات تطبيقية أن تقليص ساعات العمل ساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة، وتقليل الإرهاق البدني والذهني، وزيادة الوقت المخصص للأسرة والترفيه، لا سيما لدى العاملين في المؤسسات الكبرى، كما ارتبط هذا الإصلاح بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي وتحسن الصحة النفسية، رغم تفاوت التأثيرات بين الفئات الاجتماعية؛ إذ استفاد الرجال والموظفون ذوو الدخل المتوسط والعالي بدرجة أكبر من النساء والعاملين في المؤسسات الصغيرة. (Kim, Lee, Cheon, & Ko, 2023, pp. 6–8)

ومنه نقول بأن نجاح التجربة الكورية يعود إلى تركيزها على تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية عبر إصلاح نظام الوقت والعمل، مما انعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي وصحة العاملين، وتظهر هذه التجربة أن جودة الحياة الوظيفية يمكن تعزيزها من خلال سياسات تنظيمية واقعية تراعي البعد الإنساني دون الإخلال بالإنتاجية.

### الفرع الثالث: التجربة السويدية

تعد السويد نموذجاً متقدماً في مجال جودة الحياة الوظيفية ضمن منظومة دول الشمال الأوروبي التي توازن بين الرفاه الاجتماعي والإنتاجية، وقد طورت الدولة إطاراً مؤسسياً وتنظيمياً متكاملًا يهدف إلى تحقيق بيئة عمل آمنة وصحية ومستدامة، مستندة إلى توجيهات الاتحاد الأوروبي لعام 1989 بشأن السلامة والصحة المهنية، وإلى منظومة تفاوض جماعي تضمن مشاركة النقابات في صياغة سياسات العمل (Kubicek, et al., 2019, p. 47) وتمتاز التجربة بترسيخ مفهوم "العمل المستدام" الذي يسمح للأفراد بالبقاء في سوق العمل لفترات أطول دون المساس بصحتهم البدنية أو النفسية.

تظهر نتائج المسح الأوروبي لظروف العمل أن العاملين في السويد يتمتعون بمستويات مرتفعة من التحكم في المهام، والدعم الاجتماعي، والعدالة التنظيمية، وهي جميعها موارد وظيفية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالرفاه الوظيفي والاندماج المهني (Kubicek, et al., 2019, pp. 16–18) كما تتميز بيئة العمل بانخفاض المخاطر الجسدية نسبيًا، مقابل تزايد المطالب العاطفية والاجتماعية في

قطاعات الخدمات والرعاية والتعليم. وتعكس هذه الخصائص قدرة النظام السويدي على الموازنة بين متطلبات الأداء وتوفير الموارد التي تدعم الصحة النفسية والمهنية للعاملين (Kubicek, et al., 2019, pp. 25-27).

من ناحية أخرى، تمثل المساواة بين الجنسين والعدالة الاجتماعية أحد أعمدة التجربة السويدية، إذ تظهر بيانات التقرير الأوربي أن ارتفاع مستوى المساواة يرتبط بزيادة الشعور بالإنصاف والاندماج، وتحسين المكافآت والفرص المهنية، كما تبرز التجربة السويدية كحالة ناجحة في تطبيق مقاربة تشاركية تشجع العاملين على المساهمة في اتخاذ القرار وتنظيم أوقات العمل، هذه المنظومة المتكاملة من التشريعات والممارسات جعلت السويد من أكثر الدول الأوروبية تحقيقاً لمؤشرات الرفاه الوظيفي، وخفضت معدلات الإرهاق المهني، مما جعلها مرجعاً في السياسات الموجهة لتحسين جودة الحياة في العمل- (Kubicek, et al., 2019, pp. 50-52).

ومما سبق يمكن القول بأن ما يميز هذه التجربة هو تركيزها على مفهوم "العمل المستدام"، الذي يمكن الأفراد من الاستمرار في سوق العمل دون المساس بصحتهم أو توازنهم النفسي، وهو ما ينسجم بوضوح مع أبعاد الدراسة مثل مكان العمل والرضا الوظيفي والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية، كما تبرز التجربة أهمية البنية التشريعية في ترسيخ جودة الحياة الوظيفية بالدولة.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة الإلكترونية

يعد أسلوب القيادة عنصراً حيوياً وفعالاً في توجيه الموظفين لأداء مهامهم في مؤسساتهم من أجل تحقيق الأهداف التي تخدم المؤسسة ككل، وقد تطور هذا المفهوم تاريخياً من نماذج تقليدية تمارس وجهها لوجه، إلى نماذج حديثة تتكيف مع التحول الرقمي والتطور التكنولوجي المتسارع، وانتشار وحدات الأعمال في مناطق جغرافية مختلفة لتلك المنظمات التي تسعى إلى تغطية أسواقها، والمحافظة على حصتها السوقية وتحقيق أرباح إضافية مما برزت الحاجة إلى نمط قيادي جديد، وظهرت مفاهيم أخرى جديدة تتعلق بقيادة وإدارة الموظفين والمنظمات وفروعها عن بعد باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة تمثلت في القيادة الإلكترونية التي تتميز بقدرة القادة الإلكترونيين بتوجيه المرؤوسين والتواصل الفعال معهم وتحقيق أهداف منظماتهم بدون التواجد وجهها لوجه لهؤلاء القادة مع المرؤوسين.

ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تأسيس الإطار النظري للقيادة الإلكترونية من خلال تحديد تطورها التاريخي ومفهومها وأبعادها، وكيفية تبني وتطبيقها واستعراض أهم المقاربات التي تناولت هذا النمط القيادي الحديث، إلى جانب التطرق لأبرز العوامل المؤثرة فيها وأبرز الإيجابيات والمعوقات.

#### المطلب الأول: نبذة تاريخية لمفهوم القيادة

تعتبر القيادة من المفاهيم الإدارية القديمة التي شغلت الفكر البشري منذ نشأة التنظيم الاجتماعي، التي ارتبطت بقوة تأثير الفرد على سلوك الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وقد حظي مفهوم القيادة باهتمام الفلاسفة والمفكرين منذ العصور القديمة باعتبارها عملية اجتماعية ضرورية لتنظيم العمل وتوجيهه نحو المصلحة العامة، ومع تطور الفكر الإداري، اختلفت الرؤى بين علماء الإدارة والباحثين في تفسير القيادة، حيث ظهرت عدة مقاربات في هذا المفهوم الإداري.

#### الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية للقيادة

ركزت النظريات الكلاسيكية على القائد ذاته باعتباره المحرك الأساسي لفعالية الأداء التنظيمي، ومن أهم هذه النظريات:

#### أولاً: نظرية السمات (Trait Theory)

تركز هذه النظرية على الصفات الشخصية للقائد باعتبارها المحدد الأساسي لنجاح القيادة (محمد ر.، 2025، صفحة 680). وحسب هذه النظرية فإنها فسرت بأن القائد الناجح يجب أن يتصف بخصائص شخصية إضافة إلى قدراته وصفاته البدنية المتميزة (الطوري، 2019، صفحة 31)، وتشير الدراسات الغربية إلى أن هذه النظرية تعد من أوائل المحاولات لفهم القيادة من منظور

فطري يتمحور حول القائد ذاته، حيث افترضت أن القائد يولد بقدرات وصفات خاصة تميزه عن غيره، وتمتعت هذه النظرية بمصداقية كبيرة لأنها تناولتها دراسات واسعة وأعطت معايير للسماة المطلوبة للقيادة الفعالة، غير أنها تعرضت لانتقادات كان أهمها عدم وجود سمات محدد للقيادة، كما أنها لا تقبل التعميم على الآخرين، وتجاهل الظروف الموقفية ، وعدم نجاحها في ابراز العلاقة بين السمات والنتائج (Banzon، 2021، صفحة 26).

### ثانيا: النظرية السلوكية (Behavioral Theory)

ركزت على سلوك القائد مع المرؤوسين كعنصر حاسم، تقسم القادة إلى صنفين أساسيين: الاهتمام بالعمل والإهتمام بالعاملين، ثم ظهرت لاحقا نظرية الأبعاد الثلاثة التي أضافت تحفيز العاملين (محمد ر.، 2025، صفحة 680). حيث تساهم سلوكيات المهمات في إنجاز الأهداف، مثل تنظيم الهيكل وتحديد الإنتاج، أما سلوكيات العلاقات فهي تساعد المرؤوسين في تحقيق أهدافهم، مثل الإعتراف والتقدير وبالرغم من أنه هذه النظرية درست بشكل موسع ولقيت اهتمام كبير إلا أنها تعرضت للانتقاد كونها لا توجد علاقة حاسمة بين السلوك القيادي ونتائج الأداء، وأنه لا يوجد تصنيف نهائي للسلوكيات ضمن كل فئة من سلوكيات المهمات والعلاقات (Banzon، 2021، صفحة 27).

### ثالثا: النظرية الموقفية (Situational Theory)

تقوم هذه النظرية على أن فعالية القيادة تكمن في طبيعة العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسين، والثقة المتبادلة بينهم، والتحديد الواضح والدقيق للأهداف (محمد ر.، 2025، صفحة 680)، وتقتصر هذه النظرية على القادة في تغيير مستوى تركيزهم في بعد التوجه أو بعد المساندة لتلبية ما يحتاجه المرؤوسين، ومنه يتغير أسلوب وسلوك القائد حسب الموقف المناسب (الطوري، 2019، صفحة 33).

### رابعا: النظرية التفاعلية (Interactional Theory)

تقوم على التفاعل الكلي بين العملية القيادية والمتمثلة في صفات القائد وشخصيته، وعناصر الموقف، وحاجات ومشاكل المرؤوسين، حيث جمعت بين عناصر السمات، والسلوكيات، والموقف، لتفسير القيادة بصورة شمولية (محمد ر.، 2025، صفحة 680)، ويشير (نجم، 2009، الصفحات 325-326) أن القيادة واجهت منذ القدم تحديين أساسيين تمثلان في المهام والعاملون اللذان شكلا اهتمام الإدارة، ومع تنامي الفكر الإداري، أدى هذا إلى بروز مدخلين هما: المدخل المرتكز على المهام او المدخل الإجرائي والموجه للكفاءة، والذي يعتبر المدخل الصلب للقيادة الذي يتمحور حول قوة الوظائف الإدارية الرئيسية، ويركز على قوة تبادل الأرباح

بالأداء، أما الثاني فهو المدخل المرتكز على العاملين، وهو المدخل الناعم المرن للقيادة الموجه إلى الفاعلية ويرى العاملين مصدر للأداء، والذي يقوم على الشخصية القوية وقوة علاقة القائد بمرؤوسيه ودرجة قبولهم له وتأثرهم به، ثم جاء الاهتمام بالقيادة طويلة الأمد والاهتمام برؤية القيادة (من مرحلة ما قبل الرؤية إلى مرحلة الرؤية)، ثم جاء الاهتمام بالقائد الكاريزما بمواصفاته الجديدة في ظل الحاسوب والانترنت، ومع ذلك أدى إلى تطور المدخل المرتكز على المهام أن يكون أساسه هو التكنولوجيا والمدخل المرتكز على العاملين هو الزبون.

ومنه يتضح من عرض النظريات الكلاسيكية أن الفكر القيادي آنذاك ركز على القائد بوصفه مركز الفاعلية التنظيمية، غير أن هذا المنظور، رغم إسهامه في تأسيس فهم علمي للقيادة، بقي محدودا لارتكازه على القائد أكثر من الموقف أو التفاعل الإنساني. ومع ذلك، فإن تراكم هذه الطروحات أسس لانتقال القيادة من المفهوم الفردي إلى المفهوم التفاعلي، مما أتاح للنظريات الحديثة توسيع الرؤية نحو قيادة أكثر مرونة وإنسانية.

### الفرع الثاني: النظريات الحديثة للقيادة

جاءت النظريات الحديثة للقيادة استجابة لتطور الفكر الإداري وتزايد تعقيد بيئات العمل حيث تطورت هذه النظريات لتشمل أبعادا أكثر ديناميكية وإنسانية، من أبرزها:

### أولا: نظرية تبادل القائد-العضو (Leader-Member Exchange Theory-LMX)

ركز الباحثان دانسيرو وغراين في بداية أبحاثهما حول ما إذا كان القادة يدركون احتياجات الموظفين ويفرقون بينهم، حيث بينت الدراسة الأولى في بداية السبعينات بأن القادة الذين يبنون علاقات قوية وعالية الجودة مع مرؤوسيهم قائمة ثقة ومودة واحترام لها علاقة بارتفاع الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي، وتعزيز الالتزام التنظيمي حيث أظهرت بأن الإعجاب والثقة هما مؤشرين قويين لنجاح نظرية تبادل القائد-العضو (angela، 2021، الصفحات 31-33).

### ثانيا: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory-SET)

ترجع جذور نظرية التبادل الاجتماعي إلى الخمسينيات، حيث تطرقت هذه النظرية إلى عمليات التبادل بين الأفراد، وبعد مدة تم تطبيقها على الإدارة، حيث يقوم الأفراد بربط العلاقات عن طريق عمليات التبادل الاجتماعي، حيث يوافقون بين المنافع والتكاليف، كما أن نفس الأمر ينطبق على علاقات الإدارة والقيادة مع الموظفين، ثم تطور مفهوم هذه النظرية إلى المعاملة بالمثل والتي ينتج عنها

انسجام اجتماعي، من خلال مقابلة أفعال إيجابية استجابة لأفعال إيجابية، حيث أكد دينيس أورغان بأنه اذا كان لدى الموظفين علاقة تبادل اجتماعي مع صاحب العمل، فإنهم سيضاعفون جهودهم في العمل (angela، 2021، الصفحات 34-36).

### ثالثا: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

وهي من النظريات الحديثة التي ظهرت على يد المفكر بيرنز في كتابه القيادة وأشار بأنها تسعى إلى النهوض لكل من القائد والمؤسسين لمستويات عالية من الدافعية للتغيير في المنظمة من خلال امتلاك رؤية استراتيجية وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لهذه الرؤية، وتحفيز المؤسسين والتعاون بينهم داخل المنظمة (الطوري، 2019، الصفحات 36-37)، وتعرفها سميرة صالح: " القيادة التي تكون قادرة على خلق رؤية جديدة للمنظمة من خلال تحفيز المؤسسين وتشجيعهم على التفكير والإبداع لتنفيذ هذه الرؤية التي تحولهم إلى قادة يتمتعون بتنفيذ وإنجاز مهام وأعمال عالية من أجل خدمة المصلحة العامة في المنظمة " (صالح، 2016، صفحة 55). أظهرت الدراسات أن الفرق التي تعمل تحت إشراف قادة تحويليين بين تحقق مستويات أعلى من الأداء والرضا الوظيفي، إذ تسهم ممارسات القيادة التحويلية في تعزيز الثقة المتبادلة وترسيخ العلاقات المهنية المتينة داخل بيئة العمل (angela، 2021، صفحة 83).

ومما سبق يمكن القول بان النظريات الحديثة تظهر تحولا واضحا للقيادة نحو التركيز على البعد الإنساني والعلاقاتي في بيئة العمل، فكل من نظرية تبادل القائد-العضو ونظرية التبادل الاجتماعي تؤكدان أهمية الثقة المتبادلة والإنصاف في بناء علاقات تنظيمية فعّالة، مما يعزز الأداء والرضا الوظيفي، أما نظرية القيادة التحويلية، فتمثل امتدادًا تطوريا لهذا الاتجاه، إذ تربط القيادة برؤية استراتيجية تحفز الإبداع وتساعد في تحويل المؤسسين إلى شركاء فاعلين في تحقيق أهداف المنظمة. وبذلك يتضح أن جوهر القيادة الحديثة يقوم على التفاعل الإنساني، والتبادل الإيجابي، والرؤية التحويلية التي تجعل من القائد عنصرا فاعلا للتنمية التنظيمية المستدامة.

### الفرع الثالث: تعريف القيادة

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية، إذ تركز على التأثير والتوجيه لتحقيق الأهداف التنظيمية، وقد عرفها كونتز وأدونيل القيادة بأنها "العملية التي يمارسها القائد للتأثير على مؤوسيه بهدف إقناعهم وتحفيزهم على المشاركة الفعالة بجهودهم لتحقيق نشاط مشترك بروح من التعاون " (بوخريسة، معمر، سعدون، سموك، و لحرش، 2008، صفحة 180).

كما عرفها رونالد بأنها " القدرة على إرشاد وتوجيه مجموعة من المؤوسين أو فرق العمل لتحقيق أهداف محددة مسبقا، وتكمن أهمية القائد في تمكينهم من تحقيق هاته الأهداف " (رونالد، 1999، صفحة 409).

في حين ترى سميرة صالحى بأنها" فن من خلال القدرة على إحداث تأثير في المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف المنوطة لهم بحبوية وإخلاص، وزرع الوحدة والتعاون فيما بينهم بتوفير مناخ تنظيمي محفز لتأدية المهام وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل " (صالحى، 2016، صفحة 32)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن القيادة هي الممارسة الفعالة للقائد التي تمكنه من إحداث تأثير فعال على مرؤوسيه، ويجعلهم يادون مهامهم بروح عالية من النشاط والتعاون والتنسيق فيما بينهم في بيئة عمل محفزة تمكنهم في تحقيق الأهداف المنوطة إليهم.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم القيادة الإلكترونية

يهدف هذا المطلب إلى تناول الإطار المفاهيمي للقيادة الإلكترونية من حيث نشأتها وتطورها، وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية القريبة أو ذات العلاقة، مع بيان أهميتها، والعوامل التي ساهمت في التحول من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية.

### الفرع الأول: ظهور القيادة الإلكترونية

لقد شهدت القيادة الإدارية تطورا ملحوظا مع تنامي الثورات الرقمية والتحول في بيئة الأعمال، حيث انتقلت المنظمات من الأساليب التقليدية في القيادة إلى أنماط حديثة تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات.

ظهر مصطلح القيادة الإلكترونية (E-Leadership) لأول مرة عام 2000، باعتباره استجابة طبيعية للتحويلات التقنية المتسارعة في بيئات العمل. ولا تعنى القيادة الإلكترونية بمجرد استبدال وسائل الاتصال التقليدية بالأدوات الرقمية، بل تقوم على دمج الوسائط التقليدية والافتراضية في إطار تكاملي يهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق النتائج التنظيمية بفاعلية أكبر (Maheshwari, Clarke, N Nguyen, McClelland, & Kunte, 2024, p. 6). وهي نتاج الكيانات الإلكترونية المتسارعة

والمتنامية بفعل التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واندماجها في بيئة العمل ضمن العمليات التنظيمية داخل المنظمات (شكر م.، 2023، صفحة 87)، وقد أسهمت جائحة كوفيد-19 في تعزيز اعتماد القادة على التكنولوجيا بشكل غير مسبوق،

مما أدى إلى تحول جذري في أنماط التواصل والتفاعل القيادي، ونشوء نموذج القيادة الإلكترونية بوصفه استجابة طبيعية لمتطلبات العمل عن بُعد. وفي ظل هذا الواقع الجديد، أصبحت التكنولوجيا الوسيلة الرئيسة للتواصل بين القادة والعاملين، في حين تراجعت فرص التفاعل الوجيه المباشر، مما يفرض على القادة ضرورة الدمج بين أدوات الاتصال التقليدية والرقمية لضمان فاعلية القيادة

وتحقيق الأهداف التنظيمية ( Ahmed ,Damodharan ,Subha ,Prasanna , و Rajesh , 2022 ، صفحة 204).

ويظهر الشكل رقم (4.1) التسلسل المنطقي للتحويل من القيادة التقليدية إلى القيادة الإلكترونية، عبر مراحل تبدأ بتطور تكنولوجيا المعلومات، مروراً بظهور هياكل تنظيمية جديدة، ثم الانتقال إلى بيئات عمل إلكترونية، وصولاً إلى القيادة الإلكترونية بوصفها النمط العصري الذي يوظف التقنيات الحديثة لتحقيق الكفاءة التنظيمية.

شكل رقم(4.1) : الإطار المفاهيمي لظهور القيادة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسة (3) (khawaj, 2009, p. 3)

### الفرع الثاني: تعريف القيادة الإلكترونية

مع التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات، توسع مفهوم القيادة ليشمل الممارسات الإدارية الإلكترونية، وقبل تعريف القيادة الإلكترونية، تجدر الإشارة إلى أن مصطلح **الإلكترونية** "يقصد به النظام الرقمي الشامل والمتكامل الذي يسعى إلى تحويل أسلوب العمل التقليدي أو اليدوي إلى أسلوب عمل إلكتروني تستخدم فيه أنظمة معلوماتية متطورة تعزز سرعة اتخاذ القرار بشكل أسرع وتقلل التكاليف" (الزامل و البلوي، 2021، صفحة 496).

وقد تعددت تعريفات الباحثين للقيادة الإلكترونية، حيث عرفت من زوايا متعددة، من أبرزها:

عرفتها (الطوري، 2019، صفحة 22) بأنها "أسلوب قيادي مبتكر يمارس في التواصل مع المرؤوسين والتأثير عليهم بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات والتي من بينها: أنظمة المعلومات الإدارية، برامج وتطبيقات الحاسب الآلي، الفرق الافتراضية، المنصات التدريبية الإلكترونية، مؤتمرات الفيديو وأنظمة التقويم الإلكتروني... إلخ، من أجل اتخاذ قرارات سريعة بأقل جهد وتكلفة، مع تحفيزهم للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها".

كما يري (الشهري ع.، 2018، صفحة 43) أنها "استخدام تقنية المعلومات والاتصالات بأسلوب التأثير والتغيير التي تحدث في هياكل وبنى تنظيمية حديثة، والتي تعرف بالبيئات الإلكترونية، من أجل تحقيق الأهداف التي يطمح إليها القادة والمؤسسات".  
ويضيف (موسى، 2019، صفحة 126) أنها "كل شخص يمتلك مهارة الاتصال والتعامل إلكترونياً مع المرؤوسين، مع العمل على تحفيزهم لإنجاز المهام المطلوبة واتخاذ قرارات سريعة".

أما (angela، 2021، صفحة 21) فتعرف القيادة الإلكترونية بأنها «عملية التواصل بين القادة وأعضاء الفريق عن بعد باستخدام التكنولوجيا، مثل البريد الإلكتروني، والسكايب، ومنصات الاجتماعات المرئية كالزوم».

ووفقاً لـ (kelly، 2022، صفحة 33)، فهي «مهارة الاتصال التي تستخدم فيها الأساليب التقليدية والإلكترونية لتحقيق الغرض المطلوب بسرعة وكفاءة».

ويعرفها (Tobias، وآخرون، 2013، صفحة 67) بأنها "تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توجيه الموارد البشرية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال".

ويعرفها (Meghana J. و Vijaya R.، 2019)، إلى أنها "القيادة عن بعد التي يتفاعل فيها القادة والتابعون بشكل افتراضي، عن طريق استخدام وسائط الأنترنت كالبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والفيديو وما شابه ذلك".

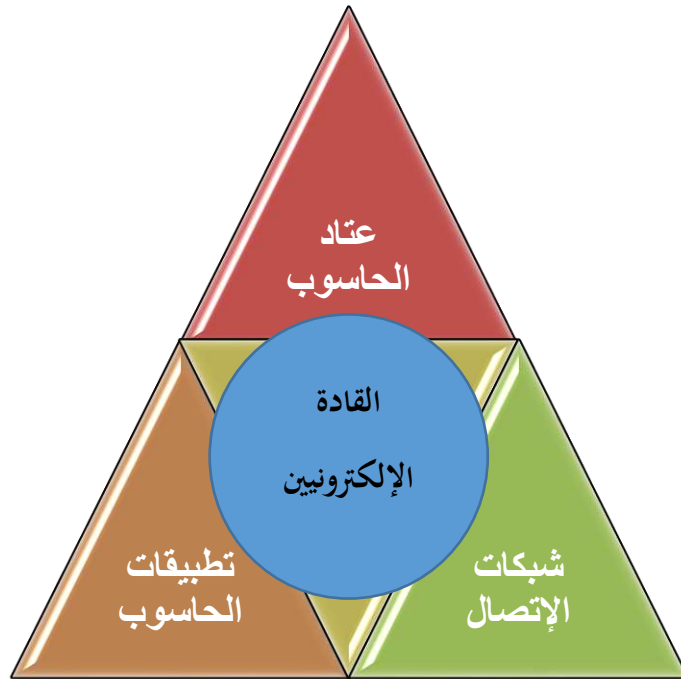
بينما تشير (نورة و دعاء، 2021، صفحة 6) إلى أنها "استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في التأثير وتوجيه السلوكيات من خلال ممارسة القيادات الإدارية في العملية الاتصالية مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة".

وبناء على ما سبق من تعريفات للقيادة الإلكترونية لبعض الباحثين وفي أزمنة مختلفة، يمكن تعريف القيادة الإلكترونية بأنها: "أسلوب قيادي حديث يمارسه قادة المؤسسات في بيئة رقمية بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات في التواصل مع المرؤوسين والتأثير عليهم وتحفيزهم من أجل إنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المنشودة بأقصى سرعة وكفاءة عالية".

### الفرع الثالث: عناصر القيادة الإلكترونية

تتوافر القيادة الإلكترونية على ثلاثة عناصر رئيسية وهي أجهزة الحاسوب، برامج نظام أو تطبيقات الحاسوب وشبكات الاتصال الإلكترونية (سهمود، 2022، صفحة 42) ، ويتمركز في جوهر هذه العناصر الأساسية كل من القادة الإلكترونيين والمدبرين والمحللين ورأس المال الفكري (نانسي، 2021، صفحة 14).

شكل رقم (5.1): عناصر القيادة الإلكترونية



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة (العشماوي، 2021، صفحة 21)

ومن خلال الشكل رقم (5.1) يمكن القول بأن القيادة الإلكترونية تقوم على ثلاثة ركائز تقنية تمثل البنية التحتية الأساسية لممارستها وهي: عتاد الحاسوب الذي يوفر الإطار المادي الملموس، وشبكات الإتصال التي تمكن من الربط والتفاعل الفوري بين القادة

والمؤوسين، وتطبيقات الحاسوب التي تشكل الواجهة التشغيلية لمختلف العمليات القيادية. ويتوسط هذه العناصر القائد الإلكتروني بوصفه العنصر المحرك والموجه لها، إذ لا تكتسب هذه المكونات قيمتها إلا من خلال قدرته على توظيفها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة، وأن نجاح القيادة الإلكترونية مرهون بمدى انسجام هذه العناصر الثلاثة وتكاملها تحت توجيه القائد الإلكتروني.

### الفرع الرابع: أسباب التحول إلى القيادة الإلكترونية

يرى علماء الإدارة بأن التغيرات التكنولوجية أحدثت تحولات أساسية في أنماط وأساليب القيادة، وفرض على المنظمات بمختلف أنواعها السعي إلى تبني نموذج القيادة الإلكترونية بوصفه استجابة ضرورية لمتطلبات التحول الرقمي.

ويأتي هذا التحول نتيجة لتداخل عدة عوامل علمية وتنظيمية وبيئية يمكن إجمالها حسب (بنت محة، 2024، صفحة 103) فيما يلي:

#### أولاً: التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع

أدت الثورة الرقمية إلى تغيير جذري في أساليب تخزين المعلومات واسترجاعها وتداولها، الأمر الذي وفر إمكانيات غير مسبقة لإدارة المعرفة واتخاذ القرار، وأسهم في ظهور مزايا تنظيمية وتقنية لم تكن متاحة سابقاً.

#### ثانياً: الاستجابة لمتطلبات البيئة المعاصرة والتكيف معها

أسهم الانتشار الواسع لتقنيات الاتصال والمعلومات في إعادة تشكيل بيئات العمل، ما استلزم تبني مفاهيم القيادة الإلكترونية كأسلوب معاصر يواكب طبيعة التغيير المتسارع، ويفرض على المنظمات والمجتمعات تطبيقها للحفاظ على فاعليتها واستدامتها.

#### أولاً: تعقد الإجراءات وتزايد العمليات التنظيمية

أدى تضخم حجم الأعمال وتعدد مستوياتها إلى زيادة تكاليف التشغيل، مما جعل من الضروري اعتماد القيادة الإلكترونية كأداة لخفض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء من خلال تيسير الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعاملين في الوقت المناسب.

#### ثانياً: الحد من القرارات العشوائية والتوصيات الفورية

تمثل القيادة الإلكترونية مدخلاً استراتيجياً للحد من القرارات الارتجالية التي قد تحدث خلال توازن العمل، إذ توفر نظم المعلومات الإلكترونية أدوات دعم القرار بما يضمن الاتساق والموضوعية.

### ثالثا: انتشار الثقافة الرقمية والمنافسة بين المؤسسات

أسهمت الثورة الرقمية في تعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار والتميز، حيث بات من الضروري امتلاك المؤسسات آليات رقمية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية واستدامة التطوير.

### رابعا: صعوبة قياس الأداء بالأساليب التقليدية

أفرزت التحولات الرقمية الحاجة إلى تطوير مؤشرات ومعايير أداء قائمة على البيانات الدقيقة، بما يضمن العدالة والشفافية في تقييم العاملين.

### خامسا: أهمية الاتصال المستمر والتواصل الفعال

تتطلب القيادة الإلكترونية بناء شبكات اتصال رقمية متكاملة تتيح التواصل اللحظي بين العاملين على اختلاف مواقعهم الجغرافية، مما يساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع كفاءة التنسيق الإداري.

### الفرع الخامس: تعريف القائد الإلكتروني ومهاراته

يعد القائد الإلكتروني محور العملية القيادية في البيئات الرقمية، فهو الشخص الذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ومرونة.

### أولا: تعريف القائد الإلكتروني

هو القائد الذي يتولى قيادة العمل وإرشاد وتوجيه فرق العمل في بيئة تستخدم فيها تكنولوجيا المعلومات والاتصال (لاي و أسعد، 2022، صفحة 501).

### ثانيا: مهارات القائد الإلكتروني

تستلزم القيادة الإلكترونية تحقيق تكامل فعال بين التكنولوجيا ووسائل الاتصال التقليدية، نظرًا لما أحدثته التقنيات الحديثة من تحول جوهري في أدوار القادة وأساليب ممارستهم للقيادة. فقد أصبح من الضروري أن يمتلك القادة الإلكترونيون قدرات عالية في الإشراف والتنسيق وإدارة عمليات التواصل الرقمي بكفاءة، مع الاستفادة من تنوع أدوات وتقنيات الاتصال المتاحة في بيئات العمل المعاصرة (angela، 2021، صفحة 47)

ولكي ينجح القائد الإلكتروني في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فقد حدد له الباحثان

قريشي وماتس (1995) ست (06) مهارات وهي: (khawaj, 2009, p. 13)

- فهم العلاقة بين استخدام المعلومات والتكنولوجيا وكيفية توظيفها.
  - التمكن من استخدام التقنيات والأساليب الحديثة لتعزيز تدفق المعلومات والتواصل الفعال في بيئة العمل الإلكترونية.
  - القدرة على التحول من العمليات التقليدية إلى العمليات الإلكترونية.
  - تحليل قيمة وأثر التكنولوجيا الإلكترونية.
  - تشجيع الإبداع والابتكار التكنولوجي
  - القدرة على التجريب وتبني الأفكار الجديدة دون تردد.
- ومن جهة أخرى فقد تم تقسيم مهارات القائد الإلكتروني إلى ثلاث مهارات كما هي موضحة كآآتي: ( Onur, Ethem , & Erdogan, 2022, pp. 410-411)

### 1.المهارات الأساسية:

تتضمن استخدام وسائل وأجهزة الاتصال المعلوماتية، كالحاسب الآلي والتطبيقات الإلكترونية الاعتيادية التي تستخدم بشكل متكرر ويومي في حياة العمل.

### 2.المهارات المتوسطة:

تتمثل في كفاءة وقدرة القائد الإلكتروني على استخدام الأجهزة والوسائل الإلكترونية وإنتاج المحتوى الإلكتروني بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية.

### 3.المهارات المتقدمة:

أن يمتلك القائد الإلكتروني خبرات وكفاءة رقمية لا يمتلكها غيره من الأشخاص العاديين، وأن يكون قادرا على استخدام المهارات والأدوات الرقمية بشكل فعال ومؤهل بما يتناسب مع العمل والهدف المطلوب.

وقد حدد (عيسى، 2023، صفحة 358) أيضا المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإلكترونيون والموضحة كآآتي:

### 1-الرؤية الرقمية:

من السمات التي تجعل القائد الإلكتروني يتميز عن غيره هو امتلاك رؤية مستقبلية واضحة، وأن تصاغ هذه الرؤية بإشراك الموظفين.

### 2-توطين العمل الرقمي:

حيث أن القائد الإلكتروني يسعى إلى تنمية المهارات الرقمية لكل المرؤوسين، وبناء هياكل تشغيلية مرنة تتماشى مع طبيعة البيئة الرقمية.

### 3- الإتصال الرقمي:

وهو ما يسهل للقادة الإلكترونيين بناء شبكة فعالة للتواصل باستخدام التكنولوجيا، بهدف سرعة إنجاز المهام.

### 4- بناء الإستراتيجية الرقمية:

أي قدرة القائد الإلكتروني على صياغة استراتيجية داخلية توضح الخطط القصيرة والطويلة المدى لتعزيز الثقافة الرقمية.

### 5- الابتكار الرقمي:

يجب أن يكون القائد الإلكتروني قادراً ومستعداً لتجريب التكنولوجيا المبتكرة والتكيف معها في بيئة العمل وفق نظام مرّن.

### 6- القدرة على التكيف الرقمي:

يجب أن يمتلك القائد الإلكتروني القدرة على اتخاذ قرارات في ظل التغيرات المتسارعة، تحت ظروف عدم التأكد، من أجل التأقلم وإعادة توجيه كل ما يؤثر على بيئة العمل.

### 7- اكتشاف المواهب الرقمية:

يجب على القادة الإلكترونيين أن يكون من أولى اهتماماتهم تحديد الموظفين الذين يتمتعون بكفاءات رقمية عالية وتنمية قدراتهم، وتحديد مجالات التحسين والتطوير داخل المنظمة.

من خلال ما سبق يتضح أن القائد الإلكتروني يمثل حجر الأساس في نجاح الممارسات القيادية داخل المنظمات الحديثة، حيث لم تعد القيادة الحديثة تركز فقط على السمات الشخصية أو المهارات القيادية التقليدية بل أصبحت تتطلب كفاءات رقمية عالية وقدرة على التفاعل مع الأنظمة التكنولوجية المتغيرة باستمرار، كما أن نجاح القائد الإلكتروني يرتبط بقدرته على التعلم المستمر والتكيف مع التحولات الرقمية في بيئة العمل.

### الفرع السادس: القيادة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة

تتشابه القيادة الإلكترونية مع مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نشأت نتيجة التحولات الرقمية، التي امتدت لتشمل أنماطاً رقمية تعتمد على التكنولوجيا والاتصالات الإلكترونية والتي نذكرها كالاتي:

أولاً: مكان العمل المرّن:

تعددت المصطلحات التي تشير إلى المفهوم ذاته، مثل: العمل عن بعد، والعمل من المنزل، والعمل الافتراضي، وأخيرا العمل الرشيق، وتشارك هذه المفاهيم جميعها في التعبير عن قدرة الأفراد على أداء مهامهم الوظيفية من أي موقع وفي أي وقت، بالاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصال كوسيلة رئيسية لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف الوظيفية (Alkhayyal و Bajaba، 2023، صفحة 4)

### ثانيا: القيادة الرقمية:

هي عملية تأثير اجتماعي من خلال مهارة التواصل الفعال الذي تلعب فيه تقنية المعلومات الحديثة دور الوسيط في تحسين السلوكيات والأداء التنظيمي والسرعة في صنع القرار والمساعدة على التغيير عبر جميع مجموعات أصحاب المصلحة (Turgut, et al., 2022, p. 2).

وتعرف أيضا بأنها عملية الاستعمال المكثف والواسع النطاق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تعزز من رفاهية الموظفين وتحسين ظروف عملهم داخل المنظمة (محمد ر.، 2025، صفحة 682)

### ثالثا: القيادة التكنولوجية:

وهي قدرة المنظمة على إدماج مختلف البرامج ووسائل التقنيات والمعلومات الحديثة التي تسهل العملية الإدارية وتحقق أهداف سريعة. (نانسي، 2021، صفحة 8)

### رابعا: القيادة الافتراضية:

هي عملية تفاعلية ديناميكية وتأثير اجتماعي عن طريق الجمع بين الثقافة التنظيمية وتقنيات الاتصال المتقدمة في الزمن الرقمي (fettah, 2022, p. 291)، لإحداث التغيير في المواقف والسلوك والأداء داخل المؤسسة.

وعلى القادة الافتراضيين أن يحددوا المهام المراد إنجازها من طرف مرؤوسيه عن بعد مع تحفيزهم بإنجازها وأن يكونوا على إطلاع مستمر بما يطرأ من تغييرات وتحديثات في عمل المؤسسة دون الالتقاء المباشر وجها لوجه (صالح، 2016، صفحة 60).

### خامسا: الإدارة الإلكترونية

يعرفها (الحيت، 2012، صفحة 16) بأنها كيفية تنفيذ وإنجاز الوظائف الإدارية في منظمات الأعمال بالاعتماد على التكنولوجيا المتمثلة في شبكة الأنترنت من خلال التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين المنظمات أو الأفراد او وحدات الأعمال المستقلة يتم تحقيق ما خطط له.

سادسا: تقنيات المعلومات والاتصالات:

تعرفها (الطوري، 2019، صفحة 23) بأنها: "جميع الوسائل والطرق التي تتم بها عملية الإتصال التي تمكن المستخدم والأفراد من الإتصال عن بعد داخل المؤسسات وخارجها وتداول المعلومات إلكترونيا من خلال شبكة الأنترنت من مختلف المواقع الإلكترونية وتطبيقات الحاسب الآلي والفرق الافتراضية".

سابعا: التحول الرقمي:

تشير (بن عريمة، 2025، صفحة 36) بأن التحول الرقمي مسارا استراتيجيا متجددا تسعى من خلاله المنظمات إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع أنشطتها ووظائفها التشغيلية والإدارية بهدف رفع كفاءتها وتحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة، ويمتد هذا التحول ليشمل هندسة العمليات الداخلية، وتطوير نماذج الأعمال، وتحسين تجربة العملاء، وتوظيف البيانات والتحليلات الذكية لدعم عملية اتخاذ القرار، كما يقتضي إحداث تغيير ثقافي وتنظيمي عميق يدعم روح الابتكار، وينمي القدرة على التكيف مع البيئة الرقمية، ويحقق الاستدامة ويعظم القيمة المضافة للمنظمة".

ومن خلال ما سبق نرى بأن هذه المفاهيم تشكل مستويات متدرجة ضمن بيئة العمل الإلكترونية، فالقيادة الإلكترونية تجسد البعد العملي التطبيقي للتحول الرقمي داخل المنظمات، في حين تمثل القيادة الرقمية الإطار الاستراتيجي الأشمل الذي يوجه هذا التحول، وبالتالي فهي حلقة وصل مركزية بين كل هذه المفاهيم تدعم تعريف أدوار القادة والمؤسسة في العصر الرقمي.

الفرع السابع: مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية

شهدت العقود الأخيرة تحولات جوهرية في الفكر القيادي، إذ انتقلت القيادة من الممارسات التقليدية القائمة على التواصل المباشر والوجاهي والهيكلي الهرمي إلى نمط جديد الذي يعتمد على التكنولوجيا وهو القيادة الإلكترونية، وتأتي أهمية المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية في إبراز الفوارق الجوهرية بين النمطين من حيث طبيعة التواصل، آليات اتخاذ القرار، أسلوب التفاعل مع المرؤوسين، ودور القائد داخل المنظمة كما هو موضح في الشكل التالي:

جدول رقم (2.1) : مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية

الرقم	المصدر	محور المقارنة	القيادة التقليدية	القيادة الإلكترونية
-------	--------	---------------	-------------------	---------------------

## الفصل الأول.....الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

01	(حسن، يوسف، و يسن، 2024، صفحة 447) (العشماوي، 2021، صفحة 14)	أدوات القيادة	تعتمد على الاجتماعات الورقية والمراسلات المكتوبة	تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات (منصات رقمية، بريد إلكتروني، تطبيقات ذكية)
02	(حسن و يوسف، 2024، الصفحات 448-447) (Gheni, et al., 2015, p. 3)	طبيعة التفاعل بين القادة والمرؤوسين	تفاعل وجهها لوجه أو التفاعل المباشر يعتمد على اللقاءات الشخصية	تفاعل افتراضي يتم عبر الوسائط الإلكترونية وتقنيات الإتصال الحديثة
03	(angela, 2021, p. 45)	بيئة العمل	بيئة مادية تقليدية محدودة بالزمان والمكان	بيئة إلكترونية مرنة مفتوحة عابرة للحدود التنظيمية
04	(حسن و يوسف، 2024، صفحة 447)	سرعة الإتصال والإستجابة	بطيئة نسبيا نظرا لاعتمادها على الاجتماعات الفعلية	سريعة وفورية بفضل استخدام البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الرقمية
05	(angela, 2021, p. 45)	موقع ممارسة القيادة	تمارس داخل نفس الموقع المادي للمنظمة	يمكن ممارستها من أي مكان عبر الشبكات الرقمية

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على دراسة (العشماوي، 2021) و(angela, 2021)(حسن، يوسف، و يسن، 2024)

و(Gheni, et al., 2015)

من خلال المقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية، يمكن القول بأن القيادة الإلكترونية لا تعتبر بديلا عن القيادة التقليدية بالكامل، وأنها تعد امتدادا وتطورا طبيعيا لها استجابة ومواكبة للتحويل الرقمي.

### الفرع الثامن: أهمية القيادة الإلكترونية

إن القيادة الإلكترونية اليوم تعد منهجا ضروريا في التواصل بين القادة ومرؤوسيهم وتوطيد العلاقات بين جميع أعضاء المؤسسة بفضل استخدام تقنية المعلومات والاتصال، مما يضفي على العمل الشفافية في نشر المعلومات وسرعة التأثير ومشاركة اتخاذ القرار، وكذلك توفير الوقت للقادة الذين يجتمعون وجهها لوجه مع مرؤوسيهم. (الطوري، 2019، صفحة 51)، فهي تمكن القادة من متابعة مختلف الإدارات بالمؤسسة، وتسهل تدفق المعلومات والبيانات في الوقت المناسب بين مختلف المستويات الإدارية وتقلل من

التعقيدات وتسرع تنفيذ المهام وترفع مستوى الإنجاز لدى المرؤوسين (شكر م.، 2023، صفحة 87)، وتسهم أيضا في دعم الموظفين في المشاركة وصنع القرارات ونقل المعلومات، وتبسيط عملية التواصل وتقييم جودة الأعمال، والمساعدة على التحول الشامل (مغراف، 2025، صفحة 224)،

ويمكن القول بأن القيادة الإلكترونية تساهم في تقليل الفجوات الزمنية والمكانية وإدارة الموظفين والتأثير فيهم عن بعد وضمان استمرارية العمل عن طريق استخدام أدوات إلكترونية كالبريد الإلكتروني ومنصات الاجتماعات الافتراضية، كما أنها تمكن المرؤوسين بتأدية أدوارهم ومهامهم بفعالية، وتوفر لهم بيئة عمل متطورة تواكب التحولات التكنولوجية، وتساهم أيضا في خلق التعاون وتعزيز الشفافية في التواصل بينهم.

### المطلب الثالث: المهارات، الأنماط، والنظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية

تعد المهارات والأنماط والنظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية من الركائز الأساسية لفهم ممارسات القائد في البيئات الرقمية، إذ تمكنه من التفاعل الفعال مع المرؤوسين، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، كما تساعد هذه العناصر في بناء إطار علمي يوضح كيفية توظيف التكنولوجيا والبعد الاجتماعي في قيادة الفرق الإلكترونية.

### الفرع الأول: مهارات القيادة الإلكترونية

عملت المفوضية الأوروبية منذ عام 2004 على تطوير إطار شامل لمفهوم المهارات الإلكترونية (E-skills) في ظل التحول الرقمي، حيث صنفت هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية (Tobias، وآخرون، 2013، صفحة 70) :

#### 1-مهارات مستخدمي تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

وتشمل القدرات اللازمة للاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية والبرمجيات العامة والمتخصصة في أداء المهام، وتمثل أساس الإلمام الرقمي في العمل والتعلم والتواصل.

#### 2-مهارات ممارسي تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

وتشمل القدرات التقنية المتقدمة المرتبطة بالبحث والتطوير والتصميم والإدارة والصيانة لأنظمة المعلومات والاتصال.

#### 3-مهارات الأعمال الإلكترونية أو القيادة الإلكترونية:

وتشير إلى القدرات التي تمكن القائد من استثمار تكنولوجيا المعلومات، وخاصة الإنترنت، لتحسين كفاءة المؤسسة وابتكار أساليب جديدة في إدارة الأعمال وتطويرها.

ويرى (van wart, Alexandru, Cheol, & Xiaohu, 2019, p. 92) بأن للقيادة الإلكترونية ست مهارات وهي:

### أولاً: مهارات الاتصال الإلكتروني:

وتتمثل في أن يكون التواصل في الإعدادات الإلكترونية واضح ومفهوم جدا يسمح بالتغذية العكسية وأن لا يحمل رسائل غير مقصودة تشعر بالغبس والإهانة للموظفين، ويكون منظم وغير معقد بشكل يسهل تدفق الاتصالات ويؤدي إلى إنجاز الأعمال بدون إرهاق للقادة والموظفين.

### ثانياً: المهارات الاجتماعية الإلكترونية:

على القائد الإلكتروني الجيد أن يدعم جميع الموظفين في البيئة الإلكترونية باتصالات خاصة من وقت لآخر، وأن يستعمل الأساليب الأكثر تفاعلاً معهم كالاتتماعات وجها لوجه، المؤتمرات الافتراضية أو الهاتف.

### ثالثاً: مهارات بناء الفريق الإلكتروني:

تتمثل في ضمان بناء الفريق في الفرق الافتراضية ودمج الفرق المتقدمة مع الفرق الجديدة بشكل صحيح، وتشجيعهم في إنجاز الأنشطة التي كلفوا بها، مع مساءلتهم عن المساهمة والمشاركة، وأن يحصل أعضاء الفريق الافتراضي على تقديرات القادة الإلكترونيين من اعتراف ومكافآت وتطوير وتقديم كأعضاء فريق القيادة التقليدية.

### رابعاً: مهارة إدارة التغيير الإلكتروني:

تتمثل في توفير الأساليب التقنية من خلال وضع خطط مسبقاً للتحويلات والتغيرات، ومراقبة التنفيذ، وتحسين تطبيق التكنولوجيا عن طريق الخبرة.

### خامساً: مهارات التكنولوجيا الإلكترونية:

تتمثل في كيفية التعامل مع تقنية المعلومات والاتصالات مع مواكبة ومسايرة كل تطور جديد فيها والعمل على تحسينها والتأكد من أنها فعالة على الوجه الأمثل، وكذلك تمارس القيادة الإلكترونية بالمزج بين الأساليب التقليدية والإلكترونية في مزيج معقول، وأن تكون للقائد الإلكتروني مهارات وميول للتعامل مباشرة مع مختلف الأعطال التكنولوجية أو بمساعدة متخصصي التكنولوجيا في الوقت المناسب من أجل دعم المرؤوسين وحماية الأنظمة الإلكترونية والمعلومات من الخروقات والقرصنة.

### سادساً: الجدارة بالثقة الإلكترونية:

## الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

ان الجدارة بالثقة في بيئة إلكترونية تولد إحساس القائد بالثقة فيما يخص المصادقية والشفافية والمتابعة وإتمام المهام، وكذلك فيما يتعلق في التوافق بين الحياة العملية والشخصية للفريق التي لا تسمح للتقنيات الإلكترونية التجسس على حياتهم بما يضمن تأدية مهامهم. ومنه يمكن القول بأن هذه المهارات تكمل بعضها البعض في منظومة واحدة تساهم في تعزيز كفاءة القيادة الإلكتروني، وتدعم قدرة القائد على التكيف مع التغيرات التكنولوجية ومواجهة التحديات الذي يفرضه التحول الرقمي بمرونة وفاعلية، مما يجعلها من أبرز مقومات القيادة الحديثة.

### الفرع الثاني: أبعاد القيادة الإلكترونية

ركز العديد من الكتاب والباحثين على ضرورة الاهتمام بالقيادة الإلكترونية داخل المؤسسات إلا أنهم اختلفوا في تحديد أبعادها وتعددت هذه الأبعاد من دراسة إلى أخرى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.1): أبعاد القيادة الإلكترونية حسب الأدبيات السابقة

المؤلف والسنة	الأبعاد	قطاع الدراسة	البلد
(حسن، يوسف، و يسن، 2024)	-التكنولوجيا -التواصل -الثقة	شركات القرية الذكية	مصر
(سهمود، 2022)	-مهارات الاتصالات الإلكترونية -المهارات الاجتماعية الإلكترونية -مهارات بناء فريق العمل الإلكتروني -الجدارة (الثقة) الإلكترونية	جامعة الأقصى	فلسطين
(شكر م.، 2023)	-الاتصالات الإلكترونية -التأثير الاجتماعي -التغيير الإلكتروني -التكنولوجيا الإلكترونية	المنتجات الغذائية	العراق

## الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

		-الثقة الإلكترونية	
الجزائر	مؤسسة مينائية	-فعالية القائد الإلكتروني -مهارة الثقة الإلكترونية	(موسى، 2019)
المملكة العربية السعودية	مؤسسة تعليمية حكومية	-التحفيز الإداري -استشارة التفكير الإبداعي التمكين التكنولوجي	(الدريوش، 2023)
أندونيسيا	مؤسسة حكومية	المهارة الرقمية -الموقف -الكفاءات -سلوك	(Dewi & Sjabadhyni, 2021)
الهند	مؤسسة صناعة السيارات	-الثقة الإلكترونية -الفريق الإلكتروني -التقنية الإلكترونية -التغيير الإلكتروني -التواصل الاجتماعي	( Ahmed, Damodharan, Subha, Prasanna, & Rajesh, 2022)

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات السابقة

من خلال الجدول رقم (3.1) الذي تم فيه استعراض الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن مفهوم القيادة الإلكترونية قد شهد تباينا في تحديد أبعاده الرئيسة، حيث ركز بعض الباحثين على البعد التكنولوجي كعامل حاسم في القيادة الإلكترونية، في حين ركز آخرون على مهارات الاتصال والتفاعل الاجتماعي، بينما أولت دراسات أخرى أهمية خاصة لبناء الثقة الإلكترونية في القيادة الإلكترونية، ومن خلال تحليل نتائج هذه الدراسات وتكرار بعض الأبعاد في كثير من الدراسات السابقة والتي نراها جوهر القيادة الإلكترونية تمارس من خلال ثلاثة أبعاد متكاملة سنتطرق إليها في الدراسة الميدانية هي: الاتصال الإلكتروني، الثقة الإلكترونية، والتكنولوجيا الإلكترونية.

**أولا: الاتصال الإلكتروني**

## الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

وهو الوسيلة التي يستخدمها القائد في التواصل عبر تقنية المعلومات والاتصالات بطريقة ممرتبة وخالية من الأخطاء وبعيدة عن الغموض وتكون واضحة ومفهومة، ونافعة للأداء الوظيفي (شكر م.، 2023، صفحة 88).

تعد الاتصالات الإلكترونية ركيزة أساسية في بيئة العمل الرقمية، إذ يعتمد القادة على الأدوات التقنية الحديثة مثل البريد الإلكتروني واجتماعات الفيديو لضمان التواصل الفعال وتعزيز الأداء الوظيفي العام (N Nguyen، Clarke، Maheshwari، McClelland، و Kunte، 2024، صفحة 6)

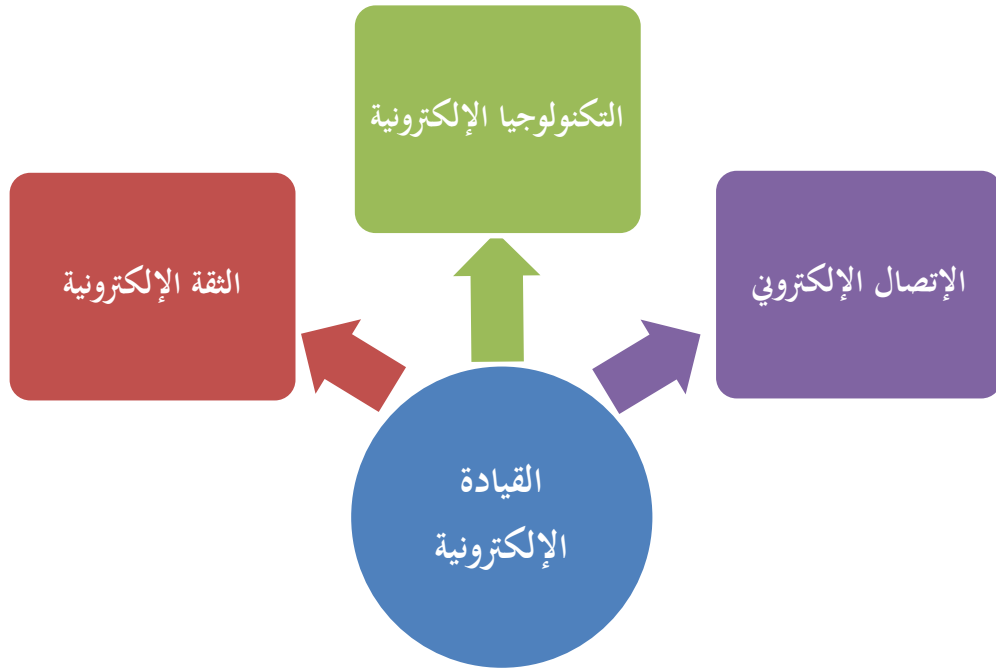
### ثانيا: التكنولوجيا الإلكترونية

هي قدرة القائد على مواكبة التطورات المستمرة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب إدراكه لقضايا الأمن السيبراني، وتمكنه من توظيف الأدوات التقنية الحديثة بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة (Prasanna، Subha، Damodharan، Ahmed، و Rajesh، 2022، صفحة 191). إذ تسهم في تحسين كفاءة العمل وتقليل التكاليف وزيادة العائد من خلال توظيف أدوات رقمية متطورة، وتتمثل أبرز عناصرها حسب الأدبيات السابقة في: الاطلاع المستمر على التطورات التقنية في مجال الاتصالات والمعلومات، والدمج الفعال بين الأساليب التقليدية والافتراضية لتحقيق تواصل متكامل، إضافة إلى امتلاك القائد للمعرفة التقنية والمهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة وتقديم الدعم الفني في الوقت المناسب (حسن، يوسف، و يسن، 2024، صفحة 450).

### ثالثا: الثقة الإلكترونية

هي قدرة القائد على بناء وتعزيز الثقة المتبادلة مع العاملين من خلال استخدام الوسائط الرقمية وأدوات الاتصال الإلكتروني، بما يسهم في تعزيز روح الانتماء والالتزام والتعاون داخل الفرق الافتراضية (Prasanna، Subha، Damodharan، Ahmed، و Rajesh، 2022، صفحة 191)، وأن هذه الثقة تشعر المرؤوسين بأن التقنيات الإلكترونية لا تتطفل على حياتهم الشخصية وأن هناك انصاف ونزاهة كاملة من طرف القائد (سهمود، 2022، صفحة 48). ومنه يمكن التأكيد على أن تكامل هذه الأبعاد الثلاثة يمثل الإطار العملي الذي يترجم أساس القيادة الإلكترونية، حيث تساهم في تمكين القائد الإلكتروني من التأثير في مرؤوسيه، وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي في البيئة الإلكترونية داخل وخارج المؤسسة.

شكل رقم (6.1): أبعاد القيادة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

### الفرع الثالث: أنماط القيادة الإلكترونية

تعد دراسة أنماط القيادة الإلكترونية من الجوانب الجوهرية في فهم كيفية ممارسة القادة لأدوارهم في البيئات الرقمية، إذ تختلف أساليب القادة في توجيه الرؤوسين وفق طبيعة الأهداف التنظيمية، ومستوى النضج التكنولوجي، والثقافة الرقمية السائدة في المؤسسة. ولقد تعددت محاولات الباحثين لتصنيف أنماط القيادة الإلكترونية، حيث قام بتصنيفها (عيسى، 2023، الصفحات 357-358) إلى أربعة أنماط، كما هي موضحة كالآتي:

#### أولاً: نمط القيادة المنتجة

يولد القائد الإلكتروني تركيزه هنا للوصول إلى نتائج ملموسة وقابلة للقياس عن طريق استغلال خبرته التكنولوجية.

#### ثانياً: نمط القيادة المستثمرة

يكون تركيز القائد الإلكتروني منصب نحو تحقيق الإستدامة والفوائد طويلة المدى وجلب قيمة مضافة لأصحاب المصلحة والمجتمع.

#### ثالثاً: نمط القيادة المتعاونة

يكون تركيز القائد الإلكتروني هنا من أجل تعزيز بناء العلاقات والتعاون لخلق قيمة مضافة في البيئة الرقمية.

### رابعا: نمط القيادة المستكشفة

هنا يتبنى القائد الإلكتروني مبدأ التجريب المستمر وفعل المستحيل ودمج التكنولوجيا مع الأفكار الجديدة من أجل فتح آفاق جديدة والوصول إليها قبل الآخرين.

من جهة أخرى، قدم (نجم، 2009، الصفحات 332-335) تصنيفا لأنماط للقيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري والذي يضم أربعة أنماط رئيسية هي:

#### 1-القائد الزبوني:

أصبح الزبون يستخدم التكنولوجيا من أجل الحصول على أفضل الأسعار والجودة والعاطفة وسرعة الإستجابة، والمعلومات الأوفر، والحماية الأقوى للخصوصيات، كل هاته العوامل يجب ان تكون من ضمن أسلوب القائد الزبوني وهذا ما يجعله أكثر ارتباطا بالزبائن وأن تتم مشاركتهم ومعاملتهم كعاملين في المؤسسة.

#### 2-قائد عمال ومهني المعرفة:

وهو القائد الذي يبحث وينشئ علاقة جيدة مع العاملين بالمنظمة عن قريب أو بعيد من خلال تقديم مزايا وتسهيلات من أجل الاحتفاظ بهم لتفادي مغادرتهم لصالح مؤسسات آخرين، لأن دوران أصحاب الخبرة والمعرفة خسارة للمؤسسة.

#### 3-القائد التنافسي:

وهو القائد الذي يمتلك السرعة في الوصول إلى السوق قبل المنافسين، وأفضلهم خدمة لأصحاب المصالح والقدرة على التقليد الابتكاري والابتكار في الخدمات والمنتجات التي تتميز على المنافسين.

#### 4-القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة:

وهو القائد الذي يتمتع بخصائص تتوافق مع بيئة عمله الإلكتروني من حيث التوجيه السريع والتحدي، والاطلاع ومواكبة كل جديد. ومن خلال استعراض مختلف أنماط القيادة الإلكترونية، يتضح أن هذا التنوع في التصنيفات يعكس الطبيعة الديناميكية والمعقدة للقيادة الإلكترونية التي تمزج بين الكفاءة التقنية والذكاء الاجتماعي، وهي تشترك في هدف استراتيجي واحد يتمثل في تحقيق التكامل بين التكنولوجيا والبعد الأخلاقي والاجتماعي في المؤسسة.

#### الفرع الرابع: النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية

تنطلق هذه النظريات من فرضية أساسية مفادها أن التواصل الإلكتروني لا يستغني عن الأبعاد الإنسانية للقيادة، فهو يعيد تشكيلها من خلال وسائط إلكترونية تتطلب مهارات خاصة ومن أبرز هذه النظريات كما هو موضح كالاتي:

### أولاً: نظرية اللغة التحفيزية (Motivation Language Theory-MLT)

يستخدم القائد الإلكتروني لغة تؤثر على دافعية المرؤوسين، وقدم سوليفان (1988) نظرية اللغة التحفيزية والتي لها ثلاث لغات تحفيزية تنشأ ضمن علاقة ثنائية بين القائد ومرؤوسيه وهي: التوجيه المباشر، التعاطف، صنع المعنى. حيث تساعد هذه اللغات المرؤوسين في اكتساب المعلومات التي يرغبون في معرفتها، وتشعرهم بأنهم أفراد ذوي قيمة وليسوا أدوات، وتعطيهم معنى على مهامهم. وعلى القائد أن يكون نموذجاً وذو قدوة في القول والعمل لأتباعه لضمان تأثير إيجابي على الأداء والإنتاجية، وأن يفهم المرؤوسين الرسائل الموجهة إليهم من طرف القائد لتحقيق تفاهم مشترك (Banzon, 2021, pp. 15-16).

### ثانياً: نظرية تزامن الوسائط (Media Synchronicity-MST)

اللغات التحفيزية جزء من عمليات الإتصال. طور دينيس وآخرون (1998) نظرية تزامن الوسائط، ثم قامو بتحديثها سنة 2008، تعيد هذه النظرية تعريف المهام على أنها عمليات اتصالية هدفها تحقيق تفاهم مشترك بين أعضاء الفرق الإلكترونية لضمان إنجاز مختلف العمليات، ووفقاً لهذه النظرية يجب أن يتناسب مستوى تزامن الوسائط سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً مع العمليات الاتصالية فيما يخص نقل المعلومات ومجها لتقليل الغموض وتعزيز الفهم (Banzon, 2021, p. 16).

### ثالثاً: نظرية ملاءمة المهمة للتكنولوجيا (Task-Technology Fit Theory-TTF)

تبنى هذه النظرية على مبدأ فاعلية الأداء، ويتحقق عندما تتوافق خصائص التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات المهام المطلوب إنجازها وقدرات الأفراد، بحيث يؤثر تقييم المستخدم كعامل وسيط في مدى نجاح هذا التوافق، حيث أشار **قودهيو وطومسون** سنة 1995 إلى أن هذا التوافق يؤدي إلى تحسين أداء الفرد في بيئات العمل الرقمية، على شرط أن تكون التكنولوجيا مستخدمة بفعالية ومتوافقة مع طبيعة المهام المنفذة، غير أن هذه النظرية تواجه تحدياً عملياً لغياب معايير واضحة وشاملة التي يمكن من خلالها تحديد أفضل وسائل الإتصال أو التكنولوجيا المناسبة لعمليات الإتصال المتنوعة داخل المنظمات (Banzon, 2021, pp. 31-32).

### رابعاً: نظرية ثراء الوسائط (Media Richness Theory-MRT)

تعد هذه النظرية من النظريات التفسيرية التي طورها دافت ولينغل سنة 1986 لتوضح قدرة الوسائط الاتصالية على توصيل المعلومات بفعالية وفقاً لمستوى ثرائها الإعلامي، والمقصود بثراء الوسائط هو مدى قدرة وسائل التكنولوجيا على إعادة المعاني

## الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

والمعلومات بشكل قريب من التواصل المباشر، بما في ذلك الإشارات غير اللفظية، وسرعة التغذية الراجعة، وطبيعة التعبير الطبيعي أثناء التفاعل، مثل الإتصال المرئي عبر الفيديو يعد أكثر ثراء من المكالمات الهاتفية لأنه يتيح نقل لغة الجسد والإشارات، مما يقلل من نسبة الغموض في التواصل، مما يزيد من كفاءة الأداء في البيئات الإلكترونية (Banzon, 2021, p. 32).

### خامسا: نظرية تعاقب تكنولوجيا المعلومات والإتصال (Information and Communication Tecnology succssion Theory–ICTST)

يشير ستيفنز سنة 2007 في نظرية تعاقب تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى ضرورة استخدام تقنيات المعلومات والإتصال من خلال تسلسل متكامل للوسائط يربط بين خصائص المهمة وطبيعة الوسيط المستخدم التي تساعد في اختيار القناة الإتصالية المناسبة ، إذ يعتمد القائد الإلكتروني على الدمج بين الوسائط عالية التفاعلية كالجتماعات المرئية، وتلك التي تسمح بإعادة المعالجة كالرسائل الإلكترونية لتحقيق توافق بين سرعة التواصل ودقته وتقليل الغموض ويعزز فعالية أداء الفريق الإلكتروني (Banzon, 2021, p. 34). وهي من النظريات المرتبطة مباشرة بالقيادة الإلكترونية.

#### جدول رقم (4.1): مقارنة بين النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية

النظرية المفسرة للقيادة الإلكترونية	التركيز الرئيس	البعد الإنساني	البعد التقني
نظرية اللغة التحفيزية (MLT)	لغة القائد تؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم	تركز على التعاطف، التوجيه المباشر، وصنع المعنى في التواصل	محدودية مهارات التواصل الإلكتروني
نظرية تزامن الوسائط (MST)	فعالية الإتصال تعتمد على التوازن بين نوع الوسيط وطبيعة العملية الإتصالية	تدعم تحقيق التفاهم المشترك والتفاعل بين الأفراد	تحدد مستويات التزامن في الوسائط التكنولوجية
نظرية ملاءمة المهمة للتكنولوجيا (TTF)	الأداء يتحسن عند توافق خصائص التكنولوجيا مع متطلبات المهام	ضعف تناول الأبعاد الإنسانية	تركز على اختيار التكنولوجيا الأكثر ملاءمة للمهمة
نظرية ثراء الوسائط (MRT)	الوسائط الغنية تقلل الغموض وتزيد من وضوح التواصل	تقرب الإتصال الإلكتروني من التفاعل الإنساني المباشر	تعتمد على تصنيفات للوسائط في نقل الإشارات والمعاني
نظرية تعاقب تكنولوجيا المعلومات والإتصال (ICTST)	الدمج بين وسائط مختلفة لتحقيق تواصل متكامل ورفع الأداء	تعزز الوضوح الإتصال وتقلل سوء الفهم في الفرق الإلكترونية	تدمج بين الوسائط المختلفة لتحقيق توافق بين السرعة والدقة

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على (Banzon, 2021, pp. 15-34)

ومنه يمكن القول بأن هذه النظريات، بالرغم من تباين فرضياتها ومنطلقاتها من حيث البعد التقني والإنساني، إلا أنها تتقاطع جميعها في تفسير كيفية تفاعل القائد مع المرؤوسين عبر تقنية المعلومات والاتصالات، وأن تطور هذه النظريات يعكس تحول القيادة الإلكترونية من منظور تكنولوجي إلى رؤية شاملة ومتكاملة تجمع البعدين التقني والإنساني، لذا تبدو الحاجة لتوسيع نطاق هذه النظريات لتشمل الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية التي أصبحت تشكل لب القيادة الإلكترونية.

### الفرع الخامس: نماذج تطوير القيادة الإلكترونية

برزت مجموعة من النماذج التطويرية التي تهدف إلى بناء قيادة إلكترونية قادرة على إدارة التغيير بكفاءة ومرونة، وتحديد المهارات والسلوكيات التي تمكن القادة الإلكترونيين من تحديات البيئة الرقمية التي تتسم بالتعقيد وتنامي التغيير، ومن أبرز هذه النماذج كالاتي:

#### أولاً: نموذج (VOPA+)

يعد نموذج VOPA+ الذي أسسه الحبير الرقمي ويلمس (2014)، من النماذج الحديثة التي تصف عوامل الرقمنة وتقدم عوامل الدعم للقادة والمؤسسات لزيادة أداءهم والوصول للابتكار، ويهدف أيضا هذا النموذج إلى كيفية مواجهة التغييرات الرقمية وكيفية التصدي للتحديات التي تتعرض لها، ويرتكز النموذج على خمسة أبعاد أساسية هي: الثقة، التواصل، الانفتاح، المشاركة، والمرونة أو الرشاقة، وتعد هذه العناصر وفقا لويلمس بمثابة الركائز الجوهرية لبناء بيئة تنظيمية رقمية تتسم بالمرونة والشفافية، وتتيح للقيادات ممارسة أدوارها بكفاءة في ظل التغيير التكنولوجي المستمر. فالثقة تشكل الأساس الذي تقوم عليه العلاقات داخل الفرق الافتراضية، والتواصل والانفتاح يدعمان تبادل المعرفة وصنع القرار التشاركي، في حين تسهم المشاركة والرشاقة في تعزيز قدرة المنظمة على التجاوب السريع مع التحديات الرقمية وتحقيق الأداء العالي في ظل التحول الرقمي. (الشمراي، 2023، الصفحات 506-507)

#### ثانياً: نموذج (VUCA 2.0)

فقد طوره بيل جورج ، الذي اعتبرها بأنها الاستراتيجية التي يجب أن تنتهجها قادة المؤسسات من أجل التصدي لكل الظروف في بيئة العمل التي تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض وسرعة التحول في مثل هذه الظروف، ويضمن هذا النموذج أربعة عناصر أساسية هي: الرؤية، الفهم، الشجاعة ، والمرونة، ويهدف إلى تمكين القائد من تبني رؤية جديدة مؤثرة لما يمكن تصوره منها وأن يكون قادر على استشراف المستقبل ، وأن يكون القادة على دراية وفهم لنقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات واعية في مواجهة البيئات المليئة بالتحديات، وفي هذه الحالة يتطلب الشجاعة والمخاطرة لدى القادة إما النجاح أو التوقف،

وأن تكون تراعي المؤسسات المرنة في وضع استراتيجياتها من أجل سرعة التكيف والتغيير مع الظروف الحيطية، بدون ان يؤثر على رؤيتها. (الشمراي، 2023، صفحة 507)

ومنه يمكن القول بأن هذين النموذجين كانا بمثابة مقارنة عملية لمواجهة القادة لتحديات البيئة الرقمية، فإن نجاح هذه النماذج يتركز على مدى جاهزية الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتقبل التغيير ودعم الممارسات القيادية الإلكترونية، ولذلك فإنها تمثل إضافة نوعية للمجال، كونها تربط بين القيادة والسلوك التنظيمي تستخدم فيه الوسائط التكنولوجية.

### المطلب الرابع: تطبيقات القيادة الإلكترونية

لكي تنجح ممارسة القيادة الإلكترونية يستلزم تهيئة بيئة تنظيمية متكاملة من موارد مادية، وبشرية، وتدريبية تضمن تبني هذه الممارسة مما تسهم في الانتقال السلس من النموذج القيادي التقليدي إلى النموذج القيادي الإلكتروني.

### الفرع الأول: متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية

تشكل متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية خطوة أساسية في سبيل بناء منظومة قيادية قادرة على تحقيق الكفاءة، الشفافية، والاستقرار داخل المؤسسات ومن أهم هذه المتطلبات كما هي موضحة كآتي:

#### أولاً: المتطلبات المادية

تعتبر من أهم المتطلبات الأساسية لتطبيق القيادة الإلكترونية من خلال وضع خطط استراتيجية للانتقال إلى القيادة الإلكترونية، وتوفير التمويل المناسب من أجل سيرورة العمل مع تقديم الحوافز للمرؤوسين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لما تقتضيه القيادة الإلكترونية (الطوري، 2019، صفحة 68)، ولا بد من توافر جميع العناصر الضرورية لنجاح القيادة الإلكترونية كأجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، بالإضافة أنظمة التشغيل وتطبيقات إلكترونية متطورة (لافي و أسعد، 2022، صفحة 522)، والهواتف الذكية والبرامج التي تفعل الاتصالات الداخلية والخارجية بين مختلف الشبكات الإدارية، مع الحرص على توفير الصيانة المستدامة للبنية التحتية لها (الطوري، 2019، صفحة 68)، وتعزيز الأمن السيبراني وضمان سرية البيانات والمعلومات الإلكترونية، وهذا يتطلب تنفيذ سياسات أمنية صارمة، كما أن التحديثات المستمرة للبرمجيات والتوعية بالمخاطر الإلكترونية تلعب دوراً هاماً في الحد من التهديدات المحتملة التي تهدف إلى اختراق الأنظمة الإلكترونية للمنظمة (العشماوي، 2021، صفحة 17).

### ثانيا: المتطلبات البشرية

وتتمثل في وجود أهل الخبرة المتخصصين في مجال القيادة الإلكترونية الذين يمتلكون القدرة على الإبداع والتطوير المستمر (لافي و أسعد، 2022، صفحة 502)، ووعي المرؤوسين بأهمية تطبيقها في العمل الإداري، وهذا من خلال توافر التعليمات والإرشادات على طريقة ممارستها، وتقديم الدعم المستمر لهم بما يساعدهم في ذلك مع مراعاة تطبيق مبدأ المشاركة للمرؤوسين، الشفافية، العدالة والمساءلة الإلكترونية . (الطوري، 2019، الصفحات 68-69)

### ثالثا: متطلبات التدريبية

وتتمثل في توفير برامج تدريبية يشرف عليها فرق تدريب تقوم بتنمية مهارات القادة والمرؤوسين على استخدام أجهزة الكمبيوتر وكيفية توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في العمل القيادي الإلكتروني (الطوري، 2019، صفحة 70) ، أو عن طريق معاهد أو مراكز تدريبية تابعة للحكومة، وتوعية الموظفين بثقافة ممارسة القيادة الإلكترونية بجميع طرقها ووسائلها (العشماوي، 2021، صفحة 16)

ولقد أدى هذا التحول الإلكتروني إلى ضرورة إنشاء أطر تنظيمية وتشريعية إدارية، بغض النظر عن توافر مهارات وقدرات متنوعة تتعلق بمتطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية كما يبرز الأهمية القصوى لوجود قيادات إلكترونية تستخدم تقنيات المعلومات والاتصال بكفاءة وفعالية ومنه تحقيق أهداف المنظمة (نورة و دعاء، 2021، صفحة 247).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن إدارات الموارد البشرية أصبحت مطالبة بإعادة صياغة سياستها من خلال الانتقاء القائم على المهارات الإلكترونية، وتطوير برامج التدريب الإلكتروني، وتعزيز المرونة التنظيمية، لأن المتطلبات الحديثة تستلزم قادة الكترونيين أكثر نضجا من القادة التقليديين (Caroline، 2022، صفحة 50) .

ومنه يمكن القول بأن توافر هذه المتطلبات بصورة متوازنة وتكاملية يمثل شرطا حتميا لاستدامة القيادة الإلكترونية وتحقيق أثرها الإيجابي في الأداء التنظيمي للمؤسسات.

### الفرع الثاني: مراحل تبني القيادة الإلكترونية

ويقترح (الشهري ع.، 2018، الصفحات 57-59) منهج عملي للتحول إلى ممارسة القيادة الإلكترونية وفق مراحل تتمثل

كالاتي:

شكل رقم (7.1): مراحل تبني القيادة الإلكترونية



المصدر: إعداد الطالب بناء على دراسة (الشهري ع.، 2018، صفحة 57)

#### أولاً: إدراك أبعاد القيادة الإلكترونية

أي تبني مفهوم القيادة الإلكترونية وأهميتها لتطبيقها بنجاح، من خلال توفير تقنيات المعلومات والاتصالات، وتهيئة بيئة عمل إلكترونية تدعم القادة والمرؤوسين في التواصل فيما بينهم وفي تأدية مهامهم بكفاءة، مما يفرض على المنظمة خلق استراتيجيات فعالة لتوظيف المعارف والمهارات وإشراك العاملين في اتخاذ القرار وقيادة المؤسسة وتطوير بيئتها التنظيمية.

#### ثانياً: قياس مستوى الجاهزية

أي تشخيص مدى استعداد الكيانات التنظيمية لتطبيق القيادة الإلكترونية، ومدى توافر الأدوات والوسائل الداعمة الحديثة، ويشمل القياس جاهزية القادة والمرؤوسين ومدى استعدادهم لاستخدام التقنيات التكنولوجية والتكيف معها في أداء مهامهم، ويتم ذلك عبر وحدات مختصة بالتخطيط والتطوير داخل المنظمة.

#### ثالثاً: تهيئة وتطوير الكيانات الإلكترونية

تفرض القيادة الإلكترونية تهيئة وتطوير بيئة تقنية متكاملة تشمل العتاد المادي وتوفر الأنظمة والبيانات الإلكترونية، البرمجيات والتطبيقات الإلكترونية لضمان التطبيق الأمثل لها لتحسين الكفاءة وسرعة الأداء.

### رابعاً: بناء القدرات التقنية

تطلب بناء القدرات التقنية للقيادة الإلكترونية تطوير المعارف والمهارات اللازمة لاستخدام الوسائط الإلكترونية وتعزيزها، واتقان مهارات الاتصال الإلكتروني لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة، وذلك من خلال برامج التدريب المستمر على استخدام الأدوات والتقنيات الإلكترونية وتوظيفها لتحسين العمليات والخدمات للحد من معوقات ممارسة القيادة الإلكترونية داخل المؤسسة.

### خامساً: تبني القيادة الإلكترونية

تمثل تبني القيادة الإلكترونية مرحلة التطبيق والممارسة الفعلية داخل المنظمات، من خلال التأثير على أداء العاملين باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة، ويتم تنفيذها تدريجياً لضمان استيعاب الأدوات والوسائل التكنولوجية بفعالية، وتتطلب هذه الخطوة إلى برامج تثقيفية وتدريبية لمواكبة التغيرات التقنية، وتشمل تحديد طبيعة الأعمال، اختيار الأدوات المناسبة، وضبط ومتابعة التنفيذ لضمان نجاح التحول إلى القيادة الإلكترونية.

### سادساً: التقييم والتطوير

وتعتبر خطوة أساسية في قياس ممارسة القيادة الإلكترونية ومدى نجاحها، من خلال مؤشرات أهمها، كفاءة الوسائل المتاحة والمستخدمين، نسبة التأثير على العمل والعاملين، سرعة الأداء والإنتاجية. وبناء على تلك المؤشرات يتم تحسين الأدوات وتنمية المهارات والقدرات الإدارية وبالتالي ينبغي تطوير ممارسة القيادة الإلكترونية على مستوى المؤسسة لمواكبة التحولات الإلكترونية.

وفي سياق فهم كيفية تبني القادة والمرؤوسين للتقنيات المعلومات والاتصالات ضمن بيئة القيادة الإلكترونية، يعد نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) من النماذج الأساسية والمهمة في تفسير سلوك تبني التكنولوجيا داخل المنظمات الرقمية، حيث يبين هذا النموذج ان قبول الأفراد لاستخدام التكنولوجيا يعتمد على عاملين معرفيين أساسيين هما: إدراكهم لفائدتها في تحسين الأداء، وإدراكهم لسهولة استخدامها، فكلما شعر المستخدم بان التكنولوجيا تسهل العمل وتزيد الإنتاجية، فإنه سيزيد قبوله لاستخدامها ومنه ترتفع فعالية الأداء الوظيفي في بيئات العمل الإلكترونية (Caroline، 2022، صفحة 46).

ومن خلال ما سبق نرى بأن هذه المراحل ضرورية لضمان نجاح ممارسة القيادة الإلكترونية وتحقيق أقصى استفادة منها في تحسين إنجاز المهام والإنتاجية وهذا من خلال التزام القادة والمؤسسات بتطبيقها بفعالية وتجاوز التحديات مثل نقص المهارات الإلكترونية أو ضعف البنية التحتية التكنولوجية، وأن يتم تحديثها وفقاً للمستجدات والتغيرات التكنولوجية.

### الفرع الثالث: مراحل تطبيق القيادة الإلكترونية

وفقاً لأغلبية الأدبيات السابقة من أجل تنفيذ ممارسة القيادة الإلكترونية يجب أن تمر بعدة مراحل:

#### أولاً: مرحلة التوثيق الإداري:

وهي المرحلة الأساسية التي يتم البناء عليها في مراحل التطوير المستقبلية بتقديم تصور للوضع الحالي الإداري والقيادي للمؤسسة (لافي و أسعد، 2022، صفحة 501)، ويتم فيها تسجيل وتنظيم كل المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي بدقة ووضوح من إدارات وأقسام داخل المؤسسة وتحديد المهام والوظائف والمسؤوليات (بنت محم، 2024، صفحة 104).

#### ثانياً: مرحلة التطوير الإداري

وتعرف هذه المرحلة بإعادة هندسة الأعمال والعمليات الإدارية داخل المؤسسات من خلال دمج تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال بما يتوافق مع متطلبات القيادة الإلكترونية مما يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية (بنت محم، 2024، صفحة 105)

#### ثالثاً: مرحلة التطوير التقني

وتتمثل هذه المرحلة في تحسين وتطوير القدرات والجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا، وتشمل تحويل كافة العمليات الإدارية المطورة إلى برمجيات وتطبيقات إلكترونية على الهواتف المحمولة وأجهزة الحاسب الآلي بكل أنواعها، مع ضمان سرعة الإتصال بالشبكات وحماية أمن معلومات المنظمة (بنت محم، 2024، صفحة 105)، مع العمل على توفير وتدريب الموارد البشرية الفنية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لتأدية مهامهم بكفاءة وفعالية (لافي و أسعد، 2022، صفحة 501)

ويمكن القول بأن هذه المراحل الثلاث تمثل المسار التكاملي للتحويل نحو القيادة الإلكترونية داخل المؤسسة، مما يتطلب رؤية استراتيجية من القادة وقدرة على قيادة التغيير الإداري والفكري وأن يكون هذا المسار وفق خطوات مدروسة يمكنها من مواجهة تحديات البيئة الرقمية.

#### المطلب الخامس: محددات ممارسة القيادة الإلكترونية

يعد تطبيق القيادة الإلكترونية في المنظمات الحديثة عملية مركبة تتداخل فيها مجموعة من العوامل البنوية والبشرية والتقنية والتنظيمية التي تحدد مدى نجاح هذا النمط القيادي في تحقيق أهدافه، وبالرغم من مزايا هذا النمط القيادي إلا أنه يواجه مجموع من المعوقات أيضاً.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في القيادة الإلكترونية داخل الفرق الإلكترونية

تعد القيادة الإلكترونية داخل الفرق الإلكترونية عملية معقدة، إذ يتوقف نجاحها على قدرة القائد الإلكتروني في إدارة التفاعل بين الأفراد عبر تقنيات المعلومات والاتصالات، ويشير (Bagger و Sterner، 2022، الصفحات 19-24) إلى أن فاعلية القيادة الإلكترونية في البيئات الإلكترونية تتأثر بعدد من العوامل والموضحة كالتالي:

#### أولاً: الثقة داخل الفرق الإلكترونية

تلعب الثقة دوراً محورياً في فعالية القيادة الإلكترونية، حيث تمثل الأساس في نجاح الفرق الإلكترونية، وتبرز الدراسات أن بناء الثقة يتطلب من القائد أسلوباً داعماً وتواصلاً مستمراً يعوض غياب التفاعل المباشر وجهاً لوجه كما في القيادة التقليدية، كما أن وجود بيئة قائمة على الثقة يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي والتعاون وحل النزاعات بفعالية، مما يعزز الأداء التنظيمي العام، وعندما تقل الثقة، يتجه الأفراد إلى سلوكيات تقلل من فاعلية الإنجاز.

#### ثانياً: التمكين داخل الفرق الإلكترونية

يعتبر التمكين أحد الأسس الهامة في القيادة الإلكترونية الفعالة، إذ يساهم في تعزيز الاستقلالية والدافعية لدى الموظفين، كما يؤدي إلى تطوير الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، مما يرفع من مستوى الأداء والالتزام التنظيمي ويعد وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتمكين شرطاً لنجاح الفرق الإلكترونية.

#### ثالثاً: العلاقات داخل الفرق الإلكترونية

تشكل العلاقات الإيجابية بين القائد وأعضاء الفريق الأساس لنجاح القيادة الإلكترونية، فكلما كانت العلاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، زادت مستويات الالتزام والإبداع داخل الفريق. وبالتالي، يعد بناء علاقات إنسانية قوية عبر الوسائط الرقمية تحدياً محورياً يتطلب حضوراً شخصياً ومتابعة مستمرة من القائد.

#### رابعاً: حضور القائد داخل الفرق الإلكترونية

يعد الحضور القيادي عاملاً محورياً في القيادة الإلكترونية، غذي يعزز شعور الانتماء والتواصل داخل الفرق الإلكترونية، ويتطلب القائد الفعال استخدام أدوات تواصل مرئية وتفاعلية ليظهر اهتمامه ودعمه المستمر، مما ينعكس إيجاباً على دافعية الموظفين وولائهم التنظيمي.

#### خامساً: الدافعية داخل الفرق الإلكترونية

تمثل الدافعية محركاً أساسياً للأداء في القيادة الإلكترونية، ويسهم تزويد الموظفين بالتحديات الإيجابية والتقدير المستمر في رفع مستويات الرضا والالتزام الوظيفي. كما أن الحفاظ على تواصل فعال يضمن استدامة التحفيز في البيئات الإلكترونية.

### سادساً: التواصل داخل الفرق الإلكترونية

يشكل التواصل الفعال الركيزة الأساسية لنجاح القيادة الإلكترونية. فالتنوع في وسائل الاتصال، والوضوح في القواعد، والاهتمام بالاتصال غير الرسمي كلها عناصر تعزز الثقة والترابط داخل الفرق الإلكترونية. كما أن التغذية الراجعة المنتظمة تمثل عاملاً مهماً للحفاظ على التحفيز والأداء العالي.

ومنه يمكن القول بأن تكامل هذه العوامل يمثل شرطاً أساسياً لبناء فرق إلكترونية تتمتع بأداء عالي، وقدرة القادة على توظيف الأدوات التكنولوجية لبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتعاون والإبداع مما يجعل القيادة الإلكترونية أساس التحول الإيجابي للمؤسسة واستقرارها.

### الفرع الثاني: إيجابيات ممارسة القيادة الإلكترونية

بالرغم من مواجهة القيادة الإلكترونية لبعض التحديات إلا أنها تحمل في طياتها العديد من الإيجابيات والفرص التي يمكن في تطوير المؤسسات، حيث حدد (Mustajab، وآخرون، 2020، الصفحات 491-492) إيجابيات القيادة الإلكترونية خلال جائحة كورونا-19 كما يلي:

#### أولاً: التعلم الاجتماعي ونقل المعرفة

حيث أتاحت جائحة كورونا-19 فرصة للتعلم من خبرات الآخرين ومشاركة التجارب في مواجهة التحديات التنظيمية، فقد تبادل قادة المؤسسات التعليمية أساليب إدارة التعليم عن بعد، بينما شارك قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خبراتهم في المبيعات الإلكترونية وتغليف المنتجات، وأسهم هذا التفاعل في تعزيز المعرفة الجماعية ودعم القادة لبعضهم البعض، مما سارع من تحولهم إلى القيادة الإلكترونية وزاد اعتمادهم على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها أداة أساسية للرقابة والتنظيم والاستثمار المستقبلي.

#### ثانياً: المرونة

تعد المرونة من أبرز إيجابيات القيادة الإلكترونية، حيث تمكن القادة من إدارة المؤسسة في أي وقت ومن أي مكان، وعلى الرغم من امتلاكهم سلطة القرار، إلا أنهم يفضلون تحديد ساعات العمل وأساليب الأداء وتقسيم المهام بالتوافق مع أعضاء المؤسسة، مما يعزز المشاركة والانسجام داخلها.

### ثالثا: التوازن بين الحياة والعمل

وفرت القيادة الإلكترونية فرصة للقادة لتحقيق توازن أفضل بين حياتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية، حيث أتاح لهم العمل من المنزل، وهو الجمع بين إدارة المؤسسة وقضاء وقت نوعي مع الأسرة وتقاسم المسؤوليات الأسرية. كما أن القيادة الإلكترونية تزيد من كفاءة الوصول إلى المعلومات، والسرعة في عملية اتخاذ القرارات، وتوسيع نطاق العلاقات والتفاعل مع الموظفين والموردين والعملاء في البيئة الرقمية (حسن و يوسف، 2024، صفحة 447)، والجدول رقم (5.1) يبين بعض إيجابيات القيادة الإلكترونية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للموظفين:

#### جدول رقم (5.1): إيجابيات ممارسة القيادة الإلكترونية

بالنسبة للموظفين	بالنسبة للمنظمة
- القدرة على استمرار العمل لساعات أطول.	- إمكانية الاستمرار في العمل أثناء الأزمات والتغيرات الجوية.
- توفر الوقت مع العائلة وتقليل الضغوط في العمل.	- انخفاض معدل غياب الموظفين.
- ارتفاع مستوى الشعور بالرفاهية.	- زيادة الإنتاجية.
- زيادة المرونة في العمل.	- زيادة الروح المعنوية
- إمكانية التنقل الوظيفي الداخلي دون الحاجة إلى دوران العمل	- انخفاض معدل دوران الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة (angela, 2021, p. 13)

ومنه يمكن القول بأن هذه الإيجابيات ضرورية بتوفر ونضج البنية التحتية التكنولوجية، ومدى اكتساب القادة لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بكفاءة رقمية، والعمل على موازنة البعد التكنولوجي مع البعد الإنساني داخل المؤسسات، مما يسهم في تحقيق تطور مستدام.

### الفرع الثالث: تحديات ممارسة القيادة الإلكترونية

تعد القيادة الإلكترونية من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، إذ أحدثت نقلة نوعية في أساليب التفاعل بين القادة ومرؤوسيه، وساهمت في تجاوز القيود المكانية والزمانية التي تميز القيادة التقليدية، غير أن ممارسة هذا النمط من القيادة لا تخلو من التحديات والصعوبات المتعددة الأبعاد التي تواجه القادة الإلكترونيين حيث تعد مقاومة التغيير من أبرز التحديات التي تواجه القادة

في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، اذ تنشأ هذه المقاومة غالباً نتيجة تمسك الموظفين بالأساليب التقليدية المألوفة التي أصبحت جزءاً من ثقافة العمل التنظيمية (بن عريمة، 2025، صفحة 40)

وفي دراسة (Gheni, et al., 2015, pp. 3-4) يتم عرض أهم هذه التحديات كمايلي:

**1-تكنولوجيا الاتصال:** تشمل مهمتين أساسيتين هما: إدراك وفهم البرامج والتطبيقات الإلكترونية ووسائل الاتصال بين القادة والمرؤوسين في البيئة الإلكترونية، ويجب اختيار التطبيقات والبرامج الغير معقدة في الاستخدام والقابلة للتحديث التقني بما يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**2-التنوع الثقافي:** يتمثل التنوع الثقافي في العرق، الهوية التنظيمية، العمر، المعتقدات الدينية، اللغة واللهجات، فالموظفين الذين يتمتعون بتنوع الثقافات يعطون وجهات نظر مختلفة عند التواصل والتعاون في البيئات الإلكترونية، على عكس الموظفين الذين لهم لغات وسلوكيات متشابهة.

**3-اللغة والمصطلحات الخاصة:** ان استخدام بعض المصطلحات حسب لغة التعامل في ممارسة القيادة الإلكترونية قد تسيء الفهم أو تكون تهديدية في بعض الأحيان بين الأعراق والثقافات المتنوعة، منها المصطلحات العامية أو الاصطلاحية التي تحمل معنى خاصاً في مجال معين، فالقائد الإلكتروني يتمتع بمهارة الفهم لمثل هذه المصطلحات ويتخذ إجراءات لمنعها وحظر كل ما يربك أو يهدد الفرق الإلكترونية.

**4-الثقة:** تعد الثقة عنصراً هاماً في ممارسة القيادة الإلكترونية، ويتم تعزيزها من خلال تحفيز القادة الإلكترونيين للمرؤوسين وخلق روح التعاون بينهم وتشجيعهم على التواصل والعمل الجماعي.

**5-الأخلاقيات الإلكترونية:** السلوك الأخلاقي أمراً مهماً سواء في ممارسة القيادة التقليدية أو القيادة الإلكترونية في المنظمات، قد يؤدي غياب التفاعل وجهاً لوجه إلى زيادة السلوكيات العدوانية وغير أخلاقية، وعلى القائد الإلكتروني مراقبة أي سلوك أو تصرف غير أخلاقي من أجل اتخاذ قرارات سريعة من أجل توعية وتوجيه المرؤوسين للمحافظة على بيئة إلكترونية إيجابية.

ويحدد (Mustajab، وآخرون، 2020، الصفحات 488-491)تحديات القيادة الإلكترونية أثناء جائحة كورونا-19 كمايلي:

**1-التكيف مع ثقافة المؤسسة:** وهي من أهم وأبرز التحديات التي يجب على المؤسسات التكيف مع ثقافات جديدة تفرضها الظروف والأزمات الراهنة، خاصة في طريقة تسيير وإدارة العمل، أو إدارة أصحاب المصلحة، القيادة، غير أن التعلم والتكيف التنظيمي عنصرين أساسيين لمواجهة التغييرات وضمان استمرارية الأداء، ورغم تبني هذه الثقافة الجديدة قد يحتاج وقتاً لتحقيق أثر

ملموس على الإنتاجية، إلا أن القادة مطالبون بامتلاك مهارات لإدارتها بكفاءة، مع إدراك أن كثيرا من العاملين يتعبون هذا التكيف مؤقتا.

**2-مهارات التواصل:** وتعتبر أيضا مهارات التواصل من التحديات الأساسية في القيادة الإلكترونية، حيث يختلف التواصل الافتراضي والإلكتروني عبر الحاسوب والإنترنت عن التواصل المباشر الذي يعزز الثقة والتفاعل الفوري، وقد أشار إلى أن غياب الاتصال الوجيه يقلل من مستوى الثقة والاحترام المتبادل، مما يفرض على القادة الحاجة إلى تطوير مهارات التواصل الرقمي والافتراضي، ويسهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي، إضافة إلى تشجيع القادة على التعلم الذاتي في هذا المجال.

**3-أخلاقيات وسائل التواصل الاجتماعي ومهارات تكنولوجيا المعلومات:** يواجه القادة تحديا في الالتزام بأخلاقيات وقواعد التواصل عبر وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الاجتماعات الافتراضية، إذ يختلف هذا النمط عن التواصل المباشر ويقيد حرية التعبير، كما يتعين على القادة تطوير مهارات في استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم الإنتاج، المبيعات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، خاصة أن كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مازالت لا تستفيد من التكنولوجيا بشكل كاف، وفي المجال التعليمي، برزت الحاجة إلى تدريب المعلمين على التطبيقات التعليمية الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، يظل الذكاء العاطفي عنصرا محوريا لضبط التفاعل في العصر الرقمي، جنبا إلى جنب مع كفاءات الإدارة والقيادة والتحفيز الإلكترونية، ومن الملاحظ أن القيادات النسائية أظهرت تفوقا في مهارات تكنولوجيا المعلومات بفضل تفاعلها الأكبر مع الوسائط الرقمية.

**4-إدارة الوقت:** تعد إدارة الوقت من أكبر التحديات التي يواجهها القادة خلال ظروف الإغلاق والعمل عن بعد، حيث اضطرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى اعتماد أنظمة المناوبة التي واجهت اعتراضا من بعض الموظفين بسبب تداخلها مع التزاماتهم الشخصية، وفي المؤسسات التعليمية، برزت صعوبات إضافية تتعلق بإعادة جدولة الأعمال الروتينية مثل جداول التدريس وتقييم الأداء في أوقات غير منتظمة.

**5-إستراتيجية إدارة الأعمال:** واجهت المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في تحديد استراتيجيتها بسبب القيود الاقتصادية والاجتماعية خلال الجائحة، مما دفعها إلى البحث عن بدائل مثل أنظمة الطلب والتوصيل عبر الأنترنت، ومع ذلك، شكل مطلب المستهلكين بتوفير معايير الأمان والسلامة تحديا إضافيا أجبر القادة على ابتكار استراتيجيات جديدة لإدارة أعمالهم بكفاءة.

**6-الثقة:** يعتبر الحفاظ على الثقة تحدياً مهماً في المؤسسات التعليمية، حيث يسعى القادة إلى رفع المعلمين وإنتاجيتهم عبر التحفيز ومنح الحقوق، حتى عند ضعف الأداء، ورغم استخدام التكنولوجيا كوسيط، يحرص القادة على إظهار اهتمامهم برؤوسيتهم، مما يعكس دورهم كأشخاص مرنين قادرين على مواجهة تحديات تراجع الثقة داخل المنظمة.

ولقد حدد (Rita, Vita, Irma, Viktoria, & Inese, 2024, p. 14) أبرز التحديات التي تواجه القادة الإلكترونيين في الإدارات البلدية بعد جائحة كورونا-2019 وكيفية تعاملهم معها كما هو موضح في الآتي:

**1-التحفيز:** هنا برزت صعوبة الحفاظ على دافعية الموظفين عن بعد، وقد عالج القادة هذا التحدي من خلال مناقشة الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين، واعتماد أدوات تحفيزية تسهل فرص العمل عن بعد وتوسع نطاق العمل المرن، مع الاعتراف بإنجازاتهم وتقديم التغذية الراجعة بشكل منتظم.

**2-التواصل:** فقد شكل تحدياً رئيسياً نتيجة الاعتماد الكلي على الوسائط الرقمية، وهو ما يستدعي وضع بروتوكولات واضحة للتواصل الرقمي، وتدريب العاملين عليها، مع تبسيط قنوات الاتصال وتحديد مؤشرات واضحة لمتابعة الأداء.

**3-الإنتاجية:** فإن ضمان استمراريتها مثل أحد أبرز الانشغالات، وهو ما تمت مواجهته عبر تشجيع فرق العمل ذاتية الإدارة، وتعزيز استقلالية الموظفين، والإستفادة القصوى من الأدوات التكنولوجية لمتابعة العمل.

**4-التوازن بين الحياة المهنية والخاصة:** وقد شكلت إشكالا متزايدا نتيجة تداخل أوقات العمل مع الحياة الشخصية، وقد تعامل القادة معه من خلال وضع سياسات أكثر مرونة في ساعات العمل، وإقرار فترات راحة إلزامية، إضافة إلى توفير خدمات الدعم النفسي.

**5-العلاقات الاجتماعية:** حيث برزت العلاقات الاجتماعية كتحدٍ أساسي، حيث أدى العمل عن بعد إلى إضعاف روح الفريق، مما دفع القادة إلى ابتكار صيغ جديدة للقاءات غير رسمية وأنشطة تهدف إلى تقوية الروابط بين الموظفين.

ومن أبرز التحديات التي تواجه القيادة الإلكترونية أيضا هي صعوبة بناء الثقة والاحتفاظ بالروابط الاجتماعية داخل الفريق الافتراضي، بالإضافة إلى ضعف مهارات القادة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (حسن و يوسف، 2024، صفحة 460)، وأيضاً

البيروقراطية الإدارية، وضعف الوعي بأهمية الرقمنة، وضعف الثقة في أمن البيانات، وقلة الموارد المالية والتقنية، وضعف البنية التحتية، وقلة الخبراء والتقنيين المؤهلين (محمد ر.، 2025، صفحة 687)، كما أن العاملون قد يشعرون بالعزلة والوحدة وضعف الدعم

النفسي في غياب الحضور الإنساني والتفاعل المباشر (angela، 2021، صفحة 47) .

ومما سبق بعد استعراض التحديات الرئيسية للقيادة الإلكترونية سواء أثناء جائحة كورونا-19 أو بعد الجائحة يمكن القول بأنه يوجد هناك نقاط توافق ونقاط اختلاف بين هذه التحديات سواء من جانب البعد الإنساني أو التقني للقيادة الإلكترونية وحسب طبيعة المنظمة، وأن الجمع بين هذه التحديات ربما يمنح رؤية أكثر شمولية لفهم طبيعة القيادة الإلكترونية التي تعتبر نمط قيادي جديد يفرض إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية، وصناعة القرار داخل المنظمات.

### الفرع الرابع: معوقات ممارسة القيادة الإلكترونية

رغم ما تحققه القيادة الإلكترونية من إيجابيات ومزايا لصالح المنظمة والموظفين، إلا أن تطبيقها الفعلي في الواقع يواجه جملة من المعوقات التي تتمثل في العوامل التي قد تمنع أو تبطئ مخطط ممارسة القيادة الإلكترونية إذا لم يتم تجاوزها وفيما يلي أبرز المعوقات التي حددتها الدراسات الحديثة:

#### أولاً: معوقات أمنية

حيث يوجد هناك مشكلات في الأمن السيبراني كتهديدات القرصنة أو اختراق البيانات مما يؤدي إلى فقدان الخصوصية (المالكي، اليزيدي، اليزيدي، الطويرقي، و الجهني، 2021، صفحة 289)، فعندما يضعف أمن المعلومات هذا يزيد من المخاوف بشأن سرية البيانات وحمايتها لأن ضعف البنية التشريعية والأمنية يجعل تنفيذها عرضة للمخاطر والتجاوزات (العشماوي، 2021، صفحة 21).

#### ثانياً: معوقات فنية أو بشرية

وتشمل ضعف البنية التحتية وقلة توافر الأنترنت عالية السرعة، والتهديدات التي تستهدف المواقع الإلكترونية للمنظمات، وأن النمو المتسارع للتكنولوجيا يعيق تلك المنظمات على مسايرتها، وكذلك يعتبر العنصر البشري هو ركيزة كل نظام (أبو عجوة، الطحيطح، و عبد المتعال، 2023، صفحة 970)، لأن نقص الخبرة وعدم توفر أصحاب الاختصاص لصيانة وإصلاح الأعطال الإلكترونية في البرمجيات وقواعد البيانات، والتي تكلف الكثير إذا استعانت المنظمة بفنيين من شركات متخصصة (لافي و أسعد، 2022، صفحة 289).

#### ثالثاً: معوقات تنظيمية:

وهي الصعوبات التي تكون لها علاقة بأنظمة المؤسسة ولواحقها التنظيمية وهرمها التنظيمي (الشمراي، 2023، صفحة 508)، وتتمثل في غياب رؤية واضحة للقيادة الإلكترونية مما يؤدي إلى عدم فهم أهدافها بوضوح، والمركزية في اتخاذ القرار مما يجعل بعض

القيادات تقاوم التغيير وترفضه، وكذلك التصورات السلبية على أن ممارسة القيادة الإلكترونية تقلل من دور المورد البشري (العشماوي، 2021، صفحة 21).

رابعاً: معوقات المادية:

محدودية الميزانية المخصصة للتحويل إلى القيادة الإلكترونية وارتفاع تكاليف شراء التكنولوجيا من البرمجيات والأجهزة الإلكترونية، فهذا عند شراء جزء منها قد يقلل من كفاءة العمليات داخل المنظمة (المالكي، اليزيدي، اليزيدي، الطويرقي، و الجهني، 2021، صفحة 289).

ومنه يمكن القول بأن تجاوز هذه المعوقات يجب على المؤسسات تنظيم دورات مكثفة تدريبية للقادة والمرؤوسين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، وتوعيتهم بأهمية ودور القيادة الإلكترونية في تحسين انجاز المهام الوظيفية والعمل على توفير نظام للحوافز لتبنيها ودمجها في ثقافة المؤسسة والاستعداد لأي طارئ كمقاومة التغيير أو الهجمات السيبرانية.

### المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

تعتبر العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية من الموضوعات البحثية الحديثة التي تشهد اهتماماً متزايداً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، نظراً لما أفرزته التحولات الرقمية من متغيرات جديدة أعادت تشكيل بيئة العمل وأدوار القادة داخل المؤسسات، فقد أصبح القائد المعاصر مطالباً بغض النظر عن المهارات القيادية التقليدية، بامتلاك كفاءات رقمية وقدرات تواصل إلكتروني تمكنه من توجيه الأفراد وتحفيزهم في بيئات افتراضية متكاملة، لذلك يسعى هذا المبحث إلى بناء الأساس النظري الذي يفسر العلاقة التكاملية بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، من خلال تحليل الأطر النظرية ذات الصلة، واستعراض أهم التفسيرات العلمية التي توضح كيف تسهم ممارسات القيادة الإلكترونية في دعم جودة الحياة الوظيفية للموظفين، كما يهدف إلى صياغة منظور تكاملي يربط بين البعدين الإنساني والتقني، بوصفهما ركيزتين لتفعيل الأداء المستدام في المنظمات الحديثة.

#### المطلب الأول: الأساس النظري للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

تشكل القيادة الإلكترونية أحد أهم الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، إذ جاءت استجابة للتحول الرقمي الذي أعاد تشكيل بيئات العمل ومفاهيم القيادة التقليدية. وتقوم هذه القيادة على توظيف تقنيات الاتصال والمعلومات في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى (Alkhayyal و Bajaba، 2023، الصفحات 9-10)، ويرى (Simanjuntak, 2021, p. 3) أن التحول الرقمي في القيادة يسهم في تعزيز فعالية الفرق التنظيمية من خلال تحسين جودة التواصل، وإدارة التنوع الثقافي، وتوظيف التكنولوجيا لرفع الرضا والالتزام الوظيفي، كما تشير دراسة (Alkhayyal و Bajaba، 2023، الصفحات 9-10) إلى أن كفاءات القيادة الإلكترونية ترتبط إيجابياً برفاهية العاملين والأداء المهني عبر تعزيز الكفاءة الذاتية الإلكترونية والثقة الرقمية بين القائد والمرؤوسين، وهو ما ينعكس على جودة الحياة الوظيفية باعتبارها إطاراً شاملاً للرضا الوظيفي، والنمو، والتوازن النفسي في بيئة العمل.

وقد دعمت دراسات أخرى هذه العلاقة؛ إذ بينت نتائج (Iriqat & Khalaf, 2018) أن القيادة الإلكترونية تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للفرق الافتراضية في البنوك الإسلامية الفلسطينية، في حين أوضحت دراسة (Ahmed، Damodharan، Prasanna، Subha، و Rajesh، 2022) أن أبعاد القيادة الإلكترونية - المتمثلة في الثقة الإلكترونية، والفريق الافتراضي، والتقنية الرقمية، والتغيير الإلكتروني، والتواصل الاجتماعي - تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين وتحفيزهم ورضاهم الوظيفي، وخلصت

دراسة (Dalya و Aylin، 2025) إلى أن القيادة التحويلية ضمن السياق الإلكتروني ترتبط بقوة بالتزام الموظفين ورضاهم الوظيفي، بينما ترتبط القيادة الخدمية بالإخلاص التنظيمي والروح الجماعية، مما يعكس تعددية الأطر النظرية التي يمكن أن تفسر العلاقة الإيجابية بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية.

### المطلب الثاني: تفسير العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

تستند العلاقة النظرية بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية إلى فرضية جوهرية مفادها أن الممارسات القيادية الرقمية تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في رفاهية العاملين من خلال تحسين الاتصال، وتعزيز الثقة، وتمكين الأفراد عبر التكنولوجيا، فكلما كان القائد الإلكتروني قادراً على توظيف أدوات الاتصال التفاعلي والرقابة الذكية، زادت فرص تحقيق بيئة عمل داعمة تشجع النمو المهني والرضا الوظيفي (Akter, Tang, & Adnan, 2023).

ويشير (Alkhayyal و Bajaba، 2023، الصفحات 9-10) إلى أن فعالية الاتصال الإلكتروني تمكن القائد من بناء علاقات مهنية قائمة على الشفافية والتغذية الراجعة الفورية، مما يعزز الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي.

كما أن استخدام التكنولوجيا الرقمية بصورة استراتيجية يساهم في خلق فرص متجددة للتطوير المهني والنمو الوظيفي (Simanjuntak, 2021, p. 3) وهو ما ينعكس على بعد النمو والترقية ضمن جودة الحياة الوظيفية.

وفيما يتعلق بالتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق القيادة الإلكترونية بفاعلية تنظر إلى العمل عن بعد باعتباره نمطاً أساسياً يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الكفاءة التشغيلية، إلى جانب ما يحققه من فوائد بيئية ونفسية للعاملين، حيث أسهمت الأبحاث حول العمل عن بعد في تطوير الإطار المفاهيمي لهذا النمط من العمل، حيث قدّم فياز وبوتاخيو إطاراً استكشافياً لتحليل العوامل المؤثرة في العمل من المنزل خلال جائحة كوفيد-19 في هونغ كونغ. وقسماً هذه العوامل إلى عوامل تنظيمية تشمل: دعم الإدارة، التدريب على المهارات الإلكترونية، التواصل، رفاهية الموظفين، الدعم التقني، والثقة التنظيمية، وعوامل فردية وأسرية تتضمن: صراع العمل والأسرة، مساحة العمل، عدد أفراد الأسرة، الدافعية الذاتية، التنظيم الذاتي، القدرة على العمل دون إشراف، المثابرة، الإلمام بالحاسوب، ومهارات إدارة الوقت (Alkhayyal & Bajaba, 2023).

أما الثقة الإلكترونية، فتمثل حجر الزاوية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، إذ تعزز الشعور بالأمان النفسي والانتماء، وتقلل من حالات الغموض والتوتر في بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة المهنية (Maheshwari, Clarke, N Nguyen, Mcclelland, & Kunte, 2024, p. 6)

وتساعد الثقة في القيادة الإلكترونية في رفع الرضا الوظيفي، إذ يعزز وجودها إلى جانب الدعم والاستقلالية في خلق بيئة عمل إيجابية تحفز العاملين على الإبداع ولعطاء، كما يساهم مناخ الثقة العالي في الحد من مشاعر الغموض وعدم اليقين، مما ينعكس إيجاباً على وضوح الأهداف وتحسين مستوى الأداء، وعندما تسود الثقة داخل بيئة العمل، يشعر الأفراد بالأمان والانتماء والرغبة في بناء علاقات مهنية مستقرة، الأمر الذي يعزز التماسك الاجتماعي والانسجام داخل الفريق، ويدعم بالتالي تحقيق نتائج تنظيمية أكثر فعالية واستدامة (angela, 2021، صفحة 56).

وتشير نتائج (Sinha, 2024, p. 202) إلى أن القادة الإلكترونيين يرسخون الالتزام التنظيمي عبر تطوير قنوات التواصل الرقمية والاعتراف بالإنجازات وتقدير الجهود في البيئة الافتراضية. كما أن الاتصال المستمر المدعوم بالتكنولوجيا يخلق شعوراً بالمشاركة والمسؤولية المشتركة، ما يرفع من مستويات الارتباط العاطفي والوظيفي لدى العاملين.

### خلاصة الفصل الأول:

يعد هذا الفصل الركيزة النظرية الأساسية التي انطلقت منها الدراسة، حيث تناول الإطار العام لموضوعي جودة الحياة الوظيفية والقيادة الإلكترونية، في محاولة لتحديد المفاهيم والأبعاد النظرية المرتبطة بهما، واستجلاء العلاقة التفاعلية بينهما في ضوء التحولات التنظيمية والإلكترونية التي تشهدها المنظمات الحديثة.

فقد تناول المبحث الأول مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتباره أحد أهم المفاهيم المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، حيث تم عرض تطوره التاريخي، وبيان أبعاده ودلالاته المختلفة التي تجمع بين الرفاهية الشخصية للموظفين والكفاءة التنظيمية. كما أظهر العرض أن جودة الحياة الوظيفية تمثل نظاما متكاملًا يعنى بتحسين بيئة العمل ماديا ومعنويا بما ينعكس إيجابيا على أداء العاملين واستقرارهم الوظيفي، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على سنة أبعاد لجودة الحياة الوظيفية هي: النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي.

وفي الجانب المقابل، تم التطرق إلى مفهوم القيادة الإلكترونية ضمن المبحث الثاني، باعتبارها أحد المظاهر التنظيمية البارزة الناتجة عن التحول الرقمي في بيئات العمل المعاصرة، إذ تمثل نمطا قياديا حديثا يوظف التكنولوجيا الرقمية في توجيه الأفراد وتحفيزهم وتمكينهم. وقد بُين من خلال التحليل أن القيادة الإلكترونية تتأسس على ثلاث ركائز أساسية وفق الخطة المعتمدة في هذه الدراسة، هي: الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، والثقة الإلكترونية، والتي تشكل مجتمعة الإطار الذي يحدد فاعلية القائد في البيئة الرقمية، فالقيادة الإلكترونية تسهل التواصل أو الإشراف وبالتالي أصبحت مدخلا استراتيجيا لتيسير المعرفة، وتنسيق الجهود، وبناء ثقافة تنظيمية رقمية قائمة على التعاون والابتكار.

أما المبحث الثالث فقد ركز على العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، حيث تبين أن العلاقة بين المتغيرين علاقة تفاعلية وتكاملية في آن واحد، إذ تساعد ممارسات القيادة الإلكترونية الفعالة في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين من خلال تعزيز الثقة، وتطوير مهاراتهم الرقمية، وتوفير بيئة عمل رقمية مرنة ومحفزة، كما أظهر التحليل أن جودة الحياة الوظيفية بدورها تمثل بيئة خصبة لنجاح القيادة الإلكترونية، من خلال إتاحة مناخ تنظيمي داعم ورضا وظيفي مرتفع.

وعليه، يمكن القول إن هذا الفصل قد أسس للإطار المفاهيمي والفكري للدراسة، وحدد المتغيرات وأبعادها بشكل دقيق، مما يهيئ الأرضية العلمية للانتقال إلى الفصل الموالي المتعلق بالدراسات السابقة، الذي سيتناول أهم الأبحاث والجهود العلمية ذات الصلة

## الفصل الأول..... الأدبيات النظرية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

---

بموضوع القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، بغرض تحليلها ومقارنتها، واستخلاص الفجوات العلمية التي تسعى هذه الدراسة

إلى سدها.

# الفصل الثاني

الأدبيات التطبيقية للقيادة الإلكترونية وجودة

الحياة الوظيفية

### تمهيد:

يعني هذا الفصل بتتبع الجهود العلمية والبحوث السابقة التي تناولت موضوعي القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، سواء بشكل منفصل أو في ارتباطهما بمتغيرات تنظيمية أخرى. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يتيح لنا الإحاطة بما ينجز في هذا الميدان، وتحديد ما تم التوصل إليه من نتائج، وما تزال تمثل فجوات علمية تستدعي البحث والتقصي.

حيث تم عرض الدراسات السابقة للدراسة الحالية وتحليلها ونقدها بمهدف بناء الأساس المعرفي، من خلال تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحوث السابقة، وتبيان مدى تطور المفاهيم، وتنوع المناهج، واختلاف البيئات التنظيمية التي جريت فيها تلك الدراسات. كما تمثل هذه المراجعة خطوة ضرورية لتدعيم فرضيات الدراسة الحالية وتوجيهها ضمن إطار علمي رصين.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع البحث وتشعب متغيراته، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة على النحو الآتي:

**المبحث الأول:** يستعرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإلكترونية في الأدبيات العربية والأجنبية

**المبحث الثاني:** يستعرض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية في الأدبيات العربية والأجنبية

**المبحث الثالث:** يتضمن التعليق على الدراسات السابقة تحليلاً نقدياً مقارنة لما ورد في المبحثين السابقين، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات، وتحديد مواطن الاستفادة منها في بناء الدراسة الحالية، إضافة إلى تبيان الجوانب التي تميز هذه الأخيرة من حيث الموضوع والمنهج والأهداف.

وبذلك، يسعى هذا الفصل إلى تقديم رؤية علمية شمولية تمهد للانتقال إلى الدراسة الميدانية عبر تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن

السياق العلمي العام لموضوع القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

## المبحث الأول: الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإلكترونية

يعتبر تناول الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار المعرفي والبحثي لموضوع القيادة الإلكترونية، إذ تساهم في توضيح الاتجاهات التي تناولها الباحثون، وتبرز طبيعة العلاقات التي ربطت بينها وبين متغيرات أخرى في بيئات العمل المختلفة، ويهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل أهم الدراسات التي تناولت القيادة الإلكترونية في السياق العربي والأجنبي.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة (موسى، 2019) بعنوان: " القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسسية" دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل.

هدفت الدراسة إلى بيان العلاقة بين متغير القيادة الإلكترونية بأبعادها (فعالية قرارات القائد الإلكتروني ومهارة الثقة الإلكترونية) ومتغير جودة أداء الخدمات المؤسسية من خلال الخدمة الفنية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل، وقد استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، ووزعت استبانة على عينة مقصودة تتكون من (112) مبحوثا.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين نحو القيادة الإلكترونية وجودة أداء الخدمات المؤسسية تعزى لمتغير الجنس، السن، المسمى الوظيفي، الأقدمية في العمل.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المبحوثين نحو القيادة الإلكترونية وجودة أداء الخدمات المؤسسية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

-أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة بين القيادة الإلكترونية وجودة أداء الخدمات المؤسسية بالمؤسسة المينائية محل الدراسة.

-أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قرارات القائد الإلكتروني وجودة أداء الخدمة المؤسسية بالمؤسسة المينائية محل الدراسة.

-أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الثقة الإلكترونية وجودة أداء الخدمة المؤسسية بالمؤسسة المينائية محل الدراسة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة وضع استراتيجية دقيقة لاكتساب مختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات، وادخالها للمؤسسة محل الدراسة بما يحقق أهدافها، والإهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركن الأساسي في عملية تجويد الأداء المؤسسي.

- إقامة برامج تدريبية للعمال القائمين على تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الثقافة الإلكترونية لديهم.

2.دراسة (الأقطش، 2019) بعنوان: " أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي:إختبار الدور الوسيط لأنترنت الأشياء" دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي، مع اختبار دور الوسيط لأنترنت الأشياء في شركة الاتصالات الخلوية الأردنية، وشملت الدراسة (3) شركات رئيسية وهي زين ،أورانج وأمنية، وتكون مجتمع العينة من (1400) موظف وتم اعتماد العينة العشوائية الطبقية التناسبية حيث بلغت (302)،وسحبت العينة حسب المسمى الوظيفي في الشركات محل الدراسة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يتوافق مع هذه الدراسة وكذلك أعتمد الباحث على المقابلة لتحديد مشكلة الدراسة والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: أن مستوى ممارسات تطبيق القيادة الإلكترونية جاء مرتفع، وأن مستوى الإبداع الاستراتيجي متوسط، كما أكدت بأن مستوى إنترنت الأشياء مرتفع، كما بينت الدراسة بأنه يوجد أثر إيجابي بين ممارسات القيادة الإلكترونية والإبداع الاستراتيجي بوجود إنترنت الأشياء وسيطا.

وكان أهم توصيات الدراسة مايلي:

-ضرورة تبني ممارسات القيادة الإلكترونية لدى شركات الاتصالات بشكل مستمر، وتعزيز استخدام كل بعد من أبعاده لأهميته القصوى في دليل الشركات لبلوغ المنافسة في السوق الدولية.

-الاهتمام بالإبداع الاستراتيجي لدوره الفعال في تحقيق الإبداع للشركات على المدى الطويل.

3.دراسة (نورة و دعاء، 2021) بعنوان: " درجة ممارسة القيادة الإلكترونية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان في ظل جائحة كورونا"

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي بالإعتماد على الإستبانة وتكون مجتمع الدراسة من (139) فردا يضم رئيسات الأقسام ووكيلات الكليات والعمادات المساندة بالجامعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإلكترونية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان تمارس بدرجة عالية، خاصة في نشر قراراتها إلكترونيا، وأنه يوجد بعض معوقات تطبيق القيادة الإلكترونية في الجامعة من بينها: ضعف الحوافز المادية والمعنوية الداعمة للتحويل للقيادة الإلكترونية وغياب القوانين والتشريعات الداعمة لتطبيقها.

وأوصت الدراسة بإعداد ووضع خطة استراتيجية تقود بالتحول نحو القيادة الإلكترونية من قبل الإدارة العليا.

4.دراسة (العشماوي، 2021) بعنوان: " القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية

بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى اكتشاف واقع تطبيق القيادة الإلكترونية وعلاقتها بمستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (2013) معلم من مجتمع دراسة يضم (2054) معلم بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية.

وخلصت نتائج الدراسة بان واقع تطبيق القيادة الإلكترونية في مدارس التعليم العام الحكومي للمرحلة الثانوية بمدينة الطائف السعودية جاء بدرجة عالية، وأن مستوى الوعي الرقمي لدى قادة المدارس محل الدراسة من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة عالية أيضاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين واقع تطبيق القيادة الإلكترونية ومستوى الوعي الرقمي لدى قادة مدارس التعليم محل الدراسة.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات من بينها تعزيز الوعي الرقمي لدى جميع قادة مدارس التعليم العام الحكومي وتزويدهم بمهارات تكنولوجية متقدمة والعمل على حماية ورفع مستوى أمن المعلومات والبيانات من خلال تزويد قادة المدارس محل الدراسة بأليات تحديث أنظمة التشغيل بشكل دوري.

5.دراسة (سهمود، 2022) بعنوان: " أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة" دراسة ميدانية

من وجهة نظر ذوي المراكز الإشرافية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق القيادة الإلكترونية باعادها (مهارات الاتصالات الإلكترونية، المهارات الاجتماعية الإلكترونية، مهارات بناء الفريق الإلكتروني، الجدارة بالثقة الإلكترونية) على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر ذوي المراكز الإشرافية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من (149) مفردة، وتم استرداد (120) استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-أن مستوى تطبيق القيادة الإلكترونية بكب أبعادها مرتفع لوجود درجة موافقة كبيرة من قبل المراكز الإشرافية لتطبيق كفاءات المهارات الإلكترونية للقيادة الإلكترونية.

- أن مستوى أداء العاملين مرتفع أيضا في ظل تطبيق كفاءات المهارات الإلكترونية للقيادة الإلكترونية.

- أنه توجد علاقة بين تطبيق القيادة الإلكترونية وأداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

- أن المتغيرات المؤثرة في أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة، بينما تبين عدم وجود أثر لمتغير مهارات الاتصالات الإلكترونية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى تطبيق القيادة الإلكترونية بجامعة الأقصى تعزى لمتغير

(فئات العمر، المؤهل العلمي).

ومن أهم توصيات الدراسة:

- ضرورة تعزيز ممارسة القيادة الإلكترونية بشكل مستمر من خلال مهاراتها الإلكترونية لأثرها الإيجابي على أداء العاملين بجامعة

الأقصى بغزة مع ضرورة عمل ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين بها.

- الاهتمام بتطوير مهارات الاتصالات الإلكترونية لما لها من أهمية كبيرة في تنفيذ المهام والأعمال الإلكترونية بجامعة الأقصى بغزة.

6. دراسة (رجا أبو خليل، 2022): بعنوان: «ممارسات الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية

القدس وضواحيها»

هدفت الدراسة إلى كشف واقع ممارسة الكفايات القيادية الإلكترونية (المساواة والمواطنة الرقمية، النمو المهني الإلكتروني للمعلمين)

لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها، واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكيفي النوعي وتم جمع

وتحليل البيانات من خلال إجراء مقابلات عن طريق الزوم مع (12) مديرا ومديرة من مجتمع تكون من (37) مديرا ومديرة في

المدارس الحكومية محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: اتفق مديرو المدارس على أنه يجب أن تكون هناك مساواة وعدالة في تفعيل مختبر

الحاسوب، والأدوات والوسائل التكنولوجية الإلكترونية المتنوعة للمعلمين والطلبة، واتفقوا كذلك على أهمية ضمان العدالة والمساواة

في تدريب المعلمين والطلبة لكونها تسهم في تنمية قدراتهم وتدريبهم بشكل عادل، وكذلك اتفق المديرون المشاركون على أهمية تنمية

القيم والاتجاهات الإيجابية نحو المواطنة الرقمية، والعمل على تغيير الاتجاهات السلبية تجاه استخدام التكنولوجيا الرقمية لدى المعلمين

والطلبة، وتعريفهم بأهمية الالتزام بالمعايير الإلكترونية وأخلاقياتها. وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية الإلكترونية للمؤسسة، وتحديد

الاحتياجات التدريبية الإلكترونية للمعلمين، مع توفير بيئة إلكترونية مادية محفزة .

وأوصت الدراسة بتعزيز الممارسات التي تضمن المساواة والمواطنة الرقمية، ونشر الوعي الرقمي في المجتمعات المدرسية، وتوفير فرص متساوية للمعلمين والطلبة في استخدام الوسائل التكنولوجية الإلكترونية المتاحة.

7. دراسة (الدريوش، 2023) بعنوان: «واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية»: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام بمدينة سكاكا بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق القيادة الرقمية في مجالات (التحفيز الإداري، استشارة التفكير الإبداعي، والتمكين التكنولوجي) وعلاقتها بسلوك المواطنة الرقمية بأبعادها (الإيثار، وحي الضمير، قيم المواطنة، والكمياء) في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة سكاكا بالمملكة العربية السعودية، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، وجمعت البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (313) معلمة، حيث بلغت عينة الدراسة المستردة الصالحة للتحليل (290) استبانة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة مديرات القيادة الرقمية بمدينة سكاكا جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في مدارس التعليم بمدينة سكاكا جاء بدرجة مرتفعة وأظهرت عن وجود علاقة ارتباطية طردية وذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في جميع المجالات والدرجة الكلية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المعلمات على استخدام التطبيقات الرقمية الخاصة بالعمل وعقد ورشات وندوات لزيادة وعي مديرات المدارس بأهمية أبعاد القيادة الرقمية، والعمل على توفير التطبيقات الرقمية المساعدة لهن وضمان توفير نظام حوافر مادي ومعنوي للمعلمات على الأداء المميز لهن وتوفير بيئة تشجع على استخدام مختلف أنواع التطبيقات التكنولوجية لتطوير المهارات الرقمية للمعلمات.

8. دراسة (شكر م.، 2023) بعنوان: "أثر ممارسات القيادة الإلكترونية في الجاهزية التنظيمية" - بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية -

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاعتماد على القيادة الإلكترونية بأبعادها (الاتصالات الإلكترونية، التأثير الاجتماعي، الفريق الإلكتروني، التغيير الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وأثرها على الجاهزية التنظيمية بأبعادها (الجاهزية المالية، الجاهزية الثقافية، الجاهزية التجارية، جاهزية الموظفين (الموارد البشرية، جاهزية العمليات) في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ببغداد، وتم استخدام أسلوب البحث الميداني من خلال المقابلات الشخصية وتوزيع الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات واسترجع منها

190 استبانة صالحة للتحليل وتم تحليلها من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود قيادة إلكترونية بجميع أبعادها بمستوى جيد.

-وجود مستوى جيد للجهازية التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الإلكترونية بجميع أبعادها في الجهازية التنظيمية.

ومن اهم ما أوصت الدراسة هو ضرورة بناء ثقافة للقيادة الإلكترونية في المنظمة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام.

12.دراسة (مغراف، 2025) بعنوان: "دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بصندوق

الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين-بني وليد-ليبيا "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين-بني وليد-ليبيا، وقد استخدم الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (328) مفردة تأخذ منها عينة عشوائية بسيطة قدرها (59) مفردة، وتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ومن بين ما توصلت اليه نتائج هذه الدراسة مايلي:

-وجود دور ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين بشكل منخفض في المنظمة قيد الدراسة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإجابات للقيادة الإلكترونية مع المتغيرات (الجنس، العمر، الصفة الإدارية).

ومن بين ما أوصت به الدراسة:

-الإعتماد على أساليب القيادة الإلكترونية.

-العمل على تغيير المفاهيم المتعلقة على الوثائق الورقية وترسيخ الأساليب الإلكترونية.

-توفير الأمان الإلكتروني في المعاملات الإدارية مما يؤدي إلى زيادة استخدام أساليب القيادة الإلكترونية.

-الاهتمام ببرامج التدريب والتأهيل الإلكتروني للرؤساء والعاملين لتعزيز القيادة الإلكترونية.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. (Iriqat & Khalaf, 2018) : **Does Building Trust Enhance the Effect of E-leadership on the Organization Commitment? Empirical Evidence from Islamic Banks in Palestine.**

هل يعزز بناء الثقة تأثير القيادة الإلكترونية على التزام المنظمة؟ أدلة تجريبية من البنوك الإسلامية في فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لبناء الثقة في تأثير القيادة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في: (التصور، المشاركة، التنشيط، التمكين، التنفيذ، المرونة) في تعزيز الإلتزام التنظيمي للفرق الافتراضية في البنوك الإسلامية في فلسطين، وتم جمع البيانات عن طريق توزيع استبانة على عينة عددها (244) من الموظفين بالبنوك محل الدراسة، وتم الحصول على (197) مشاركة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكرها كمايلي:

- القيادة الإلكترونية مرتبطة بشكل كبير ببناء الثقة والالتزام التنظيمي للفرق الافتراضية في البنوك الإسلامية في فلسطين.

-الأبعاد الثلاثة للقيادة الإلكترونية (المشاركة والتنفيذ والمرونة) كانت متوقعة بشكل كبير وبشكل تنظيمي.

-بناء الثقة يعزز بشكل كبير تأثير القيادة الإلكترونية على الإلتزام التنظيمي في البنوك الإسلامية في فلسطين.

وأوصت الدراسة تركز الإدارة المصرفية على تطوير القدرات والمهارات الإلكترونية للمديرين من خلال (التصور، المشاركة،

التنشيط، التمكين، التنفيذ، المرونة) مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي، وكذلك زيادة الثقة للموظفين في القطاعات المصرفية،

وكذلك منح الموظف فرص منتظمة لتعزيز مهاراتهم المهنية.

- 2.(Alfehaid & Elshafie , 2019) : **Understanding the influence of E-leadership on virtual team performance empirical study.**

فهم تأثير القيادة الإلكترونية على أداء الفريق الافتراضي: دراسة تجريبية.

هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى معرفة تأثير القيادة الإلكترونية على أداء الفريق الافتراضي في مؤسسات كبيرة من صناعات

مختلفة في سياق المملكة العربية السعودية، ونظرا للعدد المحدود من المنظمات التي تطبق عمليات الفرق الافتراضية، تم توسيع العينة

لتشمل (66) شركة بعض المنظمات من مناطق أخرى وهي: لبنان، الإمارات العربية المتحدة، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية والأردن.

استخدمت الباحثان طريقة جمع البيانات الكمية والتي كانت عبارة عن استبيان مع أسئلة مغلقة، وتم اختبار جميع قضايا الاستبيانات مسبقاً مع مجموعة صغيرة من المشاركين الذين لم يتم استخدامهم في التحليل النهائي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن وجود القيادة الإلكترونية ضرورية ولها أهمية كبيرة في المنظمات محل الدراسة.
  - أن سلوك القائد الإلكتروني يؤثر بشكل كبير على أداء أعضاء الفريق الافتراضي في المنظمات محل الدراسة.
  - أن أعضاء الفريق الظاهري يرتبط بشكل إيجابي بأداء الأعضاء الآخرين داخل الفريق الافتراضي في المنظمات محل الدراسة.
- ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي:
- على القادة الإلكترونيين توفير الثقة والتحفيز والتوجيه والتنسيق المناسبين إلى أعضاء الفريق الافتراضي في المنظمات محل الدراسة.
  - يحتاج القادة الإلكترونيين إلى بناء نموذج إدارة تنظيمي افتراضي جديد لفهم وتحديد المشكلات التي تنشأ في بيئة العمل الافتراضية في المنظمات محل الدراسة.

### 3. (Mustajab, et al., 2020) : Covid-19 Pandemic : What are Challenges and Opportunities for e-Leadership ?

#### جائحة كوفيد-19: ماهي التحديات والفرص للقيادة الإلكترونية؟

الهدف من هذه الدراسة هو استكشاف التحديات والفرص للقيادة الإلكترونية في (20) مخبراً يتألفون من (10) قادة من المنظمات التعليمية و (10) قادة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، واستخدم الباحثون نهج نوعي، وتم جمع المعلومات من خلال مقابلة القادة المنتشرين في عدة مناطق في إندونيسيا من خلال الوسائط التكنولوجية للمعلومات عبر مكالمات الفيديو. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الفرص والتحديات من خلال القيود الاجتماعية الهائلة والحجر الصحي الإقليمي الذي فرضته الحكومة الإندونيسية مما أدى إلى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا، وأن القيادات النسائية تميل إلى التفوق على الرجال كقائد إلكتروني فيما يتعلق بمهارات تكنولوجيا المعلومات واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الفرص المتوصل إليها من قبل المنظمات.

### 4. (Sunarsi, et al., 2020) :Effect of e-leadership Style,Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance.

تأثير أسلوب القيادة الإلكترونية والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة على أداء المدارس الأندونيسية.

الهدف من الدراسة هو تحليل تأثير القيادة الإلكترونية، الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة تجاه أداء المدرسة في إندونيسيا، وتم الحصول على البيانات من خلال استبيان إلكتروني تم توزيعه على الإنترنت، وكان عدد المستجيبين لهذه الدراسة (200) معلم في مدرسة بانتين بإندونيسيا.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإلكترونية، الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء المدرسة.

وقدمت الدراسة توصيات نذكر منها:

- يجب أن تدفع المؤسسات التعليمية الاهتمام بالخدمات القائمة على نشاط الخدمة وتنفيذها على جودة الخدمة، بحيث يمكنها تحسين التمايز، استراتيجية تحديد المواقع والتعزيز في التنفيذ من أنشطة التدريس والتعلم.
- يجب أن يحصل جميع الأفراد والقيادة والموظفين والمدرسين على التعليم.
- يجب أن تحافظ إدارة المدرسة على التواصل من خلال أنشطة منقوشة ومجدولة على حد سواء مع أصحاب المصلحة وبين الموظفين والموظفين والمعلمين، الطلاب والحكومة.

5.(angela, 2021) : **E-leadership: Facilitating positive work outcomes in teleworkers through effective leadership.**

القيادة الإلكترونية: تسهيل تحقيق نتائج عمل إيجابية للعاملين عن بعد من خلال القيادة الفعالة.

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أفضل أنماط القيادة للقادة الإلكترونيين بالإعتماد على (نظرية الطوارئ، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية LMX) من أجل تسهيل نتائج العمل الإيجابية مثل (الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي) لدى العاملين عن بعد، وقد استخدم الباحث المنهج المبني على الأدلة بإستناد إلى معلومات من خلال جمع العديد من المقالات البحثية المنشورة بين السنوات 2005 و 2021 وتم ترميزها ومعالجتها بعدة برامج.

وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- أسلوب القيادة التحويلية هو أفضل أسلوب قيادة للقادة الإلكترونيين لإنتاج نتائج إيجابية.
- القيادة الإلكترونية هي أسلوب قيادي يستخدم السلوكيات الموجهة نحو العلاقات.
- يحتاج القادة الإلكترونيون إلى سلوكيات ومهارات معينة يتم اكتسابها وتحسينها من خلال التدريب المخطط والمستمر.

- يمكن لقادة العمل الإلكتروني تسهيل تحقيق نتائج عمل إيجابية للعاملين عن بعد من خلال القيادة التحويلية التي تدعمها النظريتين SET و LMX .

وقدمت الدراسة بعض الاقتراحات نذكر منها:

- مساعدة القادة الإلكترونيين وتسهيل تحسين مهارات وسلوكيات القيادة الإلكترونية.

- يجب على القادة الإلكترونيين الدمج بين الإتصال التقليدي والإلكتروني.

- أن تبني الثقة من جانب القادة الإلكترونيين والموظفين وكسر الجمود.

- إحداث التواصل الفعال والمتكرر بين القادة الإلكترونيين والموظفين عن بعد.

6.(Dewi & Sjabadhyni, 2021) : **Digital Leadership as a Ressource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in the COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia.**

القيادة الرقمية كمورد لتعزيز الرفاهية النفسية للمديرين في ظل جائحة كوفيد-19 في إندونيسيا.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها (المهارة الرقمية، الموقف، الكفاءات، السلوك) والرفاهية النفسية خلال فترة جائحة كورونا كوفيد-19، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة حكومية واحدة في أندونيسيا، يعمل بها 16179 موظفا في جميع أنحاء البلاد، وقد وزع استبيان عليهم الكتروني وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستطلاع عبر الأنترنت، ولم يكن هناك الا 1899 إجابة قابلة للتحليل، وتم استخدام مؤشر منظمة الصحة العالمية للرفاهية كمقياس أساسي للنتائج، وأجري تحليل الانحدار اللوجستي لاختبار الارتباطات بين الرفاهية ومهارات القيادة الإلكترونية.

وتوصلت النتائج إلى أن القيادة الرقمية كمتغير أحادي البعد تعد مؤشرا قويا على الرفاهية النفسية، ومع ذلك كمتغير متعدد الأبعاد فإن بعد المهارة الرقمية له آثار كبيرة وإيجابية على الرفاهية النفسية، وأن الأبعاد (الموقف، الكفاءات، السلوك) ليس لهم تأثير كبير على الرفاهية النفسية، وهذا لأن الدراسة أجريت في مؤسسة في طور التحول الرقمي، حيث تكون بحاجة المديرين إلى تطبيق الاستراتيجيات الرقمية والتأثير على مرؤوسيهم لقيادة التحول الرقمي لوحدتهم عالية جدا.

7. (Caroline, 2022): **Understanding E-leadership competencies influence on virtual team performance of military outreach and admissions teams.**

فهم تأثير كفاءات القيادة الإلكترونية على أداء الفريق الافتراضي لفرق التواصل والقبول العسكرية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر كفاءات القيادة الإلكترونية على أداء الفريق الافتراضي في قسم القبول العسكري داخل الجامعات الأمريكية الهادفة للربح عبر الإنترنت، وكيف يمكن تحسين تلك الكفاءات، وقد استخدمت الباحثة تصميم استكشافي نوعي، واشتملت عينة الدراسة على (22) مشاركا باستخدام الاستبيانات عن طرق منصة التواصل الاجتماعي لينكد إن، وكانت الأسئلة موجهة للمديرين وغير المديرين، وطلب من جميع المشاركين في الإدارة الذين أكملوا الاستبيان عبر الإنترنت المذكور سالفًا المشاركة في مقابلة متابعة.

واكتشفت نتائج البيانات أنه يوجد أربعة موضوعات رئيسية تتعلق بكفاءات القيادة الإلكترونية تمثلت في: القيادة بالقدوة، التشجيع المستمر والتعزيز، بناء الفريق من خلال الشمولية والتنمية الشخصية والرفاهية النفسية والاجتماعية تؤثر على أداء الفريق الافتراضي داخل الجامعات محل الدراسة.

وأوصت الدراسة بتطوير مهارات التعامل مع الآخرين باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعلى هذه المنظمات أن تزيد من ممارسة التوظيف وتوفير التدريب الفردي و/أو تعديل عمليات الاختيار لتحديد المرشحين الذين لديهم خبرة في هذه المهارات لشغل مناصب القيادة الإلكترونية.

8. ( Ahmed, Damodharan, Subha, Prasanna, & Rajesh, 2022) : **Impact of e-leadership competencies on employee behaviour.**

### تأثير كفاءات القيادة الإلكترونية على سلوك الموظفين

هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى إيجاد وتقييم تأثير كفاءات القيادة الإلكترونية ( الثقة الإلكترونية، الفريق الإلكتروني، التقنية الإلكترونية، التغيير الإلكتروني، التواصل الاجتماعي) على سلوك الموظفين العاملين في صناعة السيارات في الجزء الجنوبي من الهند، وقد أجريت هذه الدراسة بناء على استبيان مصمم من مراجعة الدراسات السابقة باستخدام عينة من 340 استبانة، تم جمع الردود من موظفي المستوى التنفيذي للعاملين في السيارات، يتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تقنية النمذجة الجزئية للمعادلة الهيكلية المربعة (PLS SEM) باستخدام برنامج Smart PLS 2 M3.

وتوصلت النتائج إلى:

-أن مهارة الاتصال الإلكتروني لدى القائد الإلكتروني لها تأثير إيجابي قوي على أداء الموظف والتزامه ورضاه الوظيفي.

## الفصل الثاني ..... الأدبيات التطبيقية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

-تعزز مهارة التكنولوجيا الإلكترونية للقائد الإلكتروني التزام الموظفين ورضاه الوظيفي وأداء عمله من خلال مزج الأساليب التقليدية مع الأساليب الحديثة.

- مهارة الثقة الإلكترونية للقائد الإلكتروني تأثير عملي هائل على التزام الموظف وتحفيزه ورضاه وأداء عمله، ويتحقق ذلك من خلال التوازن بين العمل والحياة وإدارة التنوع.

-تؤثر المهارات الاجتماعية الإلكترونية للقائد الإلكتروني بشكل كبير على رضا الموظف وأداء عمله.

-أن مهارة إدارة التغيير الإلكتروني لدى القائد الإلكتروني تبني التزام الموظفين فهي تحسن الأداء ولها تأثير محدود على التحفيز والرضا الوظيفي.

وكانت أهم توصيات الدراسة مايلي:

-يجب على القادة الإلكترونيين تحديث أنفسهم بأحدث اتجاهات التكنولوجيا، وتعلم كيفية استخدامها.

-يجب على القادة الإلكترونيين اكتشاف التقنيات التي تعزز تحفيز الموظفين، والتأكيد على التعاون معهم.

### 9. (Cabrera, 2022): **Effect of E-Training, E-Leadership, Work-life Balance, and Work Motivation on Performance of Employees in Work from Home Setup.**

تأثير التدريب الإلكتروني والقيادة الإلكترونية، والتوازن بين العمل والحياة، وتحفيز العمل على أداء الموظفين في بيئة العمل من المنزل.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظف في إعداد العمل من المنزل وكذلك اختبار تأثير دافع العمل على أداء الموظف، استخدم الباحث تصميمات بحثية وصفية وسببية، تم إجراء الاستطلاع عن طريق إرسال رابط نموذج Google إلى الرئيس التنفيذي (CEO) لشركة BPO في San Pedro Laguna والذي تم إرساله عبر البريد الإلكتروني من قبل الأخير إلى الموظفين الذي يبلغ عددهم 800 موظف بدوام كامل كانوا يعملون من المنزل لأكثر من 6 أشهر خلال جائحة كوفيد 19، وتم النظر فقط في 124 إجابة بعد إزالة الردود غير الصالحة بسبب الإجابات غير المكتملة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب الإلكتروني والقيادة الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة يؤثرون بشكل إيجابي وكبير على دافعية العمل وأداء الموظف.

وكانت أهم توصيات الدراسة مايلي:

- يجب أن تركز شركات تعهيد العمليات التجارية التي تنفذ التدريب الإلكتروني على البنية التحتية للتدريب والمنهجية المستخدمة لتفادي الإنقطاعات والتأخير في الفيديو والصوت.
- يجب على القادة الإلكترونيين أن يخصصوا وقت للتواصل مع الموظفين ومناقشة المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل عن بعد، والسماح لهم باكتشاف ما يحتاجون إليه للعمل مما يظهر القائد الإلكتروني بأنه يمكن الموظف ويثق به.
- يجب أن يقود الموظفون إلى امتلاك عقلية مثالية حول الموازنة بين متطلبات منازلهم ومسؤوليات العمل من خلال تشجيعهم على أخذ إجازة بين ساعات العمل.

### 10.(Bagger & Sterner, 2022) : E-leadership and its Influence on Employees A qualitative study from the perspective of employees working on site

القيادة الإلكترونية وتأثيرها على الموظفين دراسة نوعية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الموقع.

الهدف من الدراسة هو اكتساب مفاهيم عميقة لتأثير القيادة الإلكترونية على الموظفين العاملين في الموقع في مؤسسات مختلفة بالقطاع العام بالسويد، وقد استخدمت الباحثتان التحليل الموضوعي مع نهج استقرائي، عن طريق إجراء سبع مقابلات شبه منظمة لسبعة موظفين بطريقة غير عشوائية بخبرات وأعمار مختلفة من خلال مؤتمرات الفيديو، حيث يمكن أن يكون للموظفين ألقاب مختلفة وواجبات وظيفية وتصورات مختلفة للقيادة الإلكترونية.

وتوصلت النتائج إلى أن القادة الذين يؤدون القيادة الإلكترونية يؤثرون على الموظفين العاملين في الموقع في منظمات الرفاهية العامة في السويد من خلال أربعة أبعاد مختلفة وهي:

- يؤدي غياب القائد إلى زيادة تمكين (الاعتماد على الذات) الموظف.
- تتحكم طريقة إنشاء القادة للاتصالات في تصور وإدراك الموظفين للعلاقة (المحادثة غير الرسمية والأداء وإدارة الثقة بين القائد والموظف وإعطاء معلومات متفرقة يجعل الموظفين يسيئون تفسير المعنى).
- القادة الذين يظهرون تواجدهم ينظم تحفيز الموظفين (الاعتراف بمنحهم شعورًا بالقيمة ويؤدي الحد من المشاركة إلى شعور الموظفين بالتخلي عنهم).
- تساهم إعادة هيكلة قادة المنظمة (تغيير العمل وأساليبه) في اجتهاد الموظفين وشعورهم بالتوتر.

وكانت أهم توصيات الدراسة مايلي:

- يجب أن يكون اختيار تنفيذ عمل القائد الإلكتروني متواضعًا بشأن التأثير الذي يمكن أن يحدثه ذلك على الموظفين.

- تقديم دورات للقيادة الإلكترونية الذين حتى يتمكنوا من تحسين ممارساتهم.

- التأكد من وجود أدوات رقمية مناسبة يمكنها تعزيز التواصل السلس عن بعد بين القادة والموظفين.

#### 11. (Al-Faris & Bani Khaled, 2022) : **Impact of Digital Leadership on Kuwait Hospitals Employees Performance.**

تأثير القيادة الرقمية على أداء موظفي مستشفيات الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، الإقناع، المعرفة) في أداء موظفي المستشفيات الكويتية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات عن طريق توزيع إستبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (372) إداريا في المستشفيات الكويتية من أصل مجتمع عدده (12006) إداريا، وتم الحصول على (277) إستبانة صالحة للتحليل. وأظهرت الدراسة بعض النتائج نذكر منها: أن العاملين في المستشفيات الكويتية لديهم مستوى عالٍ من الوعي بأهمية تطبيق القيادة الرقمية فيها، حيث أن بعد الابتكار هو البعد الأكثر تطبيقًا، بينما البعد الإقناع هو الأقل تطبيقًا، كما بينت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) من الريادة الرقمية بأبعادها (الابتكار والإقناع والمعرفة) على أداء الموظفين بالمستشفيات الكويتية .

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز العوامل التي تؤدي إلى تعزيز مفهوم القيادة الرقمية في ظل عناصرها الأساسية في بيئة العمل، وأن تهم المستشفيات الكويتية بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية على أداء الموظفين من أجل الحصول على أثر عملي، وتدريب العاملين على فن اكتساب المعرفة والإستفادة منها في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

#### 12. (Alkhayyal & Bajaba, 2023) : **The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job performance :The mediating Role of E-work Self-efficacy.**

تأثير كفاءات القيادة الإلكترونية على الرفاهية في مكان العمل والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العمل الإلكتروني.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الوساطة للكفاءة الذاتية للعمل الإلكتروني في العلاقة بين كفاءات القيادة الإلكترونية والرفاهية في مكان العمل والأداء الوظيفي، قام الباحثان بجمع البيانات من (300) عامل عن بعد في جميع أنحاء العالم من خلال الاستبيانات عبر الإنترنت من قطاعات وخلفيات اجتماعية مختلفة، وتم الحصول على (269) إجابة صحيحة وتم استخدامها في التحليل، واستخدمت الدراسة الحالية SEM المستندة إلى PLS (SmartPLS) في تحليل البيانات. نظرا إلى قدرة هذه الطريقة على الجمع بين القياس والنماذج الهيكلية ومدى ملاءمتها عند اختبار نموذج الوساطة.

وأظهرت النتائج مايلي:

- أن الكفاءة الذاتية للعامل الإلكتروني تتوسط جزئيا العلاقة بين كفاءات القيادة الإلكترونية والرفاهية في مكان العمل.

- أن الكفاءة الذاتية للعامل الإلكتروني تتوسط كليا العلاقة بين كفاءات القيادة الإلكترونية والأداء الوظيفي.

واقترحت الدراسة توصيات أهمها:

-تشجيع المنظمات على الاستثمار في التحول الرقمي من خلال تبني واعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تسهل العمل عن بعد لموظفيها.

- تمكين العاملين بالموارد التي يحتاجون إليها للعمل بفعالية في بيئة افتراضية وتطوير كفاءاتهم من حيث: مهارات التواصل الاجتماعي الإلكتروني، مهارات بناء الفريق الإلكتروني، إدارة التغيير الإلكتروني، ومهارات التكنولوجيا الإلكترونية، والجدارة بالثقة الإلكترونية.

-على المنظمات أن تقوم بتنفيذ برامج تدريبية للتأكد من أن الموظفين على دراية بالعواقب الصحية والسلامة والرفاهية للعمل عن بعد وتنمية المعارف والمهارات والسلوكيات الجديدة.

**13.(Anita & Deborah, 2023) : E-leadership and adaptation to technological development of telecommunication businesses in Ghana.**

القيادة الإلكترونية والتكيف مع التطور التكنولوجي لشركة الاتصالات في غانا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإلكترونية في التكيف مع التطور التكنولوجي، وقد استخدم الباحثون منهجا مختلطا (كمي ونوعي) في الدراسة، وتم جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيان من 297 زبونا و146 موظفا لشركة الاتصالات في غانا، وتمت مقابلة 12 مشاركا وتم تحليل البيانات الكمية باستخدام الإحصاء الوصفي لبرنامج spss 24، وتم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل المحتوى.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة الإلكترونية لا تشجع التفاعلات وجا لوجه، وتبنت شركات الاتصالات استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل الرسمي، وأنها تقلل من مستوى صعوبة التكيف مع التحولات التكنولوجية، وتحسن استعداد المديرين لتقديم الدعم لأعضاء الفريق.

وأوصت الدراسة بأن تركز الأبحاث المستقبلية على تأثير القيادة الإلكترونية على المديرين.

**14.(Dalya & Aylin, 2025) : Evaluating the effects of remote leadership approaches on individual outcomes in Turkiye's digital creative workplaces.**

تقييم آثار مناهج القيادة عن بعد على النتائج الفردية في أماكن العمل الإبداعية الرقمية في تركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أساليب القيادة عن بعد بأبعادها (القيادة التحويلية، القيادة المعاملاتية، والقيادة الخدمية) على الأداء الفردي بأبعاده (مشاركة الموظفين، الإنتاجية، الرضا الوظيفي، التزام الفريق) في تركيا في قطاع التسويق الرقمي، وتم جمع البيانات من خلال استطلاعات منظمة أجريت على 500 موظف يعملون عن بعد في أدوار التسويق الرقمي في جميع أنحاء تركيا، وتم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات.

وتوصلت النتائج إلى:

- أن القيادة المعاملاتية كأكثر الأساليب شيوعاً.

- أن القيادة التحويلية والخدمية لها ارتباطات إيجابية أقوى بالأداء الفردي.

- أن القيادة التحويلية أعلى ارتباطاً بالتزام الموظفين أدائهم، بينما ارتبطت القيادة الخدمية ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي والتزام الفريق، في المقابل ارتبطت القيادة المعاملاتية بشكل أساسي بإنجاز المهام وكان لها تأثير محدود على جوانب الأداء العاطفي أو التحفيزي.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية

يمثل تناول الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار المعرفي والبحثي لموضوع جودة الحياة الوظيفية، إذ تساعد في توضيح الاتجاهات التي تناولها الباحثون، وتبرز طبيعة العلاقات التي ربطت بينها وبين متغيرات أخرى في بيئات العمل المختلفة، ويهدف هذا المبحث إلى استعراض وتحليل أهم الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية في السياق العربي والأجنبي.

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. دراسة (الطيب، 2008) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيان، وقام الباحث بتوزيعه عشوائيا على (320) موظفا وموظفة، وتمكن من استرجاع (249) استبانة قابلة للتحليل، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجتها وتحليلها.

وأظهرت الدراسة أهم النتائج التي كالآتي:

-وجود مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين.

-وجود اتفاق عام على توفر مناخ تنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) إيجابي.

-وجود علاقة قوية ايجابية بين توافر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) والرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر .

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي باستثناء مجال القيادة الذي ظهرت حوله فروق.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) على الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

وأهم ما أوصت الدراسة مايلي:

- ضرورة الاهتمام بمتغير المناخ التنظيمي من قبل الإدارة كونه يساهم في الرضا الوظيفي للعاملين.

- العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية لمكان العمل.

### 2. دراسة (العبيدي، 2013) بعنوان: " دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي " -دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات-

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي بأبعاده (أسلوب القيادة والإشراف، طبيعة ومحتوى الوظيفة، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية) لدى العاملين في مصنع بغداد للغازات وماهي العوامل المؤثرة عليه، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم تصميم استبانة في جمع البيانات وبلغ عدد العينة (65) فردا.

وبينت النتائج أن هناك رضا وظيفي متوسط بشكل عام، حيث جاءت الأبعاد (أسلوب القيادة والإشراف، طبيعة ومحتوى الوظيفة، ثقافة المنظمة) بمستوى مرتفع، بينما ظروف العمل المادية جاءت بمستوى متوسط إلى حد ما لدى العاملين وأوصت الدراسة بوضع نظام حوافز مادية أو معنوية تحث العاملين على رفع الأداء، وتقييم أداءهم بنظام عادل، وتحسين بيئة عملهم بالمصنع محل البحث .

### 3. دراسة (عمرو ، 2017) بعنوان: " أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل " دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم القيادة الأخلاقية وأثرها على جودة حياة العمل، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل بقطاع الدخل بمصلحة الضرائب المصرية، وقد اعتمد الباحث على أسلوب قوائم الإستقصاء في جمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية مع مفردات العينة الذي تكون من (380) من العاملين بـضرائب الدقهلية الذين تم اختيارهم عشوائيا.

وبينت نتائج الدراسة بأنه يوجد تأثير جوهري لأبعاد القيادة الأخلاقية منفردة وهي (التوجه نحو المرؤوسين، العدالة، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، النزاهة) على أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة في (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، جماعة العمل، أسلوب الإشراف) بمصلحة الضرائب المصرية. وأن جميع العلاقات بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد جودة حياة العمل كانت طردية، ماعدا العلاقة بين التوجه نحو المرؤوسين وبعد جماعة العمل كانت عكسية في القطاع محل الدراسة.

ومن أهم توصيات الدراسة أن تعمل مصلحة الضرائب المصرية على فتح الباب للموارد البشرية المؤهلة عوضاً عن شؤون الموظفين التقليدية، وأن تدعم الثقافة الأخلاقية في كافة المصالح لتوجيه العاملين أخلاقياً، ووضع برامج تدريبية تنمي قدرات القادة والمديرين، وضرورة وضع نظام للأجور والمكافآت يحقق رضا العاملين، والعمل على تحسين جودة حياة العمل في كافة المصالح بقطاع الضرائب المصرية.

4. دراسة (قهيبي، 2019) بعنوان: " أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية »: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة.

هدفت الدراسة إلى اكتشاف أثر الأنماط القيادية الحديثة ( القيادة التبادلية والقيادة التحويلية ) على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها ( الأجور والمكافآت، تصميم الوظيفة، الصحة والسلامة المهنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، وجماعة العمل) في ظل وجود العدالة كمتغير وسيط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال توزيع استبانة على عينة تكونت من (210) موظف بالمديرية محل الدراسة من مجتمع تكون من (700) موظف من مختلف التصنيفات الوظيفية، مما أسفر على بقاء (150) استمارة صالحة للتحليل، واستخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية في تحليل ومعالجة البيانات التي تتناسب مع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: أن مستوى إدراك الأنماط القيادية الحديثة لدى الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة كان متوسطاً، وكان مستوى إدراك القيادة التبادلية بشكل مرتفع، وجاء مستوى إدراك جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة بشكل متوسط، كما أن هناك ارتباط قوي وموجب لكل بين (القيادة التبادلية و القيادة التحويلية) وجودة الحياة الوظيفية، ومنه يوجد أثر لكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في المديرية محل الدراسة.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات نذكر منها: ضرورة عمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة على زيادة تفعيل القيادة التبادلية من خلال نظام المكافآت التي لها دور في التحفيز والدافعية لبذل جهود استثنائية في العمل، وربطها بمستوى أداء وجهد الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات، وتدريب الرؤساء المباشرين على كيفية الإستماع لآراء واقتراحات الموظفين وتحفيزهم وزيادة الإهتمام بالأفراد وكشف المواهب لما لها أهمية في إحداث التغيير التنظيمي الذي تطمح إليه مديرية توزيع الغاز والكهرباء بولاية الجلفة.

5.دراسة (بن شميلان، 2019) بعنوان: "كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أفضل الممارسات التي تقوم المؤسسات الحكومية السعودية بتطبيقها لتحسين جودة الحياة الوظيفية، وقد استخدم الباحث المنهج الميداني مستعينا بأسلوب العينة العشوائية، وقام بتطبيق استمارة الاستقصاء على (482) موظفاً من كل من (وزارة العدل، جامعة الملك فيصل، وهيئة الملكية بالجبيل).

وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كالاتي:

-أنه توجد مشاكل خاصة ببيئة العمل من حيث التعامل مع المرؤوسين.

-حاجة الموظفين إلى التدريب قبل أو بعد التحاقه بالوظيفة.

-عدم اهتمام الإدارات بخلق جو المنافسة الشريفة في مجال العمل بين الموظفين.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات من بينها:

-الاهتمام بالجانب المادي والمعنوي للموظف الذي يحفزه للعمل وتحقيق نتائج إيجابية، ويكون متهيئاً للإبداع والابتكار.

-الاهتمام بالمناخ التنظيمي الملائم لشغل الوظيفة مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف على أكمل وجه.

- وضع برامج تكوينية دورية للموظفين لتنمية مهاراتهم في مجال عملهم.

6.دراسة (إسلام محمد، 2019) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، اتاحة فرص الترقى والتقدم المهني) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري) ،وأجريت الدراسة على موظفي من أكاديميين وإداريين من مختلف المستويات بجامعة الإسراء، وتم توزيع استبيان الكتروني، واسترجعت الباحثة (100) استبانة صالحة للتحليل، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل المعلومات والبيانات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

-توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بجامعة الإسراء كان بمستوى متوسط.

- توفر مستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى مرتفع.
- يوجد أثر لأبعاد جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود الى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي يعزى للنوع الاجتماعي.
- يوجد اختلاف لأبعاد جودة الحياة الوظيفية (التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، إتاحة الفرص للترقي والتقدم المهني) تعزى للمؤهل العلمي.

- وأوصت الدراسة بوضع استراتيجيات من قبل مجلس إدارة الجامعة لرفع مستوى جودة الحياة الوظيفية للموظفين.
- زيادة الاهتمام بالاهتمامات الشخصية للموظفين بتوفير برامج ترفيهية وثقافية والعمل على تحقيق حياة كريمة.
- إعادة دراسة نظام الترقية والتقدم المهني، ووضع معايير تحقق العدالة بين الموظفين.

### 7.دراسة (خان و خير الدين، 2020) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث

العلمي بالجزائر " دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بيسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في:(الأمان والاستقرار الوظيفي، الأجور والمكافآت، الترقية والتقدم، التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية، ظروف العمل المادية، التدريب والتعلم ) على الالتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر برناوي) بيسكرة-وقد تم جمع البيانات والمعلومات عن طريق توزيع الاستبيان على مجتمع تكون من (56) باحث بالمركز محل الدراسة، وتم الحصول على (36) استبانة صالحة للتحليل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

- اتجهت تصورات الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في المركز محل الدراسة نحو المستوى المتوسط وفقا لمقياس البحث.

وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية في الالتزام التنظيمي في المركز محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات منها:

- العمل على تحسين ظروف العمل المادية، وتوفير ما يساعد الباحثين على أدائهم بالمركز محل الدراسة.

-ضمان الأمن والسلامة المهنية للباحثين عند إنجاز مهامهم.

-وضع أنظمة مكافآت عادلة وفقا لمعايير تقييم أثر وضوحا وشفافية لكل موظفي المركز محل الدراسة، وتفعيل ربطها بإنجاز وأداء المهام.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ظروف العمل المادي أكثر، وتوفير كل ما يساعد الباحث على أداء مهامه.

8.دراسة (الشهري م.، 2021) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض، من خلال تحديد واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية المتمثلة في: (الأمان والاستقرار الوظيفي، الأجور والمكافآت، الصحة والسلامة المهنية، فرص تطوير القدرات، الاندماج الاجتماعي في العمل، حرية التعبير والمشاركة)، وتحديد واقع ممارسة الموظفين الإداريات للإبداع الإداري، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي وأسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات، حيث تم توزيع استبانة على جميع الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان وبلغ عددهن (149) إدارية وقد استجاب منهن (120) إدارية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من بينها: أن واقع توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل عام في جامعة الأمير سلطان بالرياض جاءت بدرجة متوسطة، وأن واقع ممارسة الموظفين الإداريات بجامعة الأمير سلطان بالرياض للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة.

ومن توصيات الدراسة نذكر مايلي:

-مواصلة اهتمام إدارة الجامعة بتوفير أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وتطوير بيئة العمل والخدمات المقدمة للموظفات الإداريات مما يزيد من شعورهن بالاستقرار والأمان الوظيفي، ويؤثر بإيجاب على الأداء الوظيفي.

-إعادة النظر في نظام الأجور والحوافز وتحديثه بالجامعات الأهلية، مما يسمح للموظفات بحصولهن على مكافآت مناسبة لما يبذلونه من جهد عملي، ويعزز حياة وظيفية مستقرة لهن.

-العمل على توفير الفرص المناسبة للموظفات الإداريات لتحقيق النمو والترقية الوظيفية، وإكسابهن المهارات والخبرات المختلفة التي تساعدن على أداء مهامهن بكفاءة.

9.دراسة (حداد و زديرة، 2021) بعنوان: "تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية خلال جائحة كوفيد-19"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (التصميم الوظيفي، التكوين والتعليم، فرق العمل، الأمن الوظيفي، ضغوط العمل، الالتزام التنظيمي) خلال جائحة كوفيد-19، وقد استخدم لباحث المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 134 فرد من الأسلاك العاملة بالمؤسسات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية قايس بولاية خنشلة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد: التصميم الوظيفي، فرق العمل والأمن الوظيفي لمتغير الجنس.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد: التصميم الوظيفي، الأمن الوظيفي والالتزام التنظيمي لمتغير الخبرة المهنية.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد: التصميم الوظيفي، فرق العمل، ضغوط العمل، التكوين والتعليم لمتغير الوظيفة.
- 10.دراسة (عبيد و صبري، 2022) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية".**

هدفت الدراسة إلى تبيان أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي من خلال وضع استبانة وزعت على عينة تكونت من (350) موظفا. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التي تمثلت في أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تتوافر بدرجة متوسطة وترتبت كمايلي: الأمان الوظيفي، فرق العمل، الأجور والمكافآت، مشاركة العاملين وبعد ظروف بيئة العمل، وأن مستوى الأداء ودرجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية كانت متوسطة على التوالي أيضا كما بينت نتائج الدراسة بانه يوجد علاقة بين كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية وكل من الأداء والالتزام التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر لكل كل من بعدي فرق العمل ومشاركة العاملين في مستوى الأداء ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية. وقدمت الدراسة توصيات من بينها:

- على إدارة البلديات أن تقوم بتعزيز جودة الحياة الوظيفية بشكل مستمر نحو الأفضل الذي يتطلع إليه الموظفين.
- على إدارة البلديات العمل على تقييم البرامج التدريبية الحالية والبحث عن برامج تدريبية فعالة تساهم في تحسين الأداء حسب مستجدات العمل.

-أن تتيقظ البلديات لواقع جودة الحياة الوظيفية من خلال عمل نموذج يقيس رضا العاملين عن بيئة العمل، والحوافز المادية ومستوى الشعور بالأمان الوظيفي، ومعالجة أي طارئ سلمي واتخاذ قرارات صائبة.

11.دراسة (السيد، 2022) بعنوان: " أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الاحتراق النفسي لدى العاملين بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الاحتراق النفسي لدى العاملين بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على قائمة الاستقصاء والعينة العشوائية الطبقية في جمع البيانات من العاملين وتكون مجتمع الدراسة من (809) من العاملين بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر وتم الحصول على (265) إجابة صالحة للتحليل.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى توافر جودة الحياة الوظيفية للعاملين بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر كان بدرجة متوسطة وجاء ترتيب أبعاد جودة الحياة الوظيفية كالتالي: (العلاقات الاجتماعية، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، الإشراف ومشاركة العاملين، الأمان والاستقرار الوظيفي، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، بيئة عمل صحية وآمنة، الأجور والمكافآت). وكان مستوى الاحتراق النفسي لدى العاملين بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر بدرجة متوسطة، حيث جاء ترتيب مستوى أبعاد الاحتراق النفسي كالتالي: ( الإثناك العاطفي، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، وتبدد الشخصية) مما يدل على ان أفراد العينة يعانون بدرجة متوسطة من الاحتراق النفسي.

وقدمت الدراسة عدة توصيات من بينها:

- ضرورة اهتمام شركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر بالحد من ظاهرة الاحتراق النفسي من خلال عقد ندوات ودورات توعوية للعاملين.

- عقد دورات تدريبية للعاملين بالشركة لتنمية معارفهم وتوعيتهم لاشتراطات السلامة والصحة المهنية.

- الاهتمام بالنمط والأسلوب الإشرافي الذي يشجع العاملين بالمشاركة في تفويض السلطة والمسؤولية واتخاذ القرارات.

- تطبيق نظام الأجور والحوافز الذي يساعد على توفير حياة وظيفية مستقرة للعاملين.

12.دراسة (نجوى، 2022) بعنوان: " جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية " بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبتترول.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقات بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية من قيادات الصف الأول والثاني والتي تعبر عن مجتمع الدراسة وبلغ الحد الأدنى لحجم العينة (324) من العاملين الهيئة المصرية للبتترول.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين في الهيئة المصرية للبتترول ووجود علاقة طردية بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والوظائف الحديثة للموارد البشرية للعاملين بالهيئة محل الدراسة وأنه يوجد علاقة طردية بين تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين وأن تطبيق الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية متغير وسيط على العلاقة بين أبعاد مفهوم جودة الحياة الوظيفية والالتزام بأبعاد الأداء السياقي للعاملين بالهيئة المصرية للبتترول.

ومن التوصيات التي اقترحتها الدراسة هي: على الإدارة أن تهتم بالالتزام بالأداء السياقي وتشجع على سلوكياته لما له أثر إيجابي على الإنتاجية، وأن تعمل على تطبيق الأبعاد الحديثة لتقييم أداء العاملين والاعتراف بإنجازاتهم الذي يوطد العلاقات مع الرؤساء ويعزز من انتمائهم للشركة.

**13. دراسة (محمد عبد النعيم، 2023) بعنوان: "تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الإستراتيجية" (جامعة أسوان دراسة حالة)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام مدخل القيادة الإستراتيجية بأبعادها (تحديد التوجه الإستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة الاستراتيجية، تعزيز الممارسات الأخلاقية) في تحسين جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، الرواتب والمكافآت، التنمية المهنية) لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة أسوان دراسة حالة)، وقد استخدم الباحث منهج دراسة الحالة لما يتناسب مع موضوع بحثه، وتم جمع البيانات والمعلومات عن طريق إستخدام استبانة وزعت على عينة استطلاعية تكونت من (121) عضو هيئة تدريس بجامعة أسوان، مما أسفر على (35) استمارة صالحة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مدخل القيادة الاستراتيجية يعد أنسب المداخل الإدارية الحديثة بالمؤسسات ككل بصفة عامة والمؤسسات الجامعية بصفة خاصة، وأن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية تتوفر بجامعة أسوان بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادة

## الفصل الثاني ..... الأدبيات التطبيقية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

الاستراتيجية ومستوى تحسين جودة الحياة الوظيفية بجامعة أسوان. وأن درجة تحقق جودة الحياة الوظيفية بأبعادها ( النمط القيادي، الاستقرار والأمان الوظيفي، الترقية الوظيفية، التوازن بين العمل الجامعي والحياة الاجتماعية، الرواتب والمكافآت، التنمية المهنية) جاءت بدرجة متوسطة.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- مشاركة القيادة الأكاديمية بالجامعة للمستويات الإدارية المختلفة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القائد الإستراتيجي لدى القيادات الجامعية الأكاديمية لتعزيز دورهم في نشر ممارسات القيادة الاستراتيجية بين أعضاء هيئة التدريس وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين القيادات الأكاديمية العليا بهدف تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

### 14. دراسة (مصطفى، 2024) بعنوان: "أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الوطني الأهلي"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة التنظيمية، الأجور والمكافآت، عبء العمل) على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف العمل المادية، التوازن بين الحياة والعمل، الأجور والمكافآت، العدالة والمساواة، المشاركة في اتخاذ القرارات، البرامج التدريبية) لدى العاملين بأحد فروع بنك قطر الوطني الأهلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية تكونت من 400 عامل، وتم جمع 150 استبانة قابلة للتحليل.

ومن النتائج الهامة التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة التنظيمية، الأجور والمكافآت، عبء العمل) على جودة الحياة الوظيفية في (الجوانب الوظيفية والتنظيمية، بيئة العمل المادية والمعنوية).
- وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل وجودة الحياة الوظيفية.
- وجود علاقة طردية بين نمط القيادة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات من بينها:

- ضرورة وضع آلية فعالية للتخفيف من حدة ومعالجة ضغوط العمل بقطاع البنوك، وأن يراعي الميثاق الأخلاقي والثقافة التنظيمية للمؤسسة.

- توزيع الأعمال بطريقة تتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم دون استنزاف جهودهم وطاقاتهم ليتحقق لديهم جودة الحياة الوظيفية.

- إقامة العدل والمساواة بين العاملين في شتى الأمور ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

**15. دراسة (بنين، 2024) بعنوان: "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"-دراسة حالة**

**مجمع صيدال-**

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، المناخ والثقافة التنظيمية، الأمن والرضا الوظيفي، التعويضات والمكافآت، العلاقات والتعاون، المرافق، التدريب والتطوير، استقلالية العمل، وكفاية الموارد) على أداء العاملين بأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، وسلوك العمل غير المنتج) في المجمع الصناعي صيدال، وقد تم استخدام مقياس سوامي وآخرون 2015 لجودة الحياة الوظيفية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأساليبه المسحي، التحليلي والفارقي، باوزيع 771 استبيان على عينة عشوائية عنقودية وتم استرجاع 611 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي جاموفي والتحليل المتقدم سمات-4.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-وجود مستوى جيد لكل من جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى عمال المجمع.

-وجود أثر قوي طردي دال احصائيا بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.

-عدم وجود تباين دال احصائيا في وجهات نظر الباحثين حول مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى للمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، بينما يوجد تباين يعزى للمستوى التعليمي لصالح المستوى الجامعي لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة 32 سنة فما فوق، والمنصب لصالح عمال التنفيذ .

ومن أهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة التعرف أكثر على تصورات وتوقعات العاملين وتوجهاتهم حول جودة الحياة الوظيفية داخل المجمع، ومحاولة دعمها وتحسينها.

-ضرورة تنوع آليات تحسين الأداء الوظيفي للعاملين تبعاً للتباين والتنوع الكبير لخلفيات العاملين داخل المجمع.

**16. دراسة (العمراوي، 2025) بعنوان: "أثر جودة الحياة الوظيفية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية " دراسة حالة شركة**

**سونطراك**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية (اتخاذ القرار، خصائص الوظيفة، السلوك القيادي والإشرافي، الاستقرار والأمان الوظيفي، التدريب، ظروف العمل، الصحة والسلامة المهنية، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة

الوظيفية، العلاقات الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية، الثقافة البيروقراطية، الأجور والمكافآت المالية، فرص الترقية والتدرج الوظيفي ( على سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال نشاط الاستكشاف والإنتاج بشركة سوناطراك، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الباحثة على في جمع البيانات على أداة الاستبانة والمقابلة والملاحظة، وتكونت عينة الدراسة من 810 عاملا، وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وكانت من أبرز نتائج الدراسة مايلي:

-يتمتع بعد خصائص الوظيفة بمستوى عالي، وأن بقية أبعاد جودة الحياة الوظيفية جاءت بمستويات متوسطة.  
-تساهم جودة الحياة الوظيفية بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.  
-هناك أبعاد لجودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل خاص على سلوك المواطنة التنظيمية تجاه الفرد، في حين هناك أبعاد أخرى تؤثر تجاه المنظمة.

-البعد الأكثر تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية هو الثقافة التنظيمية، ثم خصائص الوظيفة، وكانت الأقل تأثيرا هي الأجور والمكافآت وفرص الترقية.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات نذكر منها مايلي:

-تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين.  
-خلق بيئة عمل إيجابية تحفز على الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة.  
-تنظيم دورات تدريبية وتوعية مستمرة للعاملين تخص برامج الصحة والسلامة المهنية.  
-تطوير سياسات عمل مرنة تشمل العمل عن بعد من أجل تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1.(Sorab & Conrad, 2013) : **Sustainable Quality of Work Life and Satisfaction(an Indian case study).**

جودة الحياة الوظيفية المستدامة والرضا (دراسة حالة هندية).

هدفت الدراسة إلى تحديد وكتشاف العوامل المهمة لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها ( المرافق، كفاية الموارد والضوابط المناسبة، التعويضات والمكافآت، الرضا الوظيفي والامن الوظيفي، حرية العمل، وبيئة العمل) من خلال دراسة تصورات الموظفين العاملين في مجال الشحن

وتخليص المعاملات التجارية في مومباي الهندية حول الرضا الوظيفي تجاه معايير معينة لجودة الحياة الوظيفية، واستخدم الباحثان الأسلوب التجريبي في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية، وتم استخدام استبيان المسح/الجدول الزمني، المقابلات المركزة، ومراجعة الأدبيات المنشورة، واقتصرت الدراسة على مجتمع عدده (200) من مدراء وموظفين تنفيذيين وميدانيين من ثلاثة شركات في مجال الشحن واللوجستية في الهند وتكونت عينة الدراسة من (110) مستجيباً. ثم تم تحليل البيانات بطرق إحصائية تتناسب مع الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود وانتشار جودة الحياة الوظيفية بشكل كبير وفقاً لآراء الموظفين في شركات الشحن الهندية محل الدراسة.

وأهم توصيات الدراسة: أنه يجب على أرباب شركات الشحن المختارة أن يستمروا في تحسين جودة الحياة الوظيفية باتخاذ تدابير ثابتة ومتسقة للحفاظ على موظفيهم وإدامتهم، ويجب الحفاظ على التركيز الأساسي عند مستويات أعلى من المتوسط من معدات، مرافق، تحسين ظروف العمل، تعويضات ومكافآت، والأمن الوظيفي، وتعزيز ثقافة العمل ونوعية العلاقات والتعاون بين الموظفين في شركات الشحن الهندية.

## 2. (Sahny, 2019): Role of Quality of Work Life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment in Telecom Industry.

دور جودة الحياة الوظيفية في تحديد مشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي في قطاع الاتصالات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في (الرضا الوظيفي، ظروف العمل، فرص النمو المستمر، توازن الحياة مع العمل، إدارة الإجهاد في العمل، العلاقات الاجتماعية، الثقافة التنظيمية والاتصال) في صناعة الاتصالات وفحص ارتباطها بمشاركة الموظفين والالتزام التنظيمي، وقد استخدم الباحث النهج المسحي، وتم جمع المعلومات عن طريق إرسال استبيانات إلى (500) موظف يعملون في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، وتم استجابة (312) من العينة العشوائية.

وتوصلت النتائج إلى: أن جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي ومشاركة الموظفين ترتبط ارتباطاً إيجابياً.

واقترحت الدراسة بتعزيز جودة الحياة الوظيفية من خلال توفير مكان خال من الإجهاد وداعم ومرضي، بالإضافة إلى فرص النمو وعلاقات شخصية متماسكة، وأن توفير جودة الحياة الوظيفية الأفضل سيكون بمثابة استراتيجية احتفاظ بالموظفين الرئيسيين مما سيعملون بطريقة أفضل للوصول إلى أهداف العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية.

3. (Saaed, H.Raheemah, & J.Mohammed, 2020) : **The influence of Employee Self-Efficacy on The Quality of Work Life.**

تأثير الكفاءة الذاتية للموظف على جودة الحياة الوظيفية.

كان الهدف من وراء هذا البحث هو دراسة تأثير الكفاءة الذاتية للموظفين بأبعادها المتمثلة في ( الكفاءة الذاتية الاجتماعية، الكفاءة الذاتية العاطفية، الكفاءة الذاتية المعرفية ) على جودة حياتهم الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، ثقافة المنظمة والعلاقة والتعاون، التعويضات والمكافآت، الرضا والأمن الوظيفي) في شركة توزيع المنتجات النفطية في بغداد، وتم جمع المعلومات عن طريق توزيع استبيان على عينة تكونت من (42) عضوا يعملون كمديرين في مختلف المستويات الإدارية للشركة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- مستوى جودة الحياة الوظيفية جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى انخفاض في جودة الحياة الوظيفية في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد.

- أنه يوجد هناك علاقة إيجابية بين الوظيفة الاجتماعية والكفاءة الذاتية.

- أن هناك بعض الانخفاض في جودة الحياة العملية داخل الشركة محل الدراسة بسبب عدم الجدية في الاهتمام الذي توليه الإدارة العليا للأبعاد الأساسية لجودة الحياة الوظيفية، وأنه كلما زاد اهتمام الشركة محل الدراسة للكفاءة الذاتية ومحاولة تبنيها، كلما زاد التأثير الذي اكتسبته في طريق تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

وأوصت الدراسة بأنه كلما استثمرت الشركة في تفعيل الكفاءة الذاتية للعمال، كلما أصبح التقدم الذي يمكن تحقيقه أكثر وأكثر تأثيراً في تحقيق جودة الحياة العملية ضمن حدودها.

4. (Abudaqa, Hilmi, & Dahalan, 2020) **The Relationship Between Psychological: Contract, Commitment, Quality of Work Life and Turnover Intention in Oil and Gas Companies in UAE : Moderating Role of Appreciative Leadership.**

العلاقة بين العقد النفسي والإلتزام وجودة الحياة الوظيفية ونية دوران العمل في شركات النفط والغاز في دولة الإمارات العربية المتحدة: الدور المعابر للقيادة التقديرية.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين العقد النفسي، والقيادة التقديرية، والالتزام، ونوعية الحياة الوظيفية، ونية الدوران في شركات النفط والغاز في الإمارات العربية المتحدة. وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى التحقق في التأثير الوسيط للقيادة التقديرية على العلاقة بين العقد النفسي ونية الدوران، وبين الالتزام ونية الدوران، وبين نوعية الحياة الوظيفية ونية الدوران. حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي، وتم استخدام أخذ العينات الإحصائية في جمع البيانات وتم توزيع الاستبيانات على (382) موظفا في الشركات محل الدراسة.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة مهمة وإيجابية بين العقد النفسي ونية دوران، والالتزام ونية الدوران، وأخيرا بين جودة الحياة الوظيفية ونية الدوران في شركات الغاز والنفط بالإمارات العربية المتحدة. وأوصت الدراسة بشدة بالاستفادة العملية من نتائجها بهذه الطريقة، يمكن أن تساهم الدراسة الحالية في اتباع نهج متماسك للاحتفاظ بالموظف في قطاع النفط والغاز بدولة الإمارات العربية المتحدة.

5.(Brenda, Jason , Manuel , Saúl , & Iván , 2021) : **Quality of Work-Life and Work Performance in Physicians at the Mexican Institute of Social Security, in the State of Chiapas**

جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى الأطباء في المعهد المكسيكي للضمان الاجتماعي في ولاية تشيابا

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان مستوى جودة الحياة الوظيفية كبير يتنبأ بمستوى أداء العمل المدرك للذات من قبل الأطباء العاملين في المعهد المكسيكي للضمان الاجتماعي، في ولاية تشياباس بدولة المكسيك، وقد استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الكمي والمستعرض والتنبؤي، وتألف مجتمع الدراسة من (445) طبيبا وتم إرسال الإستبيان عن طريق الواتساب للجميع، وبلغ عدد المستجيبين (169) طبيبا من العينة المدروسة، وتم تحليل البيانات عن طريق مجموعة من الأدوات الإحصائية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي مؤشر هام في ارتفاع درجة أداء العمل للأطباء في المعهد المكسيكي الاجتماعي في ولاية تشياباس.

وأوصت الدراسة بأن مدى اهتمام الأطباء في مجتمع الدراسة بالحفاظ على نوعية جيدة من الحياة الوظيفية سيؤثر على أداء أفضل في عملهم اليومي.

6. (Arief, Purwana, & Saptono, 2021) : **Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables.**

تأثير جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة على رضا الوظيفة من خلال مشاركة الموظفين كمتغيرات وسيطة. هدفت هذه الدراسة الكمية إلى تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية والتوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين، في الأمانة العامة لوزارة الزراعة الأندونيسية، جاكرتا، واستخدم الباحثون الأسلوب الإستقصائي الذي يهدف إلى شرح العلاقة السببية أو الارتباط، وبلغ مجتمع الدراسة (243) مفردة من الموظفين تابعين للأمانة العامة لوزارة الزراعة في جمهورية أندونيسيا، التقنية المستخدمة في تحليل البيانات هي استخدام SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى:

- أن مستوى جودة الحياة الوظيفية جيدة.
- أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير سلبي على الرضا الوظيفي لموظفي الأمانة العامة لوزارة الزراعة في جمهورية إندونيسيا، جاكرتا.
- أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين في الأمانة العامة لوزارة الزراعة الإندونيسية، جاكرتا.
- أن التوازن بين العمل والحياة له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي لموظفي الأمانة العامة لوزارة الزراعة الإندونيسية، جاكرتا.
- للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين في الأمانة العامة لوزارة الزراعة في جمهورية إندونيسيا، جاكرتا.

7. (Djawoto, Setyorini, Cahyono, & Widiana, 2022) : **The Effect of Work-Life and Work-family Conflict on Organizational Commitment and Employee Performance in Indonesia.**

تأثير الصراع بين العمل والحياة الشخصية والعمل والأسرة على الإلتزام التنظيمي وأداء الموظفين في أندونيسيا. هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء من خلال الإلتزام التنظيمي كمتغير متداخل، والتأثير غير المباشر لأداء العمل والأسرة من خلال تنظيم الإلتزام كمتغير متداخل في شركة أندونيسية محلية، وأخذت العينة باستخدام جميع أفراد مجتمع الدراسة والتي شملت (102) مستجيبا، وتم جمع البيانات عن طريق أسئلة الاستبيان. واستخدم الباحثون في تحليل البيانات أسلوب تحليل المسار امتدادا لانحدار خطي متعدد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن جودة الحياة الوظيفية كان لها تأثير إيجابي معنوي على أداء الموظفين في الشركة الأندونيسية المحلية وأن الصراع بين العمل والأسرة أثر سلباً على أدائهم.
- كان لجودة الحياة الوظيفية تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي للموظفين بالشركة الإندونيسية المحلية، الصراع بين العمل والأسرة ليس له تأثير معنوي وسليبي على الالتزام التنظيمي لديهم ، والالتزام التنظيمي له تأثير إيجابي كبير على أدائهم.
- كان هناك تأثير غير مباشر بين جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظفين بالشركة الأندونيسية المحلية من خلال الإلتزام التنظيمي لديهم.

ومن التوصيات التي اقترحتها الدراسة كالاتي:

- يجب على الشركة الإندونيسية المحلية أن تهتم أكثر بتطبيق جودة الحياة الوظيفية من أجل تحسين أداء الموظفين، من خلال تطبيق نظام المكافأة والعقاب، وتوفير التدريب المنتظم لهم.
- على الشركة أن تولي المزيد من الاهتمام للنزاعات العائلية القائمة من خلال توفير وسائل الترفيه كالاستجمام المنتظم معاً.
- يجب على الموظفين بالشركة الإندونيسية المحلية أن يكونوا أفضل في السيطرة على العواطف لمواصلة أدوار العمل والأسرة.
- تحتاج الشركة أيضاً إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بشأن قضايا المكتب.

### 8. (Ishfaq, Al-Hajieh, & Alharthi, 2022): **Quality of Work-life QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saoudi Arabia**

جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها ( بيئة العمل المادية، الثقافة التنظيمية، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، مرافق مكان العمل، الإستقلالية في العمل) على الأداء الفردي في القطاع المصرفي السعودي وفحص ما إذا كانت فجوات في جودة الحياة الوظيفية بالقطاع محل الدراسة، من خلال تطبيق WRKLFQUAL (أداة لقياس الفجوة بين الجودة المتوقعة للحياة الوظيفية والجودة المتصورة للحياة الوظيفية)، وتم توزيع إستبيانات من أجل جمع المعلومات من عينة تكونت

من (300) موظف من أصل (350) موظف يعملون في البنوك الوطنية والبنوك المتعددة الجنسيات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، ثم تم تحليلها بأساليب إحصائية تتناسب مع هذه الدراسة.

ومن أهم نتائج الدراسة أثبتت بأن جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية كانت سلبية، وهذا بين أن الفجوات المتوقعة والمتصورة في جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي السعودي، وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، مما يعني كلما كان الرضا الوظيفي عن جودة الحياة الوظيفية أعلى كلما كان الأداء الوظيفي أعلى، وأظهرت النتائج أن نوعية جودة الحياة الوظيفية في البنوك السعودية أقل بقليل عن نوعية جودة الحياة الوظيفية في البنوك المتعددة الجنسيات في جدة بالمملكة العربية السعودية.

### 9.(Oktafien, Oktari, & Suhardi, 2023) : **The Effect of Quality of Work-Life and Work**

#### **.Environment on Employee Performance**

#### تأثير جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل على أداء الموظفين

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل على أداء الموظفين في الأمانة الإقليمية في بيئة حكومة باندونغ، وقام الباحثون بأخذ عينة لها عدد نفس عدد مجتمع الدراسة وعددها (261) مفردة من الموظفين يعملون في الأمانة الإقليمية محل الدراسة عن طريق توزيع الأسئلة في استبيان وإجراء مقابلات من أجل الحصول على البيانات، واستخدم الباحثون طريقة البحث الترابطي السببي من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التي تمت دراستها في الدراسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثيرا كبيرا بين جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل على أداء الموظف سواء جزئيا أو متزامنا.

واقترحت الدراسة على البحوث المستقبلية يمكن أن تضيف متغيرات يُعتقد أن لها تأثير أفضل على نتائج عمل الموظف، مثل:

عوامل التدريب الوظيفي، الدافع، الرضا الوظيفي، عبء العمل، وانضباط العمل، والقيادة، التواصل، وضغوط العمل، وغيرها.

### 10. (Akter, Tang, & Adnan, 2023) : **Impact of Empowerment and ICT on Quality of Work**

#### **Life: The Mediating Effect of trust climate.**

تأثير التمكين وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الحياة الوظيفية: التأثير الوسيط لمناخ الثقة.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين الموظفين ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في

(20) فندقا من فئة ثلاث نجوم في بنقلاديش من مجتمع بلغ (437) موظفا، وتم جمع المعلومات من خلال توزيع استبانة اسقصائية

على الموظفين بالفنادق محل الدراسة، مما أسفر على موافقة (13) فندقا وعينة عشوائية بلغت (205) موظفا على المشاركة في هذه الدراسة. وتم إعادة (147) استبيانا قابلا للدراسة والتحليل.

من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكدت أن تمكين الموظف له تأثير قوي على جودة الحياة الوظيفية للموظفين، وتم الكشف عن دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعامل مؤثر في جودة الحياة الوظيفية، وله تأثير كبير على مناخ الثقة، وأن مناخ الثقة يؤثر بشكل كبير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين بالفنادق محل الدراسة.

ومن بين اقتراحات الدراسة: أن المديرين بحاجة إلى صياغة استراتيجيات تمكين فعالة من شأنها تصور الموظف لجودة الحياة الوظيفية، وأن الحياة لا تعتمد فقط على النجاح التنظيمي، وتعتمد أيضا على مساعي الشركات والنوايا لرعاية رضا الموظفين ورفاهيتهم.

**11. (Yustinus, Veronika, & Didik, 2024): The mediating role of quality of work life organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior**

الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية مع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت عينة البحث 165 معلما دائما من عدة 10 مدارس ثانوية حكومية و 07 مدارس خاصة في مدينة مادايون، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع بيانات البحث من خلال الاستبيان، واستخدم الباحثون نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة مهمة بين القيادة التحويلية وجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي مع سلوك المواطنة التنظيمية في اتجاه إيجابي.

**12. (Lukman, Kusuma, & Didik, 2025): The Influence of Quality of Work Life (QWL) and Employee Engagement on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Dalmas Members of Ditsamapta Polda Diy with Resistance to Change as a Moderating Variable.**

تأثير جودة الحياة الوظيفية ومشاركة الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء الدماس في ديتسامابتا بولدا دي مع مقاومة التغيير كمتغير معايير.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير التزام الموظفين على سلوك المواطنة التنظيمية مع مقاومة التغيير كعامل معدل بين موظفي الدماس في ديتسامابتا بولدا وهم أفراد الشرطة الذين لا تقل أعمارهم عن 18 سنة وتم تحديدهم مسبقا بناء على معايير وسمات، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني، وتم تحليلها باستخدام WarpPLS الإصدار 8. وأظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن التزام الموظفين لا يؤثر بشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، وأن مقاومة التغيير تخفف من حدة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتزام الموظفين.

### المبحث الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، يتبع الباحث في هذا المبحث إلى تحليلها والتعقيب عليها، من خلال توضيح أوجه التشابه والاختلاف بينها، ثم التطرق إلى أوجه الاستفادة منها وما يميز الدراسة الحالية، بما يسمح إبراز الفجوة البحثية.

### المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

من خلال استعراض الباحث من دراسات سابقة ذات العلاقة والصلة بموضوع الدراسة، حيث يتبين بأن الدراسات التي تناولت القيادة الإلكترونية فقد وظفتها إلى جانب متغيرات أخرى، فمعظم الدراسات ربطت القيادة الإلكترونية بأداء العاملين وكان هناك اتفاقا واسعا حول الدور الإيجابي لممارسة القيادة الإلكترونية في تحسين مخرج من مخرجات بيئة العمل يمكن استخدامه لقياس جودة الحياة الوظيفية وهو أداء العاملين، وهذا ما يتماشى مع أهداف الدراسة الحالية التي تهدف إلى تبيان اثر ممارسة القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، حيث أكدت عدة دراسات على وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإلكترونية وأداء العاملين (الزامل و البلوي، 2021)، (سهمود، 2022)، وكما اتفقت دراسات أخرى على أن القيادة الإلكترونية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين، (Al-Faris & Bani Khaled, 2022)، (Sunarsi, et al., 2020)، (Caroline, 2022)، (Alfehaid & Elshafie , 2019)، إلا أن هناك تباين في النتائج فبعضها بين بأن دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين كان منخفضا (مغراف، 2025)، وهناك من أشارت إلى وجود علاقة عكسية ضعيفة بين القيادة الإلكترونية وجودة أداء الخدمات المؤسسية

(موسى، 2019) ، بينما هناك دراسات ربطت بين القيادة الإلكترونية وبعض الأبعاد (الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي ، إنجاز المهام ) وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في أبعاد المتغير التابع وتباينت نتائجها والذي ربما يرجع إلى تنوع بيئة الدراسة والعينات، حيث منهم من أكد على أن كفايات القيادة الإلكترونية لها تأثير إيجابي على التزام الموظف وتحفيزه ورضاه وأداءه الوظيفي ( Ahmed, Damodharan, Subha, Prasanna, & Rajesh, 2022)، كما أشارت دراسة أخرى بأن أنماط القيادة عن بعد المتمثلة في القيادة التحويلية، الخدمية، والمعاملاتية لها ارتباطات إيجابية قوية بالأداء الفردي للموظفين والمتمثلة في الأبعاد: الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، وإنجاز المهام (Dalya & Aylin, 2025)، ومنهم من كشف بأن القيادة الإلكترونية مرتبطة بشكل كبير بناء الثقة والإلتزام التنظيمي للفرق الافتراضية، (Iriqat & Khalaf, 2018)، ومنهم من أكد بأن القادة الإلكترونيين يمكنهم تسهيل تحقيق نتائج عمل إيجابية ( الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ) للعاملين عن بعد(angela, 2021)، فهذه النتائج تتقاطع مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وبعض أبعاد المتغير التابع، وهذا يتوافق مع الفرضيات التي تبني عليها الدراسة الحالية.

كما أن هناك دراسات اتفقت عن أهمية القيادة الإلكترونية خلال جائحة كوفيد-19، كدراسة (نورة و دعاء، 2021)، (نانسي، 2021) التي أشارت بأن القيادة الإلكترونية كانت تمارس بمستوى عال خلال جائحة كورونا، بينما دراسة (المالكي، اليزيدي، اليزيدي، الطويرقي، و الجهني، 2021) بينت في نتائجها بأن ممارسة القيادة التكنولوجية كان بمستوى متوسط خلال جائحة كورونا، وأن القيود الاجتماعية والحجر الصحي خلق تحديات وفرص للقيادة الإلكترونية مما أدى إلى الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Mustajab, et al., 2020).

كما جاءت دراسة (شكر م.، 2023) ، التي كشفت عن وجود تأثير معنوي للقيادة الإلكترونية في الجاهزية التنظيمية، بينما جاءت دراسة (الأقطش، 2019)، التي أكدت على وجود تأثير إيجابي بين ممارسات القيادة الإلكترونية والإبداع الاستراتيجي بوجود إنترنت الأشياء وسيطا. بالإضافة إلى دراسة (الدريوش، 2023) التي أظهرت بوجود علاقة ارتباطية طردية بين ممارسة مديرات المدارس للقيادة الرقمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات في جميع المجالات والدرجة الكلية، كما برزت دراسة (العشماوي، 2021) التي بينت نتائج دراستها بوجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق القيادة الإلكترونية ومستوى الوعي الرقمي لدى قادة مدارس التعليم محل الدراسة، بالإضافة ما تم تناوله في دراسة أخرى حول القيادة الإلكترونية والتكيف مع التطور التكنولوجي والتي كان من أبرز

نتائجها أن القيادة الإلكترونية تحسن من استعداد المديرين لتقديم الدعم للفرق. (Anita & Deborah, 2023) ، وأن القادة الذين يمارسون القيادة الإلكترونية يؤثرون على الموظفين في الموقع في منظمات الرفاهية العامة، (Bagger & Sterner, 2022).

ومن جهة أخرى تم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية مع متغيرات أخرى كأنماط القيادة، والتي أكدت على أهميتها في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، كدراسة (عمرو ، 2017) التي أكدت بأن القيادة الأخلاقية تؤثر في جودة حياة العمل، ودراسة (قهيري، 2019) التي بينت بأن أنماط القيادة الحديثة المتمثلة في القيادة التبادلية والقيادة التحويلية تؤثر في جودة الحياة الوظيفية وأن لهما علاقة ارتباطية قوية، بينما دراسة (محمد عبد النعيم، 2023) أشارت إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين مستوى ممارسة القيادة الاستراتيجية ومستوى تحسين جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يتقاطع مع الدراسة الحالية في الاعتماد على نمط قيادة حديث تستخدم فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين جودة الحياة الوظيفية.

كما أن هناك دراسات ربطت جودة الحياة الوظيفية بأداء العاملين واتفقت على فعاليتها، والتي تعتبر مؤشر هام في ارتفاع درجة أداء العمل (Brenda, Jason , Manuel , Saúl , & Iván , 2021)، وفي دراسة (نجوى، 2022) أشارت إلى أنه يوجد علاقة طردية بين جودة الحياة الوظيفية الأداء السياقي للعاملين، بالإضافة إلى دراسة (بنين، 2024) التي توصلت إلى وجود أثر قوي وطردية بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي لدى العمال، جودة الحياة الوظيفية بينما اختلفت دراسة (بن شميلان، 2019) في نتائجها التي أظهرت بأنه توجد مشاكل خاصة ببيئة العمل بخصوص التعامل مع المرؤوسين، وأنه لا يوجد اهتمام من طرف الإدارات بخلق منافسة شريفة بين الموظفين، وأن جودة الحياة الوظيفية وبيئة العمل تؤثر بشكل كبير على أداء الموظف (Oktafien, Oktari, & Suhardi, 2023)، ومنهم من أظهر أن جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية كانت سلبية وأن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي. (Ishfaq, Al-Hajieh, & Alharthi, 2022).

كما أن هناك دراسات ربطت جودة الحياة الوظيفية بالالتزام التنظيمي، التي اتفقت على وجود أثر لجودة الحياة الوظيفية على الالتزام التنظيمي كدراسة (إسلام محمد، 2019) ، (خان و خير الدين، 2020) ، (Djawoto, Setyorini, Cahyono, & Widiana, 2022)، واتفقت دراسة كل من (عبيد و صبري، 2022)، (Sahny, 2019) إلى وجود علاقة بين جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي.

بينما هناك دراسات أكدت على أن أبعاد جودة الحياة الوظيفية عناصر مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي، مثل دراسة (الطيب، 2008) التي أظهرت بأن هناك علاقة قوية ايجابية بين توافر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة

العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) والرضا الوظيفي للعاملين، أما دراسة (العبيدي، 2013) فقد أشارت إلى وجود رضا وظيفي متوسط بشكل عام بأبعاده (أسلوب القيادة والإشراف، طبيعة ومحتوى الوظيفة، ثقافة المنظمة، ظروف العمل المادية) لدى العاملين، أما دراسة (مصطفى، 2024) فقد كشفت عن وجود علاقة ارتباط بين أبعاد ضغوط العمل المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة التنظيمية، الأجور والمكافآت، عبء العمل) وجودة الحياة الوظيفية في (الجوانب الوظيفية والتنظيمية، بيئة العمل المادية والمعنوية). أما دراسة

فقد أشارت إلى وجود انتشار كبير لجودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي حسب تصورات الموظفين. (Sorab & Conrad, 2013) كما كشفت دراسة (Arief, Purwana, & Saptono, 2021) بأن جودة الحياة الوظيفية لها تأثير سلبى على الرضا الوظيفي لدى الموظفين .

وهناك دراسات اتفقت على أن جودة الحياة الوظيفية تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية، كدراسة (العمراوي، 2025) التي ركزت على أن جودة الحياة الوظيفية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين، ودراسة (Lukman, Kusuma, 2025) التي بينت بان جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل كبير في سلوك المواطنة التنظيمية، بينما دراسة (Akter, 2023) كشفت على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تعتبر كعامل مؤثر في جودة الحياة الوظيفية، وهذا ما يتماشى مع الدراسة الحالية التي تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية كبعد من أبعاد القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية.

### المطلب الثاني: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية

استنادا إلى ما سبق، فيمكن أن نسلط الضوء على تحديد مجموعة من الجوانب التي ستستفيد منها دراستنا الحالية خاصة من تراكم الجهود المعرفية والأدبيات في تحديد أبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)، حيث أنها تعتبر أبعاد مكررة ومشتركة في أغلب الدراسات السابقة التي امتدت من سنة 2008 إلى سنة 2025، وهذا مؤشر على أن هناك حداثة في متغيرات الدراسة، مما يتسنى للباحث الاستفادة من التنوع في العينات الذي مهد تحديد مجتمع وعينة الدراسة الحالية، وكذلك التعرف على الأدوات والمقاييس والمناهج المستخدمة فيها حيث تباينت حسب كل دراسة بين الوصفية والكمية والنوعية والمختلطة، مما يتيح للباحث اختيار ما يتوافق منها مع موضوع الدراسة الحالية، وتكمن الاستفادة أيضا من

الدراسات السابقة على أن بعضها أجري خلال جائحة كورونا-19 والتي كشفت عن تحديات بالتواصل الإلكتروني وقيادة الموظفين عن بعد، وهو ما يمكن أن يزيدنا إفادة في الدراسة الحالية للخروج بنتائج شاملة قريبة إلى الواقع المستدام وفي ظروف عادية بعيدة عن الأزمات، فضلا عن الاستفادة مما توقف عنده الباحثون من نتائج وتوصيات من أجل بناء فرضيات الدراسة الحالية وتحليل نتائجها والخروج بتوصيات ومقترحات وآفاق مستقبلية.

ويتبين أيضا من خلال الدراسات السابقة أنها ركزت على ربط القيادة الإلكترونية مع بعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي أو الرفاهية النفسية لكنها لم تدرج جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية في متغير تابع يشملهم كلهم مع أبعاد القيادة الإلكترونية، لا في البيئة العربية ولا الجزائرية ولا الأجنبية، أما الدراسة الحالية ما يميزها أنها لا تقتصر على بحث أثر ممارسة القيادة الإلكترونية على بعد أو بعدين، بل تهدف إلى بحث هذا الأثر لأبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) على مجموعة مختلفة من أبعاد جودة الحياة الوظيفية (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)، فهذه الدراسة الحالية تسعى إلى تقديم معالجة تتيح الفهم العميق لهذا الأثر في البيئة التنظيمية الجزائرية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تسعى وزارتها (وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) إلى التوجه نحو التحول الرقمي وهي المديرية العامة لبريد الجزائر وتميزت أيضا بشمولية العينة باستثناء فئة التنفيذيين، وهو ما يعطيها نتائج أدق مقارنة بالدراسات الأخرى التي اختارت عينات محدودة من الموظفين أو المعلمين أو من يتقلدون مراكز إشرافية سواء من القطاع العام أو الخاص، وتبين أيضا من خلال بعض الدراسات السابقة أنها انحصرت خلال جائحة كورونا-19، بينما الدراسة الحالية تسعى إلى كشف أثر القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية خارج الظروف الطارئة والاستثنائية وفي واقع مؤسسي أكثر استقرارا، وما تميزت به الدراسة الحالية كونها الأولى على حد علم الباحث التي جمعت بين أبعاد القيادة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية في إطار كلي، مع تطبيقها في بيئة جزائرية كما تم ذكره سلفا، وكذلك ساهمت في الاعتماد على الكثير من المفاهيم والمعلومات ونقلها من السياق الأجنبي إلى السياق العربي وبالخصوص السياق الجزائري وهو ما يعطيها قيمة علمية بحثية وتطبيقية جديدة، ويجعلها إضافة نوعية تثري المكتبة الأكاديمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

### خلاصة الفصل الثاني:

في ضوء ما تم عرضه وتحليله من دراسات سابقة ذات صلة بمتغيري القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، يتضح أن هذا الحقل المعرفي ما يزال يشهد حراكا بحثيا متناميا يعكس التحولات العميقة التي تعرفها بيئة العمل المعاصرة. وقد أسهمت مراجعة الأدبيات في بناء رؤية علمية واضحة حول المفاهيم الأساسية وأبعادها، كما مكنت من تحديد الاتجاهات العامة لنتائج البحوث السابقة، والوقوف على مكامن الاتفاق والاختلاف بينها، بما أتاح استخلاص مجموعة من المؤشرات النظرية والتطبيقية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

لقد أبانت الدراسات السابقة عن أهمية القيادة الإلكترونية كمدخل حديث في إدارة الموارد البشرية، ودورها في تحسين مؤشرات الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما ينسجم مع مفهوم جودة الحياة الوظيفية باعتبارها مخرجا استراتيجيا للقيادة الفاعلة، غير أن التباين في نتائج الدراسات وتنوع مناهجها وبيئاتها يؤكد الحاجة إلى مزيد من البحث التطبيقي لفهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في سياقات تنظيمية مختلفة.

وانطلاقا من التحليل النقدي للدراسات السابقة، تبرز الفجوة البحثية التي تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين أبعاد القيادة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية في إطار واحد، لاسيما في البيئة الجزائرية التي تشهد تحولات رقمية متزايدة، ومن هنا تستمد الدراسة الحالية مشروعيتها العلمية وأهميتها التطبيقية في محاولة سد هذه الفجوة وإثراء الأدبيات ذات الصلة من خلال معالجة العلاقة بين المتغيرين في ضوء الخصوصية التنظيمية للمديرية العامة لبريد الجزائر.

وبذلك يكون هذا الفصل قد مهّد أرضية معرفية صلبة للدراسة الحالية، وأسس لبلورة فرضياتها، واختيار منهجها وأدواتها التحليلية، تمهيدا للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يتناول الإطار المنهجي للدراسة من حيث تصميمها، ومجتمعها، وعينتها، وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها الإحصائية.

# الفصل الثالث

إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة

لبريد الجزائر

### تمهيد:

انطلاقاً من الإطارين النظري والدراسات السابقة اللذين تناولهما الفصلان الأول والثاني، تتجه هذه الدراسة إلى الجانب التطبيقي قصد التحقق ميدانياً من مدى صحة الفرضيات المطروحة، والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في مؤسسة بريد الجزائر.

ولتحقيق هذا الهدف، يتضمن هذا الفصل عرض المنهجية التي اعتمدها الباحث، من حيث تحديد المنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان أدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة وتحليل النتائج. كما يهدف هذا الفصل إلى بيان الكيفية التي تم بها تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)، وضبط أبعاده بما يتناسب مع الإطارين النظري والميداني، لتشكيل قاعدة بيانات علمية دقيقة تُمكن من تفسير الظواهر الإدارية المدروسة تفسيراً موضوعياً يساهم في بناء تصور شامل عن دور القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة محل الدراسة.

وتضمن هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الإطار العام لمؤسسة بريد الجزائر

**المبحث الثاني:** المنهجية العامة للدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

### المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة بريد الجزائر

يهدف هذا المبحث إلى تقديم صورة شاملة عن مؤسسة بريد الجزائر من حيث نشأتها، وتطورها، ووضعيتها التنظيمية والمالية والبشرية، وذلك بغرض الإحاطة بالإطار العام الذي تعمل ضمنه المؤسسة، ويساعد هذا العرض الوصفي والتحليلي على فهم البيئة الداخلية التي تمارس فيها أنشطتها، وكيفية تكيفها مع التحولات الاقتصادية والرقمية في الجزائر، بما يمكن من ربط واقعها التنظيمي بموضوع الدراسة الرئيس المتعلق بجودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر.

### المطلب الأول: النشأة والوضعية العامة لمؤسسة بريد الجزائر

وتمثل هذا المطلب مدخلا وصفياً تحليلياً للتعرف على خصائص مؤسسة بريد الجزائر من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد التاريخي الذي يبرز نشأتها القانونية وتطور هيكلها الإداري، والبعد المالي الذي يعكس أدائها الاقتصادي ومستوى توازنها التشغيلي خلال السنوات الأخيرة، ثم البعد البشري والبنوي الذي يوضح مواردها البشرية وقدرتها التنظيمية على ضمان استمرارية خدماتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة بريد الجزائر

مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، يشرف على إدارتها مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد أو من يمثله، ويسيرها مدير عام، معين بموجب مرسوم رئاسي. تأسست بموجب المرسوم التنفيذي 02/43 المؤرخ في 14 جانفي 2002، لكن انطلاقها الفعلية كانت في سنة 2003، ومنحها الاستقلالية المالية والشخصية المعنوية، ويتمثل نشاط مؤسسة بريد الجزائر في تقديم خدمات نقدية، خدمات مالية، وخدمات بريدية.

وتمثل الرؤية الاستراتيجية لمؤسسة بريد الجزائر كالتالي:

- تطوير خدمات التوجيه والتوزيع وتعزيز الحلول للتجارة الإلكترونية؛
- تعزيز النشاط الطوابعي على المستوى الوطني والدولي؛
- دعم الشمول المالي ورقمنة وسائل الدفع؛
- تحديث الشبكة البريدية والبنية التحتية المرتبطة بها؛
- دعم نظام الحوكمة وإدارة الأداء ومراقبة المخاطر؛

- تقدير الموظفين وتصميم بيئة عمل مرضية؛
- المساهمة في الحفاظ على البيئة وحمايتها في مواجهة تغير المناخ.
- وتضم هيكله مؤسسة بريد الجزائر ما يلي:
- على المستوى المركزي (المديرية العامة).
- على المستوى الجهوي: ثلاثة عشرة (13) مفتشية جهوية، ثمانية (08) مراكز مالية جهوية، ثمانية (08) مراكز جهوية للمحاسبة.
- على المستوى الولائي: مديريات الوحدات البريدية الولائية لكل ولاية موضوعة تحت وصايتها المؤسسات البريدية (Algérie Poste، 2025).

#### الفرع الثاني: الوضعية المالية لمؤسسة بريد الجزائر

من أجل فهم واقع مؤسسة بريد الجزائر من الجانب الميداني، ارتأينا أن نسلط الضوء على بعض الإحصائيات التي تعكس نشاطها المالي والبشري والجدول التالي يوضح تطور الأداء المالي والمؤشرات الاقتصادية لمؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2022).

#### جدول رقم (1.3): تطور الأداء المالي والمؤشرات الاقتصادية لمؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2020-2022)

مؤشرات الأداء	2020	2021	2022
الإنتاج خلال السنة	421 958 898	440 268 365	531 226 719
الاستهلاك خلال السنة	88 130 803	79 676 447	526 712 666
القيمة المضافة	345 828 094	367 591 918	460 118 170
أعباء المستخدمين	377 096 276	399 976 023	448 685 542
فائض الاستغلال الخام	-36 566 920	-41 398 556	1 3222 221
رقم الأعمال	422 431 563	434 560 425	522 712 666
النتيجة الصافية	51 627 115	69 078 035	80 553 304

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقارير داخلية للمديرية العامة لبريد الجزائر

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

يبين الجدول رقم (1.3) تطورا ملحوظا في مؤشرات الأداء لمؤسسة بريد الجزائر خلال السنوات 2020-2021-2023، مما يدل على ديناميكية نشاط المؤسسة، غير أنه تم تسجيل فائض استغلال سلبى في السنتين 2020 و 2021، يعزى لفترة كورونا، حيث أحدثت تحولات في جميع الأنشطة والميادين، ثم شهدت سنة 2022 رجوع بقيمة إيجابية لفائض الاستغلال الخام، مما يدل على رجوع التوازن النسبي التشغيلي لمؤسسة بريد الجزائر كما أن ارتفاع أعباء المستخدمين يدل على التزام المؤسسة بتغطية مصاريف مواردها البشرية، كما نلاحظ بأن النتيجة الصافية في تحسن نسبي سنة 2022 مقارنة بسنتي 2020 و 2021. وهذا يمكن قوله بأن مؤسسة بريد الجزائر قادرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية من جهة وتحسين ظروف العمل لعمالها. من جهة أخرى.

إضافةً إلى هذا الجانب من تطور الوضعية المالية لمؤسسة بريد الجزائر، حيث تعمل المؤسسة على توسيع خدماتها المالية والبريدية والنقدية والانتشار عبر كامل التراب الوطني كما توضح الإحصائيات في الجدول رقم (1.3) من خلال انجاز مكاتب بريدية جديدة وهذا يساعد في فتح مناصب جديدة للتوظيف والترقيات، وكذلك تثبيت موزعات آلية لتخفيف الضغط عن عمالها وتقديم خدمات إلكترونية لزبائنها توفر الجهد والوقت والتكلفة.

### الفرع الثالث: الوضعية البشرية والبنوية لمؤسسة بريد الجزائر

جدول رقم (2.3): إحصائيات حول الموارد البشرية والبنية التحتية لمؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2017-2022)

المؤشرات	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
عدد إجمالي العمال	224 23	26 874	28 264	28 159	28 780	28 641	
عدد مكاتب البريد في الخدمة		3 811	3 862	3 984	4 055	4 143	4 170
عدد الشبايك الآلية البنكية		1 378	1 403	1 407	1 409	1 920	1 984

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على تقارير داخلية للمديرية العامة لبريد الجزائر

يظهر الجدول رقم (2.3) التطور التدريجي في بنية مؤسسة بريد الجزائر خلال السنوات الخمس (2018-2022) بحيث نلاحظ ارتفاع مقبول نسبيا في عدد العمال بما يفسر عن وجود تزايد في تقديم الخدمات وتوسعها، إضافة إلى تطور ملحوظ في عدد الموزعات الآلية البنكية، وهو ما يعكس توجه مؤسسة بريد الجزائر إلى تحسين الخدمة العمومية وتعزيز التحول الرقمي.

كما أن مؤسسة بريد الجزائر تعطي اهتمام كبير لمواردها البشرية وتلبية لاحتياجات هياكلها من خلال وضع برامج للتكوين وتحسين المستوى لمختلف المسميات الوظيفية من أجل تعزيز الأداء والكفاءة والإنتاجية وخلق فرص للترقية في المناصب الشاغرة،

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

والجدول التالي يبين بعض الأرقام الخاصة بعمال مؤسسة بريد الجزائر بالذين استفادوا من دورات تكوينية خلال الفترة (2018-2022)

جدول رقم (3.3): عدد العمال المستفيدين من التكوين في مؤسسة بريد الجزائر خلال الفترة (2018-2022)

المؤشرات	2018	2019	2020	2021	2022
عدد	11 252	13 202	4 677	8 716	10 326
المجموع					
العمال	6 841	6 833	3 190	1 877	1 445
المكونين	3 324	5 153	1 015	4 861	6 057
تحكم					
تنفيذ	1 087	1 216	474	1 978	2 824

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تقارير داخلية للمديرية العامة لبريد الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3.3) بأن مؤسسة بريد الجزائر تتجه نحو دعم التكوين المهني وتحسين المستوى لعمالها وخاصة فئة الإطارات والتي تهدف مؤسسة بريد الجزائر إلى تأهيل وتطوير كوادرها الإدارية وكما أن التوزيع العام للعمال المكونين يرجع إلى احتياجات الهياكل الإدارية وكذلك تم تسجيل انخفاض ملحوظ في عدد العمال بمختلف مسمياتهم الوظيفية (إطار تحكم، تنفيذ) الذين خضعوا للتكوين لسنة 2020، ويرجح تأثرها بفترة الكوفيد 19 أو لعوامل تنظيمية، ثم ارتفع نسبيا خلال السنتين 2021 و2022.

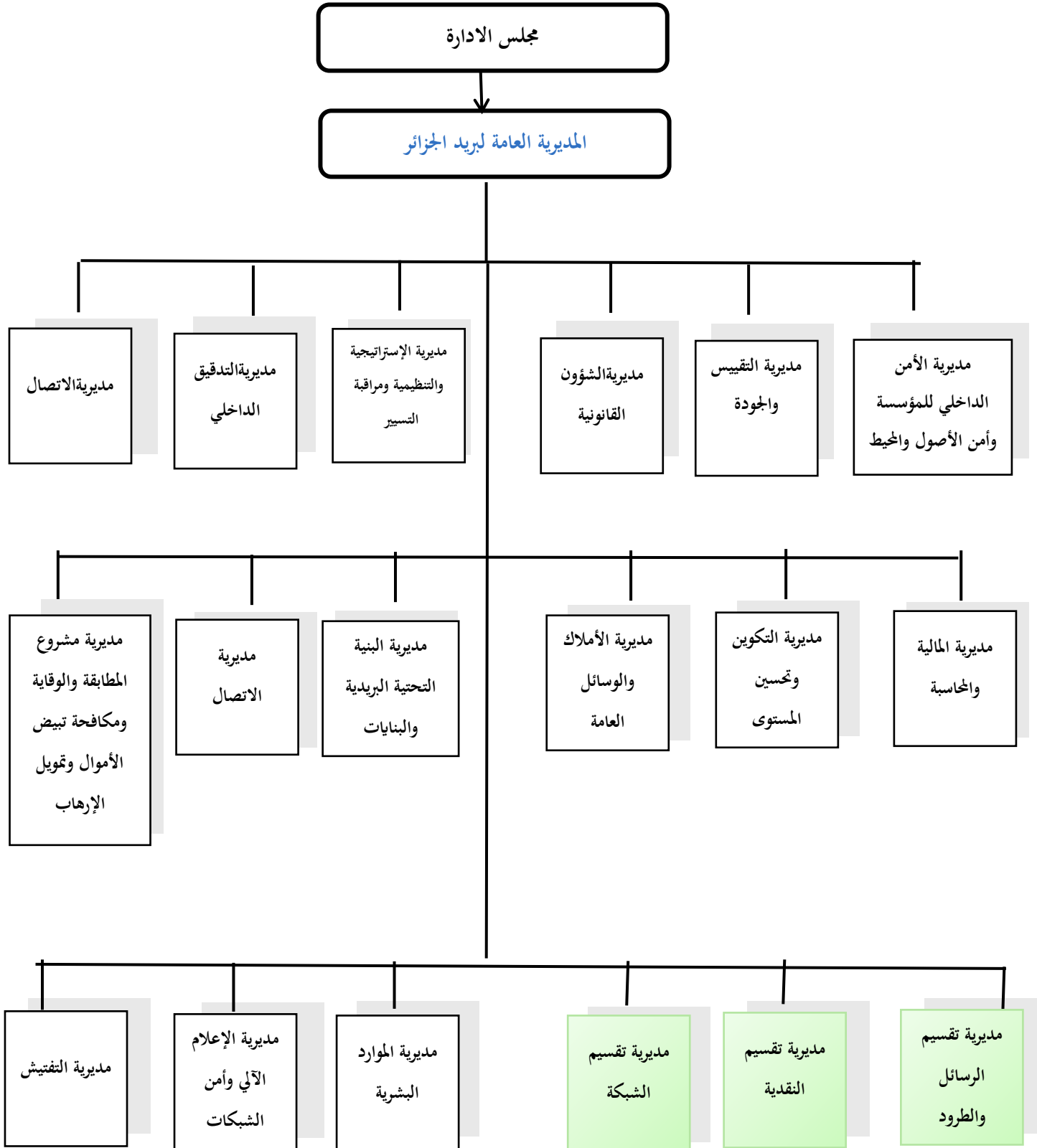
### المطلب الثاني: الإطار القانوني والتنظيمي في المديرية العامة لبريد الجزائر

يمثل الإطار القانوني والتنظيمي الأساس الذي تستند إليه مؤسسة بريد الجزائر في تنظيم هيكلها وضبط علاقات العمل داخلها، فهو يحدد الصلاحيات والمسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية، ويضمن انسجام الأداء مع التشريعات الوطنية. ويتناول هذا المطلب أهم المكونات التنظيمية للمؤسسة، من خلال دراسة هيكلها الإداري، والاتفاقية الجماعية التي تنظم علاقة العمال بالإدارة، إلى جانب القانون رقم 90-11 المؤطر لعلاقات العمل في الجزائر، لما له من أثر مباشر على التسيير الداخلي للمؤسسة.

الفرع الأول: الخارطة التنظيمية للمديرية العامة لبريد الجزائر

المديرية العامة لبريد الجزائر هي الجهاز المركزي الأعلى للإدارة لمؤسسة بريد الجزائر، وهي التي تضع السياسات العامة وتشرف على تسيير المؤسسة ككل، ومتابعة تنفيذ البرامج، وضمان التنسيق بين المديريات الولائية والجهوية والمكاتب البريدية، ويقع مقرها بباب الزوار الجزائر العاصمة، بالحصة العقارية رقم 01، القطعة رقم 04، حي الأعمال، تضم المديرية العامة لبريد الجزائر عدة مديريات مركزية تتوزع على بناية تتكون من اثني عشرة (12) طابقا كما تمثله الخارطة التنظيمية الممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.3): الخارطة التنظيمية للمديرية العامة لبريد الجزائر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

ترتبط علاقات العمل داخل المديرية العامة لبريد الجزائر وفق أطر قانونية وتنظيمية، تهدف إلى ضبط حقوق وواجبات العمال وتكسب الالتزام والانضباط، وتوفير ظروف عمل مناسبة تعزز جودة الحياة الوظيفية، وتمثل المرجعيات الأساسية القانونية والتنظيمية التي تعتمد عليها المديرية العامة لبريد الجزائر كما يلي:

### الفرع الثاني: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر

وهي المرجع الأساسي الذي ينظم العلاقة بين العمال ومؤسسة بريد الجزائر بغض النظر عن مكان العمل أو النشاط، وقد أبرمت الاتفاقية بين مؤسسة بريد الجزائر والفيدرالية الوطنية لعمال البريد والاتصالات تطبيقاً للتشريعات والأنظمة السارية المفعول: القانون رقم 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بمنع وتسوية النزاعات العمالية الجماعية وممارسة حق الإضراب، المعدل والمكمل، والقانون رقم 90-04 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية النزاعات العمالية الفردية، المعدل والمكمل، والقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمكمل، والقانون رقم 90-14 المؤرخ في 02 جويلية 1990 المتعلق بإجراءات ممارسة حق التنظيم المعدل والمكمل، وقد تم إمضاء هذه الاتفاقية لمدة غير محددة وذلك يوم 30 جويلية 2003 . (convention collective Algérie Poste, 2003, p. 3)

### الفرع الثالث: قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990

الذي يتعلق بعلاقات العمل الصادر في الجريدة الرسمية عدد 17 الموافق ل 25 1 أبريل 1990، والذي يحكم العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين على المستوى الوطني من حيث حقوق العمال وواجباتهم، شروط التوظيف وكيفياته، مدة العمل، الراحة القانونية والعطل والغيبات، التكوين والترقية خلال العمل، تعديل علاقة العمل، تعليقها وانهاؤها، وهو الذي تبنى عليه الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي (الجريدة الرسمية ، 1990).

### الفرع الرابع: النظام الداخلي للمديرية العامة لبريد الجزائر: مجموعة من القواعد التي يهدف من خلالها إلى ضمان المحافظة على

المصالح المهنية العامة لمؤسسة بريد الجزائر وهو يكمل الاتفاقية الجماعية، وطبقا للمواد 75 إلى 77 من القانون 90-11 المؤرخ

في 21 أبريل 1990، المعدل والمتمم، والمتعلق بعلاقات العمل، يتمثل موضوع النظام الداخلي في تحديد (Réglement

:intérieur Algérie poste, 2005)

- التنظيم التقني للعمل، الأحكام المتعلقة بالنظافة والأمن وطب العمل، الأحكام المطبقة فيما يخص التأديب.

وفيما يلي سنعرض مواد الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر ذات العلاقة بجودة الحياة الوظيفية في المديرية العامة لبريد الجزائر:

**أولاً: النمو والترقية في المديرية العامة لبريد الجزائر**

تعتبر فرص النمو والترقية في المديرية العامة لبريد الجزائر من العوامل المهمة والمحفزة لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية، والتي تسهم في تطوير كفاءة العمال وتحقيق طموحاتهم في مسارهم المهني، ويعتبر التكوين العامل الأساسي في نمو وتطور العمال وظيفياً. وسنعرض المواد المتعلقة بالتكوين والنمو الوظيفي ضمن الاتفاقية الجماعية لبريد الجزائر كمايلي (convention collective :Algérie Poste, 2003, pp. 10-12)

**المادة 46:** يعد التكوين المهني من أولويات استثمارات المؤسسة، وهو الوسيلة الأمثل لتلبية احتياجاتها من الكوادر المؤهلة، وتنمية مواردها البشرية ورفع مستوى تأهيلها وكفاءتها بما يلي متطلبات التطورات التقنية والتكنولوجية والإدارية. يتم تحديد شروط الوصول إلى أنشطة التكوين وإدارة العامل أثناء فترة التكوين في إطار النظام الداخلي.

**المادة 47:** تلتزم المؤسسة بتنفيذ أنشطة التكوين وتحسين مستوى العاملين.

- يهدف التكوين المهني داخل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تلبية احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة؛
- التكيف المستمر للعمال مع أماكن عملهم في ظل التغيرات التكنولوجية؛
- رفع المستوى القاعدي للعمال؛
- تنمية العمال لتمكينهم من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لنشاطهم؛
- الإعداد للترقية الداخلية للعاملين؛
- إعداد العمال لإعادة التوجيه المهني (التأهيل لإعادة الإدماج أو تغيير النشاط).

يتم عرض مشاريع خطط التكوين والتحسين والتعلم، وكذلك مشاريع عقود التكوين والتعلم على لجنة المشاركة وفقاً للتشريعات والأنظمة السارية المفعول وأحكام الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر.

**المادة 52:** يجوز للعامل الذي أكمل التكوين، تحسين المستوى أو إعادة التأهيل الذي نظمه صاحب العمل، وحصل على نتيجة إيجابية أن يتقدم لشغل وظيفة شاغرة في وظيفة تتناسب مع المؤهل أو التأهيل الذي أكمله.

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

من خلال مواد الاتفاقية السالفة الذكر، يتضح بأن المديرية العامة لبريد الجزائر تحتم بتجسيد برامج التكوين وتحسين المستوى والتي تعد من أولى اهتماماتها من أجل تعزيز النمو المهني لدى عمالها واكتسابهم مهارات ومعارف جديدة تواكب التغيرات التي تشهدها المؤسسة والجدول التالي يوضح عدد عمال المديرية العامة الذين استفادوا من الدورات التكوينية حسب الفئات ومجالات التكوين خلال السنوات الثلاث 2022-2023-2024

جدول رقم (4.3): العمال الذين استفادوا من التكوين بالمديرية العامة لبريد الجزائر خلال الفترة (2022-2024)

2024			2023			2022			المؤشرات
تحكم	إطار	إطار سامي	تحكم	إطار	إطار سامي	تحكم	إطار	إطار سامي	
24	50	09	33	78	08	45	83	14	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
26	16	02	0	0	0	05	09	04	الحماية من حوادث العمل
21	106	58	08	44	83	03	06	02	الإدارة والتسيير
05	12	27	0	0	0	0	0	0	اللغات الأجنبية
05	14	02	0	0	0	01	03	03	أمن المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المديرية العامة لبريد الجزائر

من خلال الجدول رقم (4.3)، نلاحظ بأن هناك تباينا وتفاوتا في عدد العمال المستفيدين من التكوين حسب مسمياتهم الوظيفية، ومجالات التكوين، خاصة أنه يوجد تركيز كبير على التكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة والتسيير، مما يفسر بأن المديرية العامة لبريد الجزائر تتوجه نحو عصنة العمل، وتأهيل كوادرها البشرية من الجانب التسييري.

أما المواد المتعلقة بالترقية ضمن الاتفاقية الجماعية لبريد الجزائر فهي كالاتي (convention collective Algérie Poste, 2003, p. 10)

**المادة 39:** الترقية هي نقل العامل إلى وظيفة أعلى، وتعني الارتقاء في سلم المؤهلات أو السلم الوظيفي.

تتم الترقية مع مراعاة الوظائف المتاحة ومؤهلات العامل وكفاءته، وخبرته ومؤهلاته المهنية وألقابه، وشهاداته التي حصل عليها بعد تكوين بادر به أو أقره صاحب العمل يخضع العاملون في فئتي الإتقان والتنفيذ الذين تمت ترقيتهم لفترة اختبار تعادل فترة التجربة، وفي نهايتها يثبت الشخص المعني في وظيفته الجديدة أو ينقل إلى وظيفته الأصلية أو إلى وظيفة مماثلة.

**المادة 41:** الترقّي هو تطور أفقي في مسار العامل المهني يتمثل في تعزيز الخبرة المهنية المكتسبة وكذلك مهاراته في العمل نفسه. يتحقق ذلك من خلال ترقية العامل من مستوى إلى مستوى آخر، ويحدث هذا الترقّي كل ثلاث سنوات من العمل الفعلي في الوظيفة، وتحدد شروط تطبيق هذه المادة بموجب اتفاقية جماعية منفصلة.

**المادة 42:** تقسم شبكة الترقّي إلى عشرة (10) مستويات لكافة الفئات الاجتماعية والمهنية. ومن خلال مواد الاتفاقية العامة لبريد الجزائر التي تخص الترقية يمكن القول بأنه يوجد مسارات وظيفية متوازنة للعامل من عدة جوانب ومعايير مدروسة، مما يفرض تطبيقها وتجسيدها العملي مما يمنح للعمال رؤية مستقبلية في مسارهم الوظيفي ومنه استقرارهم في العمل.

#### ثانيا: مكان العمل في المديرية العامة لبريد الجزائر

تهتم المديرية العامة لبريد الجزائر بتوفير بيئة عمل مناسبة لعمالها لتأدية مهامهم بأريحية وأمان، وسنعرض أبرز المواد التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية كمايلي (convention collective Algérie Poste, 2003, pp. 22-23):

**المادة 117:** على صاحب العمل اتخاذ التدابير اللازمة لضمان ظروف النظافة والسلامة والحماية من مخاطر العمل للعمال وفقا للتشريعات النافذة وتوصيات لجنة الصحة والسلامة، وعليه في هذا الصدد، على وجه الخصوص:

- الحفاظ على المكان الذي يتم فيه العمل في حالة دائمة من النظافة والصحة والصرف الصحي اللازمة لصحة العامل.
- التأكد من أن مبانيها مصممة ومجهزة بطريقة تضمن سلامة العاملين.
- توفير الوسائل اللازمة للعاملين لضمان نظافتهم الشخصية في مكان العمل.
- تنمية وعي العاملين في مجال النظافة والسلامة والمخاطر المهنية بكل الوسائل وكذلك تنفيذ التنظيم المناسب لوظيفة السلامة المناسبة والأكثر ملاءمة.

**المادة 121:** وفقا للتشريعات السارية المفعول فإن الحفاظ على صحة العامل عن طريق طب العمل هو التزام وواجب من طرف المؤسسة.

يجوز للمؤسسة الاستعانة باتفاقيات مع المؤسسات الصحية المعتمدة أو المراكز الصحية التابعة للهيئة العامة لعمال البريد والمواصلات، كما يجوز لها الاستعانة بأطباء، ويجب إشراك ممثلي العمال في أي قرار يتعلق بتنفيذ أنشطة الصحة المهنية داخل الجهة المفوضة.

من خلال المادتان السالفتان الذكر تلتزم المديرية العامة لبريد الجزائر بتوفير مكان عمل آمن وصحي وأكثر ملاءمة للعمال، والاهتمام بسلامتهم وصحتهم والزاهمهم بالامتثال لطب العمل، وهذه نقطة إيجابية واستثمار في الموارد البشرية لبريد الجزائر.

ثالثا: أسلوب الإشراف

**المادة 13:** طبقا للمادة 7 من قانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، فإن العمال ملزمون ببعض الالتزامات الأساسية التالية في إطار علاقة العمل:

- القيام على أكمل وجه بالالتزامات المتعلقة بوظيفتهم بكل جد واجتهاد، وفي إطار تنظيم العمل الذي يضعه صاحب العمل.
  - المساهمة في جهود الجهة الموظفة لتحسين التنظيم والإنتاجية.
  - تنفيذ التعليمات الصادرة عن التسلسل الهرمي الذي يعينه صاحب العمل في ممارسته العادية لصالحاته الإدارية.
- من خلال قراءة هاته المادة يظهر بأنها تعطي لصاحب العمل سلطة تنظيمية واسعة، وهو ما يجب على العاملين التنفيذ، والانضباط وتعزيز إنتاجية المؤسسة بمعنى أن يكون أسلوب الإشراف في مصلحة العامل والمؤسسة بالتعاون بما ينسجم مع قانون العمل.

رابعا: التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

تولي المديرية العامة اهتماما كبيرا بهذا البعد من خلال اعتماد تدابير تنظيمية وإجراءات خاصة لبعض الفئات من العمال من أجل تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية لخفض معدلات الغياب وضغط العمل. وفي هذا السياق تضمنت الاتفاقية الجماعية لبريد الجزائر مجموعة من المواد نعرضها كمايلي -19 (convention collective Algérie Poste, 2003, pp. 21):

**المادة 92:** لكل عامل الحق في إجازة سنوية مدفوعة الأجر من صاحب العمل، ولا يجوز خلال هذه المدة وقف علاقة العمل أو انقائها، ويقع باطلا كل تنازل من المستفيد عن كل أو بعض إجازته، ومع ذلك يجوز للعامل قطع إجازته السنوية بسبب مرضه للاستفادة من الإجازة المرضية والحقوق المرتبطة بها.

في حالة ضرورة المصلحة العاجلة يجوز استدعاء العامل المجاز، وفي هذه الحالة يمنح إجازة إضافية لمدة يومي (02) عمل مع دفع تكاليف هذا الاستدعاء.

**المادة 99:** تمنح إجازة عائلية خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثة (03) أيام عمل في الحالات التالية:

زواج العامل، ولادة طفل للعامل، ختان طفل للعامل، زواج أحد أبناء العامل، وفاة الأصول والفروع والأقارب غير المباشرين من الدرجة الأولى للعامل أو زوجة العامل.

يجوز زيادة مدة هذه الغيابات بثمانية وأربعون ساعة لوقت السفر، ويجب استنفاد أيام الغياب هذه عند وقوع الحدث.

**المادة 100:** يمنح العامل الذي يذهب إلى فريضة الحج إجازة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما تقويميا لمرة واحدة أثناء مساره المهني، ويجوز جمعها مع إجازته السنوية.

**المادة 103:** يجوز إذا سمحت متطلبات العمل، وبموافقة المسؤول المباشر، منح إجازات خاصة غير مدفوعة الأجر لأسباب شخصية، بحد أقصى اثني عشرة يوما (12) في السنة، ولا يجوز تجميع هذه الإجازات بأكثر من يوم واحد، أو ترحيلها من سنة لأخرى.

**المادة 104:** يحق للموظف الذي يستدعى لأداء امتحانات أن يحصل على إجازة خاصة مدفوعة الأجر لمدة تعادل مدة الامتحان، وذلك بعد تقديم المستندات المؤيدة لذلك بعد موافقة صاحب العمل.

**المادة 105:** للمرأة العاملة المرضعة الحق في نهاية إجازة الأمومة في ساعتين (02) إجازة خاصة مدفوعة الأجر يوميا خلال الأشهر الستة (6) الأولى وساعة واحدة يوميا خلال الأشهر الستة (6) الأخيرة.

**المادة 106:** يجوز لأي موظف مثبت في مكان عمله في حدود خمس (5) ساعات في الأسبوع، الاستفادة من إجازات خاصة مدفوعة الأجر لحضور أو تقديم دورات تكوينية أو تحسين المستوى..

**المادة 107:** يحدد جدول عمل للنساء خلال شهر رمضان في نهاية كل يوم عمل، ويضعه مسؤول هيكلي مع مراعاة ضرورة المصلحة.

**المادة 108:** الخدمة عند الاستدعاء هي التزام بالخدمة يفرض في المنزل أو في أي مكان آخر تحدده المؤسسة خارج ساعات العمل الرسمية، لتمكين التدخل السريع عند الضرورة، وعندما يفرض بشكل دائم وتخطط له المؤسسة فإنها تحول للعامل منحة خاصة تحدد باتفاقية جماعية.

من خلال عرض المواد السابقة يظهر جليا بأن المديرية العامة لبريد الجزائر تراعي تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحقوق العمال الإنسانية والاجتماعية، وكذلك الأخذ بعين الاعتبار القيم الاجتماعية والدينية والثقافية للمجتمع الجزائري.

### المبحث الثاني: المنهجية العامة للدراسة الميدانية

تضمن هذا المبحث طريقة الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في إعداد هذه الدراسة، حيث سنتناول في المطلب الأول عرض طريقة الدراسة من خلال التعرف على منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة ومتغيرات الدراسة كما سيتم في المطلب الثاني عرض أداة الدراسة صدق وثبات أداة الدراسة، والمعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر البيانات

سنتطرق في هذا المطلب إلى معرفة منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وشرح متغيرات الدراسة وطريقة قياس كل منها.

### الفرع الأول: المنهج المستخدم في الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، لملاءمتها لأهداف البحث وطبيعة متغيراته. ففي إطار المنهج الوصفي التحليلي، تم مراجعة الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة، النظرية والميدانية منها، بهدف جمع المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحديد أبعاد المتغيرات الرئيسية، وصياغة فرضيات الدراسة وبناء الإطار النظري، إلى جانب الاستفادة من تلك المعطيات في تفسير النتائج ومناقشتها.

أما في إطار منهج دراسة الحالة، فقد تم اعتماد أسلوب مسح العينة، من خلال تصميم استبانة محكمة تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيري الدراسة: القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، وتوزيعها على عينة من عمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

كما تم الاستعانة بالملاحظة كأداة مكملتين لجمع البيانات وتحديد أبعاد ومؤشرات متغيرات الدراسة الحالية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 26، لاستخراج النتائج

الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

### الفرع الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين في جمع البيانات وهما:

#### أولاً: البيانات الأولية

وهي البيانات التي يتم جمعها والحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان، والملاحظة من عينة الدراسة حول متغيرات موضوع البحث من أجل تحليلها إحصائياً والخروج بنتائج واقتراحات وتوصيات.

#### ثانياً: البيانات الثانوية

وهي بيانات تم جمعها من قبل من طرف باحثين وتمثلت مصادرها في الكتب الأكاديمية أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير المقالات والمدخلات، الاتفاقيات الجماعية لبريد الجزائر التقارير التي تصدرها منظمات دولية والمواقع الإلكترونية التي تهتم بنشر الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة باللغة العربية والأجنبية من أجل إثراء وبناء الجانب النظري للدراسة ومقارنة النتائج.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى تحديد المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة الميدانية وخصائصه العامة، وكذلك توضيح كيفية اختيار العينة التي تمثل هذا المجتمع، مع تبيان مبررات هذا الاختيار وحجمها وطريقة تحديده. ويعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة خطوة أساسية في البحوث الميدانية، لأنها تكمن ضمان دقة النتائج وموضوعية التعميم، خاصة عندما يكون المجتمع كبيرا ويصعب دراسة جميع أفرادها، مما يستلزم اختيار عينة ممثلة تعكس خصائصه الأساسية بأعلى قدر ممكن من الموثوقية.

### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مقر المديرية العامة لبريد الجزائر، وهي الهيئة المركزية التي تشرف على مختلف المديرات الجهوية والولائية للمؤسسة، وتحمل مسؤولية وضع وتنفيذ الاستراتيجيات العامة في مجالات التسيير البشري، المالي، والتكنولوجي، وقد تم اختيار هذه المؤسسة كميدان للدراسة نظرا لما تشهده من تحول رقمي واسع في الخدمات والتسيير، حيث تعتمد بدرجة كبيرة على وسائل الاتصال الإلكتروني والمنصات الرقمية في التنسيق والإشراف واتخاذ القرار، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر القيادة الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية.

ويمثل مجتمع الدراسة جميع الموظفين الإداريين في مختلف المديرات المركزية للمديرية العامة لبريد الجزائر، ويبلغ عددهم الإجمالي

**(592) عاملا وعاملة حسب إحصائيات المديرية المركزية للموارد البشرية لسنة 2024.**

ويضم هذا المجتمع فئات وظيفية مختلفة منها: وظائف سامية، إدارات سامية، إدارات، وتحكم، إضافة إلى فئة التنفيذ.

وبما أن بعض فئة التنفيذيين لا يستخدمون بصفة مباشرة الأدوات الإلكترونية في أداء مهامهم، فقد تم الاقتصار على الفئات التي

ترتبط طبيعة عملها باستخدام تكنولوجيا الاتصال في إطار الدراسة الحالية.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

نظراً لصعوبة دراسة كامل أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (592) عاملا وعاملة، فقد تم اختيار عينة قصدية من مختلف الفئات

الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، بهدف ضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية ذات العلاقة بموضوع البحث.

وقد تم تحديد حجم العينة الإحصائي باستخدام معادلة كوكران (Cochran, 1977) الخاصة بالمجتمعات المحدودة، وذلك كما

يلي:

$$n^0 = \frac{(Z^2 \times p \times q)}{e^2}$$

حيث:

1- N=592 : حجم المجتمع الكلي

2- Z=1.96 : مستوى الثقة (95%)

3- p=0.5 : نسبة التباين

4- e=0.05 : نسبة الخطأ المسموح بها

بالتعويض نحصل على:

وعليه، فإن الحجم الأدنى المناسب للعينة هو (232) مفحوصا.

ولضمان تمثيل أفضل لجميع الفئات وتقليل نسبة الخطأ المحتملة، تم توزيع (400) استبانة على العاملين في مختلف المديريات المركزية، واسترجع منها (335) استبانة، منها (207) صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرجاع بلغت 67.79%، وهي نسبة مقبولة في الدراسات الميدانية.

الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة الأصلي حسب الفئات الوظيفية لسنة 2024:

جدول رقم (5.3): عدد عمال وعاملات المديرية العامة لبريد الجزائر لسنة 2024

الرقم	الفئة الوظيفية	العدد
1	وظيفة سامية	184
2	إطار سامي	194
3	إطار	65
4	تحكم	102
5	تنفيذ	47
	المجموع	592

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من مديرية الموارد البشرية

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

وبذلك يصبح مجتمع الدراسة الفعلي المقدر (545) عاملا وعاملة بعد استبعاد فئة التنفيذيين، وتمثل العينة المختارة نسبة معتبرة من هذا المجتمع، مما يعزز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على باقي فئات المؤسسة.

### الفرع الثالث: أداة الدراسة وطرق قياس متغيراتها

يقصد بصدق أداة الدراسة (الاستبانة) أي فقراتها تقيس ظاهريا ما صممت لأجله أما ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في الإجابات وهذا تم عملية تكرار توزيعها.

### أولا: الأداة المستخدمة في الدراسة

نظرا لكون هذه الدراسة كمية فقد صممنا استبانة بناء على الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية وكذلك استنادا إلى استبانات سابقة محكمة ومبنية عليها دراسات وطنية ودولية، مما ساعدتنا في تحديد أبعاد الدراسة وصياغة فقراتها، وقمنا بتقسيم استبانة الدراسة إلى ثلاثة أجزاء وهي:

### 1- المتغيرات الشخصية والوظيفية:

تضمن هذا المحور البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة في الجزء الأول من الاستبانة، وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، وسيلة الاتصال) وذلك باختيار فئة من كل متغير كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(6.3): توزيع الفئات على المتغيرات الوسيطة لأفراد العينة

المتغيرات الشخصية والوظيفية		الفئات	
الجنس	ذكر	أنثى	
العمر	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة 51 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي جامعي
الحالة الاجتماعية	متزوج (ة)	أعزب (ة)	أرمل (ة) مطلق(ة)
المسمى الوظيفي	وظيفة سامية	إطار سامي	إطار تحكم
الخبرة المهنية	05 سنوات فأقل	06-10 سنوات	11-15 سنة 16 سنة فأكثر
وسيلة الاتصال	البريد الإلكتروني المهني	الهاتف الثابت	الهاتف المحمول الواتساب

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

## 2- القيادة الإلكترونية:

في هذه الدراسة تمثل المتغير المستقل في القيادة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية)، وتم تقسيمها إلى أربعة عشرة (14) فقرة في الجزء الثاني من الاستبانة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (7.3): عدد فقرات متغير القيادة الإلكترونية من الاستبانة

المتغير المستقل	الأبعاد	عدد الفقرات
القيادة الإلكترونية	الاتصال الإلكتروني	05
	التكنولوجيا الإلكترونية	05
	الثقة الإلكترونية	04

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

## 3- جودة الحياة الوظيفية:

ويتمثل المتغير التابع لهذه الدراسة في جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)، وتم تقسيمها إلى ستة وعشرون (26) فقرة في الجزء الثالث من الاستبانة، كما هو مفصل في الجدول الآتي:

جدول رقم (8.3): عدد فقرات متغير جودة الحياة الوظيفية من الاستبانة

المتغير التابع	الأبعاد	عدد الفقرات
جودة الحياة الوظيفية	النمو والترقية	05
	مكثن العمل	04
	أسلوب الإشراف	05
	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	04
	الالتزام التنظيمي	04
	الرضا الوظيفي	04

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: طريقة قياس متغيرات الدراسة

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي في وضع أسئلة مغلقة على الاستبانة لكل من متغير القيادة الإلكترونية ومتغير جودة الحياة الوظيفية كما هو مبين في الجدول أدناه، لكي يتمكن أفراد عينة الدراسة بالإجابة عليها حسب درجة الموافقة.

### جدول رقم (9.3): مقياس ليكارت الخماسي

درجات الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

مصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

وسيتم تفسير المتوسطات الحسابية المرجحة لإجابات درجات الموافقة في هذه الدراسة بتحديدتها في ثلاثة (03) مستويات إلى ضعيفة، متوسطة، عالية حسب هذه المعادلة:

$$\text{طول الفئدة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

وهذه النتيجة يتم توزيعها على المتوسطات الحسابية المرجحة الآخرين، وكذلك نقوم بحساب نسبة تأثير المتغير المستقل على

$$\text{المتغير التابع بالمعادلة التالية: نسبة التأثير} = (\text{المتوسط الحسابي المرجح} / \text{الوزن الأعلى}) * 100$$

### جدول رقم (10.3): تصنيف درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت

المستوى	المتوسط الحسابي المرجح	نسبة التأثير %	درجة الموافقة
1	2.33-1	46.6-20	ضعيفة
2	3.66-2.34	73.2-46.8	متوسطة
3	5-3.67	100-73.4	مرتفعة

المصدر: (خير و ابوزيد، 2005، صفحة 216)

ولتفسير أيضا الانحراف المعياري الذي يحدد مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسط الحسابي، تم توزيع مستويات الانحراف المعياري إلى ثلاث مستويات رئيسية كمايلي:

### جدول رقم (11.3): تصنيف مدى تشتت استجابات العينة حسب مقياس ليكارت

المستوى	مجال الانحراف المعياري	النسبة من المجال %	مستوى الانحراف المعياري
1	أقل من 1.00	أقل من 25	منخفض

## الفصل الثالث ..... إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر

2	1.50-1.00	37.5-25	متوسط
3	أكبر من 1.50	أكبر من 37.5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ثالثا: التحقق من صدق وثبات الدراسة

### 1- صدق أداة الدراسة:

لأجل التأكد من المصدقية الظاهرية للاستبانة، ففي المرحلة الأولى تم عرضها على بعض الأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الدراسة لغرض تحكيمه ومدى توافقه مع متغيرات الدراسة وتم تعديله بناء على ملاحظات واقتراحات الأساتذة المحكمين، وكذلك تم عرضه لدى المديرية المركزية للتكوين وتحسين المستوى بالمديرية العامة محل الدراسة، وبعد مشاورات مع المديرية المركزية للموارد البشرية تم اقتراح بعض التعديلات أيضا على الاستبانة، حفاظا على خصوصيات الموظفين أسرار المهنة، واستجابة للمؤسسة محل الدراسة تم حذف بعض الأبعاد وال فقرات وإعادة صياغة بعض العبارات الصعبة لكي تكون واضحة ومفهومة للجميع، بدون التأثير على أهداف والغرض من الدراسة.

وفي المرحلة الثانية فقد تم عرض الاستبانة لدى محكمين مرة أخرى وتمت الموافقة النهائية على توزيعه على العينة محل الدراسة، وقد كانت العبارات والمصطلحات مفهومة وشاملة لجميع متغيرات الدراسة الحالية بناء على اقتراحات المديرية المركزية للتكوين وتحسين المستوى والمديرية المركزية للموارد البشرية لبريد الجزائر.

وفي المرحلة الثالثة فقد تم توزيع الاستبانة المحكمة باللغة العربية في نسختها الورقية بمجموع (400) والموافق عليها نهائيا من طرف المديرية العامة لبريد الجزائر على عينة الدراسة وتم منحهم متسع من الوقت للإجابة على جميع الأسئلة بدقة ووضوح، حيث تم استرجاع (207) استبانة قابلة للتحليل، كما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم (12.3): وضعية الاستبانات الموزعة والمسترجعة

نسبة الاستبانات القابلة للتحليل إلى المسترجعة	الاستبانات القابلة للتحليل	الاستبانات الضائعة	الاستبانات الملغاة	الاستبانات المسترجعة	الاستبانات الموزعة
967.7%	207	65	128	335	400

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

## 2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى الاتساق الداخلي والترابط بين فقرات الاستبانة وثباتها، فإن ألفا كرونباخ هو المقياس المتعارف عليه في قياس معامل الثبات، وتكون قيمته بين (0-1)، ويفسر كما يلي:

- أقل من 0.6: غير مقبول.
- من 0.6 إلى 0.7: ضعيف.
- من 0.7 إلى 0.8: مقبول.
- من 0.8 إلى 0.9: جيد جدا.
- أكبر من 0.9: ممتاز.

ولقد تأكدنا من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان بنسبة 84.3 في المئة، وهذا يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بثبات جيد جدا وبالتالي نتائجها ستكون موثوقة تستند إلى أداة قياس بمستوى عالي من الجودة، والجدول التالي يوضح التفاصيل الخاصة بمعاملات الثبات لكل أبعاد الاستبانة:

جدول رقم (13.3): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الإستبيان

معايير الدراسة	الأبعاد	الفقرات	معامل الثبات
القيادة الإلكترونية	الاتصال الإلكتروني	05-01	0.831
	التكنولوجيا الإلكترونية	10-06	0.834
	الثقة الإلكترونية	14-11	0.818
جودة الحياة الوظيفية	النمو والترقية	19-15	0.819
	مكان العمل	23-20	0.825
	أسلوب الإشراف	27-24	0.808
	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	32-28	0.855
	الالتزام التنظيمي	36-33	0.831
	الرضا الوظيفي	40-37	0.804

0.843	40-01	الأداة ككل
-------	-------	------------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

#### المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح الإجراءات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث والتأكد من مدى صدقها ودقتها، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات المدروسة وطريقة توزيعها، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 26، كما تم التركيز على اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لتحديد نوع الاختبارات الإحصائية الملائمة، ثم تطبيق الأدوات الوصفية والاستدلالية لتحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات العلمية الدقيقة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل الشروع في استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، كان من الضروري التحقق من طبيعة توزيع البيانات للتأكد مما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بغرض اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة (معلمية أو لا معلمية). ولتحقيق ذلك، تم تطبيق اختبائي:

#### شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) و كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)

على بيانات متغيرات الدراسة، بغية تحديد مدى انطباقها على التوزيع الطبيعي، وبالتالي تحديد منهج التحليل الإحصائي الأنسب للبيانات المجمعة.

#### الفرع الأول: اختبار شابيرو ويلك و كولموغوروف سميرنوف

في هذه الدراسة قمنا باستخدام اختبار شابيرو ويلك و كولموغوروف سميرنوف من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع الأبعاد المتعلقة بمتغير القيادة الإلكترونية ومتغير جودة الحياة الوظيفية وذلك لاستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لدراستنا الحالية.

جدول رقم (14.3): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (شابيرو ويلك و كولموغوروف سميرنوف) لأبعاد الدراسة

Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
Sig	عدد العينة	الإحصائية.	Sig	عدد العينة	الإحصائية

.0000	207	.1610	.0000	207	.9430	الاتصال الإلكتروني
.0000	207	.1800	.0000	207	.9390	التكنولوجيا الإلكترونية
.0000	207	.1530	.0000	207	.9210	الثقة الإلكترونية
.0000	207	.1420	.0000	207	.9430	النمو والترقية
.0000	207	.1320	.0000	207	.9270	مكان العمل
.0000	207	.1260	.0000	207	.9220	أسلوب الإشراف
.0000	207	.1690	.0000	207	.9550	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية
.0000	207	.1390	.0000	207	.9350	الالتزام التنظيمي
.0000	207	.1540	.0000	207	.8820	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب حسب مخرجات spss

كما يبينه الجدول رقم (14.3)، الدراسة لا تخضع للتوزيع الطبيعي نظرا للقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 في كلا الاختبارين لجميع أبعاد المتغيرين التابع والمستقل بناء عليه سيتم استخدام الاختبارات غير المعملية في التحليل الإحصائي لهذه الدراسة.

#### الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) إصدار 26 في معالجة البيانات وتحليلها واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة متغيرات الدراسة وأهدافها وهي:

أ. الإحصاء الوصفي: تم اعتماده من أجل عرض وتلخيص خصائص عينة الدراسة باستخدام ما يلي:

- النسب المئوية والتكرارات: لغرض وصف البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة.
- جداول التوزيع التكراري لتوضيح توزيع العينة على فئات المتغيرات الوسيطة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: وذلك لقياس الاتجاه العام لاستجابات العينة وتقدير درجة الاتفاق حول فقرات الاستبانة.

ب. الإحصاء الاستدلالي: استخدم لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صدق نتائجها من خلال:

- اختبار ألفا كرونباخ: لاختبار ثبات وصدق أداة الاستبانة واتساق فقراتها.

- اختبار كولموغوروف سميرونوف وشابيرو ويلك: للتحقق من طبيعة الدراسة بأنها تخضع للتوزيع الطبيعي.
  - معامل الارتباط سيبرمان: لاختبار علاقة المتغير المستقل وهو القيادة الإلكترونية بالمتغير التابع المتمثل في جودة الحياة الوظيفية.
  - اختبار كروكسال واليس ومان ويتني: لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات المجموعات وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الانحدار الخطي المتعدد: لقياس أثر أبعاد القيادة الإلكترونية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

### خاتمة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل، تم التعرض لمختلف الجوانب المنهجية للدراسة الميدانية، بدءاً من معرفة الإطار العام بمؤسسة بريد الجزائر، مروراً بأداة الدراسة وطرق قياس المتغيرات، وانتهاءً بالمعالجة الإحصائية للبيانات. وقد مكّنتنا ذلك من توفير الأساس العلمي لاختبار فرضيات البحث وتحليل النتائج، وهو ما سيتم تفصيله في الفصل الرابع المخصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### تمهيد:

بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة في الفصل السابق من حيث منهجها وأدواتها ومتغيراتها وأساليبها الإحصائية، يأتي هذا الفصل ليجسد الجانب التطبيقي من البحث، حيث يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين متغيريها الرئيسيين: القيادة الإلكترونية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي).

وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات، وذلك بغرض الكشف عن اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، واختبار الفروق بين فئاتهم حسب المتغيرات الديموغرافية، إلى جانب تحليل أثر أبعاد القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل بيئة العمل الرقمية.

كما يسعى هذا الفصل إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، بغية تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وتفسير الظواهر الإدارية والسلوكية المميزة لمؤسسة بريد الجزائر في ظل التحول الرقمي الذي تشهده.

وعليه، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** مناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة

تضمن هذا المطلب عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، والتي وزعت على عينة عددها 207 عاملاً من مختلف المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، وتم تحليلها احصائياً من أجل اختبار فرضيات الدراسة ونستهل عرض نتائج الفرضيات كمايلي:

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية، وذلك بغرض تكوين صورة شاملة عنهم قبل الانتقال إلى تحليل المتغيرات الرئيسية للدراسة، وتعد معرفة هذه الخصائص خطوة أساسية لفهم مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ومدى تأثير هذه المتغيرات على استجابات الأفراد لمختلف فقرات الاستبانة، ولتحقيق ذلك، تم توزيع أفراد العينة حسب عدد من المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية)، والجدول أدناه يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والوظيفية.

جدول رقم (1.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والوظيفية.

العامل	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	78	37.7
	أنثى	129	62.3
العمر	30 سنة فأقل	44	21.3
	31-40 سنة	73	35.3
	41-50 سنة	73	35.3
	51 سنة فأكثر	17	8.2
المستوى التعليمي	ابتدائي	00	00
	متوسط	04	01.9
	ثانوي	25	12.1
	جامعي	178	86
	متزوج	127	61.4

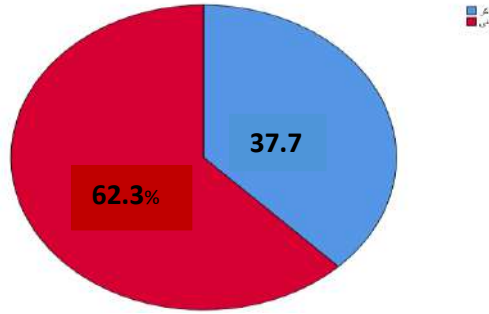
34.8	72	أعزب(ة)	الحالة الاجتماعية
0.5	1	أرمل(ة)	
03.4	7	مطلق(ة)	
19.3	40	وظيفة سامية	المسمى الوظيفي
41.5	86	إطار سامي	
17.4	36	إطار	
21.7	45	تحكم	
12.1	25	05 سنوات فأقل	الخبرة المهنية
28	58	10-06 سنوات	
29.5	61	11-15 سنة	
30.4	63	16 سنة فأكثر	
83.6	173	البريد الإلكتروني المهني	وسيلة الاتصال
09.2	19	الهاتف الثابت	
05.3	11	الهاتف المحمول	
01.9	4	الواتساب	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

وسيتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة في الشكل البياني التالي:

شكل رقم (1.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

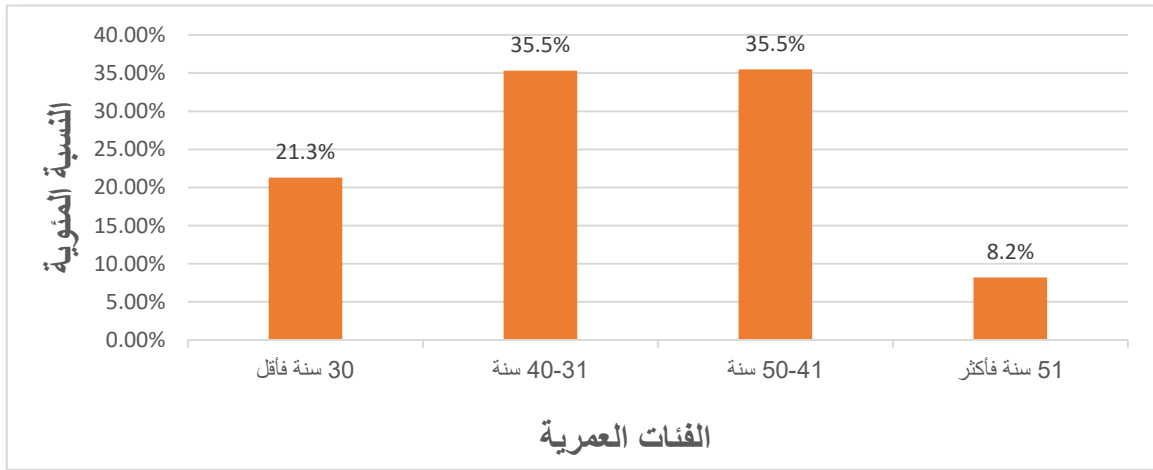


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل رقم (1.4)، أن نسبة الإناث في العينة بلغت 62.3، مقابل 37.7 من نسبة الذكور مما يشير إلى هيمنة الإناث في الوظائف بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أو استجابة فئة الإناث لمأ الاستبانة كانت أكثر من الذكور. ويفسر على أنه يوجد مساواة بين الذكر والأنثى في عملية التوظيف بدون تحيز وفقا لما تنص عليه المادة من الاتفاقية الجماعية لبريد الجزائر.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الشكل رقم (2.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



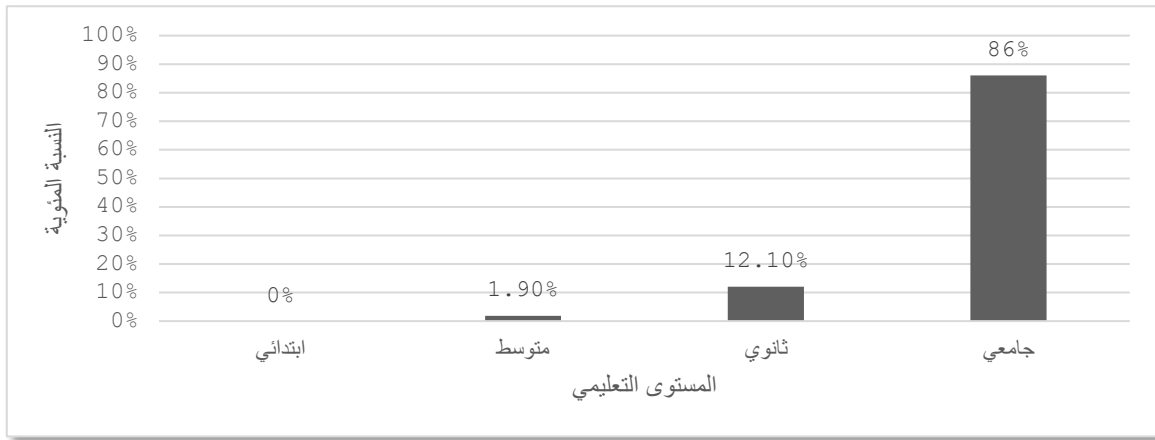
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الشكل رقم (2.4)، أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا هي (31-40) و (41-50) بنسبة متساوية بلغت 35.3 كل منهما، مما يشير إلى أن أغلب القوى العاملة تشمل أفرادا في مراحل عمرية متوسطة وأنها في مرحلة النضج المهني، وهناك نسبة 21.3 من الموظفين تقل أعمارهم عن 30 سنة، مما يدل على وجود نسبة لا بأس بها من الشباب، مما يفسر أن هؤلاء الفئات

الثالث لهم قابلية التكوين، التعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء مهامهم والقدرة على التفاعل مع التغيرات التنظيمية للمديرية العامة لبريد الجزائر أما نسبة الموظفين الذين تتجاوز أعمارهم 51 سنة كانت منخفضة جدا بنسبة 8.2، مما يعني وجود عددا محدودا من الموظفين الكبار في السن، ربما يرجع لعوامل الإحالة على التقاعد أو محدودية التوظيف لهذه الفئة العمرية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر مع صدور قانون التقاعد المسبق.

#### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (3.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

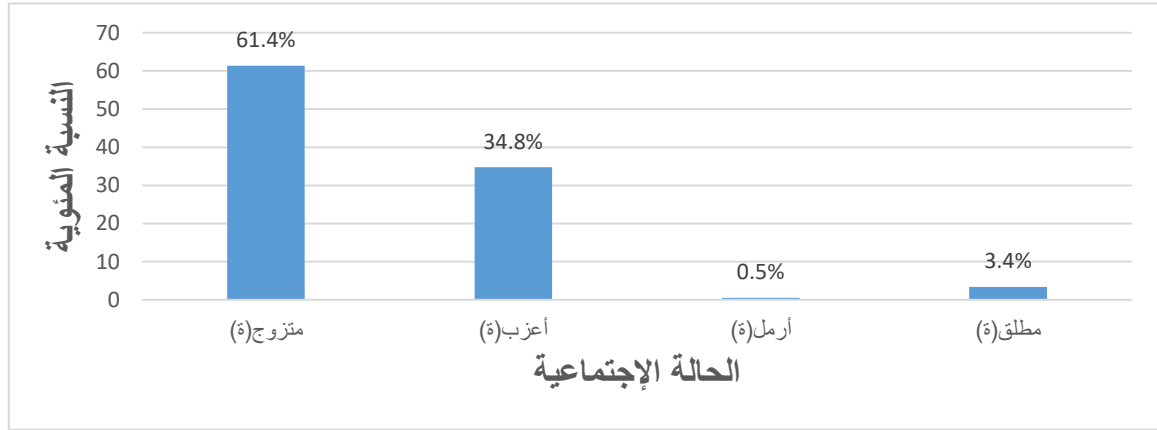


#### المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الشكل رقم (3.4)، أن الغالبية العظمى من العينة حاصلون على شهادة جامعية بنسبة 86، مما يعكس المستوى الأكاديمي المرتفع للموظفين بالمديرية العامة لبريد الجزائر وهو ما يدل على قدرتهم على فهم واستيعاب فقرات الاستبانة مما يعكس حقيقة وواقعية النتائج بينما توجد هناك نسبة ضئيلة جدا بلغت 12.1 للموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي، وبلغت نسبة الموظفين ذو المستوى التعليمي المتوسط 1.9 مما يدل على وجود عدد محدود جدا مثل هؤلاء الموظفين، بينما لا يوجد أي موظف بمستوى تعليمي ابتدائي. وهذا يدل على تمتع المديرية العامة لبريد الجزائر بالكفاءات البشرية.

#### الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الشكل رقم (4.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

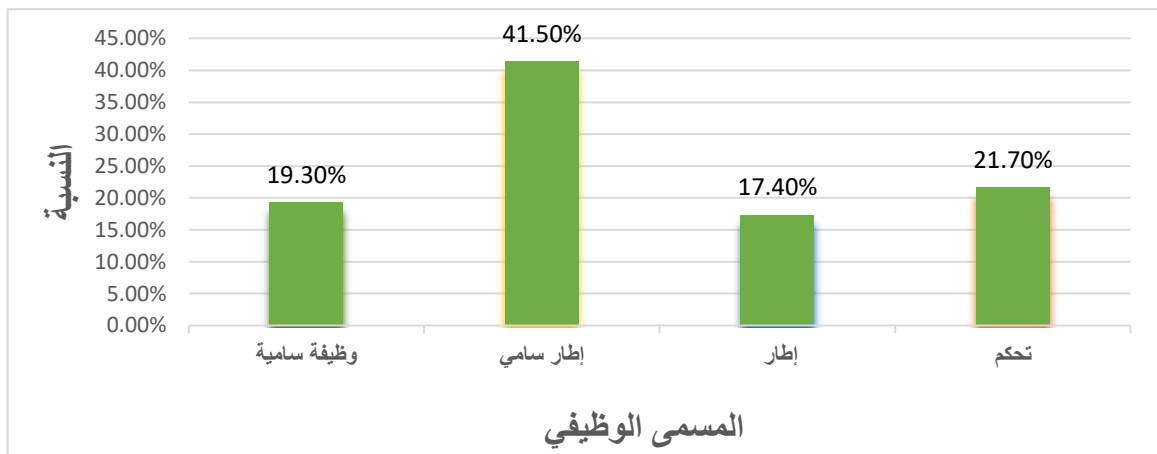


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل رقم (4.4)، أن أكثر من نصف عينة الدراسة متزوجون بنسبة 61.4 وهذا يعني أن أكثر من نصف عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يتمتعون باستقرار أسري واجتماعي أما نسبة الموظفين غير المتزوجين (أعزب أو أرمل أو مطلق) بلغت كليا 38.6 بالمائة وهي نسبة معتبرة تشير إلى أنه يوجد تنوع في الحالات الاجتماعية الأخرى لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

الشكل رقم (5.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

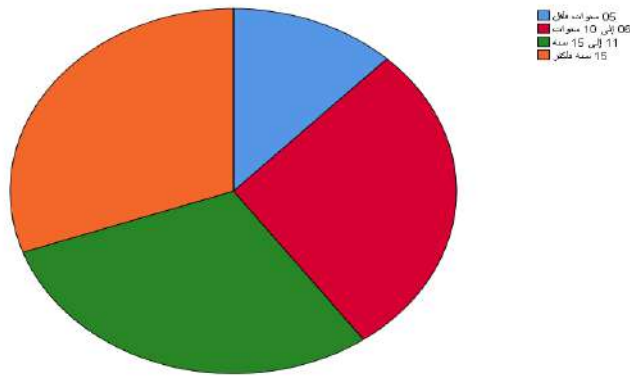


المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل الموضح أعلاه تُظهر نتائج التوزيع حسب المسمى الوظيفي أن النسبة الأكبر من موظفي المديرية العامة لبريد الجزائر يشغلون مناصب إدارات سامية بنسبة 41.5، وأن فئة الإطارات بلغت نسبتها 17.4، وأن نسبة فئة التحكم بلغت 21.7 وهذا التوزيع يعزى إلى طبيعة الهيكل التنظيمي لكل مديرية مركزية، حيث تتكامل وتتداخل أدوار هذه الفئات فيما بينها من أجل تنفيذ وإنجاز المهام، بينما هناك تمثيل جيد ومشرف لفئة الوظائف السامية بنسبة 19.3 وهي المناصب العليا والقيادية الذين لديهم مستويات عالية من المسؤولية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر وبالتالي نلاحظ توازنا وظيفيا بين الفئات في بيئة عمل المديرية العامة لبريد الجزائر.

#### الفرع السادس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (6.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



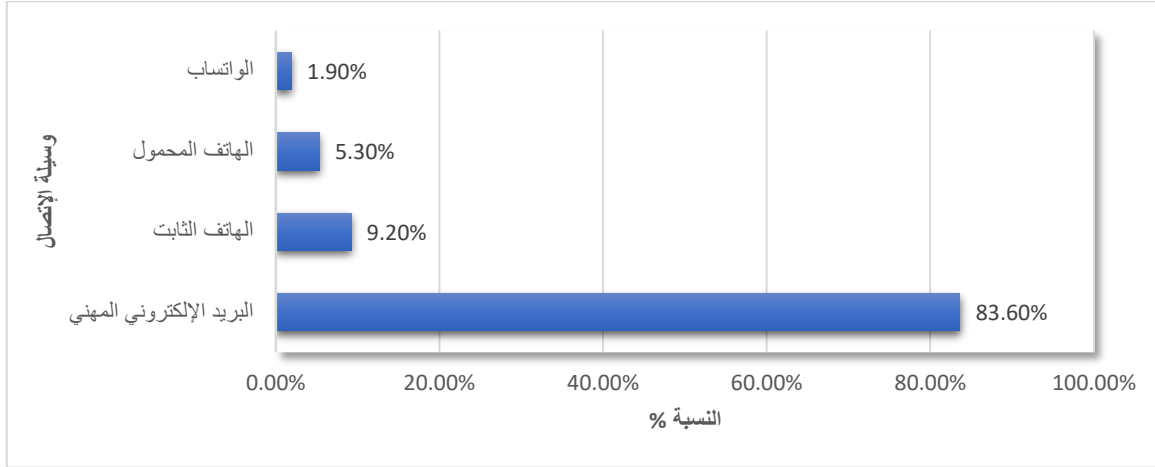
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل رقم (6.4)، بأن العمال الجدد (أقل من 5 سنوات خبرة مهنية) بلغت نسبتهم 12.1 وهي نسبة منخفضة نسبيا مما يدل على أن هناك بطء في عملية التوظيف. كما نلاحظ أن العمال الذين لديهم خبرة من (06-10 سنوات) و (11-15 سنة) يمثلون نسبة 28 و 29.5 على التوالي وهذا يعني وجود عدد معتبر من العمال الذين اكتسبوا خبرة متوسطة في مساهمهم المهني بالمديرية العامة لبريد الجزائر

بينما نلاحظ أن العمال ذو الخبرة التي تفوق 15 سنة هم الشريحة الأكبر حيث يمثلون نسبة 30.4 من العينة، مما يدل على أن غالبية عمال المديرية العامة لبريد الجزائر لديهم خبرة طويلة، مما يعكس استقرارا وظيفيا عاليا ونسبة منخفضة لمغادرة العمال منها. ويمكن القول كذلك بأننا تحصلنا على النسبة الكبيرة من الإجابات من عمال يتمتعون بخبرة كبيرة بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يزيد في دقة ومصداقية النتائج.

الفرع السابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب استخدام لوسائل الاتصال

الشكل رقم (7.4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب استخدام لوسائل الاتصال



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل رقم (7.4) حسب استخدام وسائل الاتصال بأن 83.6 بالمائة من عينة الدراسة يستخدمون البريد الإلكتروني المهني في أداء مهامهم، مما يدل على أن هناك ثقافة اتصال إلكتروني بطابع رسمي بين العمال بمختلف المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز سرعة تبادل المعلومات وحفظها وأرشفتها وتسريع عملية اتخاذ القرار. أما الانخفاض النسبي في استخدام الهاتف الثابت ب 9.2 بالمائة، الهاتف المحمول 5.3 بالمائة فهي تفسر على أنها تستخدم في الحالات المستعجلة والمكتملة لأداء المهام. أما استخدام الواتساب فكان بنسبة ضعيفة 1.9 بالمائة، يفسر على أنه يوجد ثقافة تنظيمية للعمال تحافظ على خصوصية البيانات والمعلومات والسر المهني واحترام الطابع الرسمي في التواصل بينهم.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمستوى ممارسة القيادة الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

الفرع الأول: الاتصال الإلكتروني

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور القيادة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة، وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول الموالي يوضح نتائج بعدها الأول وهو "الاتصال الإلكتروني":

جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الاتصال الإلكتروني

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	الاتصالات الإلكترونية بين القادة والمرؤوسين واضحة ومفهومة	4	3.88	0.924	مرتفعة
2	استخدام التطبيقات الإلكترونية غير معقدة في إنجاز العمل	3	4.07	0.724	مرتفعة
3	الاتصال الإلكتروني يسهل عملية التواصل بين مختلف المديرية بالمديرية العامة لبريد الجزائر	2	4.14	0.813	مرتفعة
4	يتم إرسال المذكرات الإعلامية والإرشادات اللازمة للعمل من خلال التطبيقات الإلكترونية المتاحة في الوقت المناسب	1	4.28	0.881	مرتفعة
5	تستعمل الاتصالات الإلكترونية من أجل توجيه رسائل محفزة للعمل وتحسين الأداء	5	3.30	1.109	متوسطة
	المتوسط العام		3.93	0.890	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (2.4)، يتبين أن مستوى بعد ممارسة الاتصال الإلكتروني في القيادة الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.93 بانحراف معياري قدره 0.890. ونلاحظ أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.28 بانحراف معياري 0.881 في الفقرة رقم 4: "يتم إرسال المذكرات الإعلامية والإرشادات اللازمة للعمل من خلال التطبيقات الإلكترونية المتاحة في الوقت المناسب"، كما جاءت الفقرة رقم 3: "الاتصال الإلكتروني يسهل عملية التواصل بين مختلف المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.813، أما في المرتبة الثالثة احتلتها الفقرة رقم 2: "استخدام التطبيقات الإلكترونية غير معقدة في إنجاز العمل" بمتوسط حسابي بلغ 4.07 وانحراف معياري قدره 0.724، أما الفقرة رقم 1: "الاتصالات الإلكترونية بين القادة والمرؤوسين واضحة ومفهومة" فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.924، واحتلت الفقرة رقم 5: "تستعمل الاتصالات الإلكترونية من أجل توجيه رسائل محفزة للعمل وتحسين الأداء" الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري مرتفع نسبيا قدره 1.109.

الفرع الثاني: التكنولوجيا الإلكترونية

ويعرض الجدول التالي نتائج البعد الثاني للقيادة الإلكترونية وهو "التكنولوجيا الإلكترونية".

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التكنولوجيا الإلكترونية

الرقم	الفقرة نحي النقاط من الجمل	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
6	تواكب بريد الجزائر التكنولوجيا الحديثة	1	4.21	0.826	مرتفعة
7	تعتمد بريد الجزائر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التقليدية.	3	4.00	0.517	مرتفعة
8	يوفر قادة بريد الجزائر الحلول اللازمة عند حدوث أعطال تكنولوجية	4	3.93	0.535	مرتفعة
9	يقوم المتخصصون ببريد الجزائر بإصلاح الأعطال التكنولوجية في الوقت المناسب	5	3.87	0.688	مرتفعة
10	يقوم بريد الجزائر بالتنحيس حول توخي الحذر من عمليات القرصنة والاختراق لضمان حماية أنظمتها وأمنها	2	4.19	0.696	مرتفعة
المتوسط العام			<b>4.04</b>	<b>0.652</b>	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (3.4)، يتبين أن مستوى ممارسة بعد التكنولوجيا الإلكترونية في القيادة الإلكترونية

بالمديرية العامة لبريد الجزائر جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد **4.04** بانحراف معياري **0.652**.

حيث جاءت الفقرة 6: "تواكب بريد الجزائر التكنولوجيا الحديثة": في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.21 وانحراف معياري

0.826، وجاءت الفقرة 10: "يقوم بريد الجزائر بالتنحيس حول توخي الحذر من عمليات القرصنة والاختراق لضمان حماية

أنظمتها وأمنها" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.19 وانحراف معياري بلغ 0.696، كما احتلت الفقرة رقم 7: "تعتمد

بريد الجزائر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التقليدية" المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي

قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.517، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم 8: "يوفر قادة بريد الجزائر الحلول اللازمة

عند حدوث أعطال تكنولوجية"، بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري 0.535، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم

9 : "يقوم المتخصصون بريد الجزائر بإصلاح الأعطال التكنولوجية في الوقت المناسب"، بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري 0.688 .

#### الفرع الثالث: الثقة الإلكترونية

ويعرض الجدول رقم الموالي نتائج البعد الثالث للقيادة الإلكترونية وهو "الثقة الإلكترونية".

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثقة الإلكترونية

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
11	هناك ثقة متبادلة (بين القادة والمرؤوسين) تتصف بالصدق والنزاهة فيما يخص إنجاز وإتمام المهام	3	3.80	0.928	مرتفعة
12	تثق قادة بريد الجزائر بالتزام عمالها بمواعيد الحضور والانصراف	2	3.91	0.956	مرتفعة
13	تتوفر لدى قادة بريد الجزائر أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء مهام المرؤوسين	4	3.30	1.096	متوسطة
14	أثق بسيرفرات مؤسسة بريد الجزائر كونها محصنة من القرصنة والاختراق والتصنت	1	4.14	0.672	مرتفعة
المتوسط العام					مرتفعة
			3.79	0.913	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج في الجدول رقم (4.4)، بأن مستوى ممارسة بعد الثقة الإلكترونية في القيادة الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.79 بانحراف معياري قدره 0.913.

حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم 14: "أثق بسيرفرات مؤسسة بريد الجزائر كونها محصنة من القرصنة والاختراق والتصنت"، بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.672، أما الفقرة رقم 12: "تثق قادة بريد الجزائر بالتزام عمالها بمواعيد الحضور والانصراف" فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري مرتفع قدره 0.956، أما الفقرة رقم 11: "هناك ثقة متبادلة بين القادة والمرؤوسين تتصف بالصدق والنزاهة فيما يخص إنجاز وإتمام المهام" فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 0.928، واحتلت الفقرة رقم 13: "تتوفر لدى قادة بريد الجزائر أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء مهام المرؤوسين" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري مرتفع قدره 1.096.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمستوى ممارسة ممارسة جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

الفرع الأول: النمو والترقية

للتحقق من هذه الفرضية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور جودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة، وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح نتائج بعدها الأول وهو "النمو والترقية".

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده النمو والترقية

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
15	تهتم مؤسسة بريد الجزائر بتدريب وتكوين العمال وتنمية مهاراتهم الوظيفية	2	3.91	1.008	مرتفعة
16	يتيح لي عملي تعلم واكتساب مهارات جديدة	1	4.00	0.916	مرتفعة
17	تعتمد مؤسسة بريد الجزائر على أنظمة ومعايير للترقيات الوظيفية	3	3.14	1.279	متوسطة
18	تم ترقية العمال بناء على الكفاءة والخبرة المهنية	4	2.99	1.254	متوسطة
19	تم ترقية العمال بناء على مؤهلهم العلمي	5	2.74	1.186	متوسطة
	المتوسط العام		3.36	1.129	متوسطة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (5.4)، يظهر أن استجابة عينة الدراسة لبعده النمو والترقية بالمديرية العامة لبريد

الجزائر جاء بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.36 بانحراف معياري قدره 1.129.

حيث كانت الفقرة 16: "يتيح لي عملي تعلم واكتساب مهارات جديدة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف

معياري قدره 0.916، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 15: "تهتم مؤسسة بريد الجزائر بتدريب وتكوين العمال وتنمية

مهاراتهم الوظيفية"، بمتوسط حسابي قدره 3.91 وانحراف معياري قدره 1.008، وجاءت الفقرة رقم 17: "تعتمد مؤسسة بريد

الجزائر على أنظمة ومعايير للترقيات الوظيفية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري قدره 1.279، أما

الفقرة رقم 18: "تم ترقية العمال بناء على الكفاءة والخبرة المهنية"، فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 2.99

وانحراف معياري قدره 1.254، وجاءت الفقرة رقم 19: "تم ترقية العمال بناء على مؤهلهم العلمي" في الترتيب الأخير

بمتوسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 1.186.

الفرع الثاني: مكان العمل

ويعرض الجدول التالي نتائج البعد الثاني لجودة الحياة الوظيفية وهو "مكان العمل".

جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مكان العمل

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
20	توفر مؤسسة بريد الجزائر ظروف مهنية واجتماعية لعمالها من حيث (الأثاث، التهوية، الإضاءة النظافة، مواقف سيارات..)	4	4.08	0.835	مرتفعة
21	تهتم مؤسسة بريد الجزائر بالظروف الصحية لعمالها وتوفر لهم بيئة مناسبة لإنجاز العمل	3	4.10	0.830	مرتفعة
22	تحرص مؤسسة بريد الجزائر على توفير أحدث المعدات والأنظمة التكنولوجية لإتمام وإنجاح العمل	2	4.11	0.893	مرتفعة
23	توفر مؤسسة بريد الجزائر كافة المستلزمات والأدوات الضرورية لعمالها	1	4.20	0.840	مرتفعة
	المتوسط العام		4.12	0.850	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (6.4)، يظهر أن استجابة عينة الدراسة لبعد مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.12 بانحراف معياري 0.850.

حيث احتلت الفقرة رقم 23: "توفر مؤسسة بريد الجزائر كافة المستلزمات والأدوات لعمالها" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري قدره 0.840، وجاءت الفقرة رقم 22: "تحرص مؤسسة بريد الجزائر على توفير أحدث المعدات والأنظمة التكنولوجية لإتمام وإنجاح العمل" في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.893، وتلتها الفقرة رقم 21: "تهتم مؤسسة بريد الجزائر بالظروف الصحية لعمالها وتوفر لهم بيئة عمل مناسبة لإنجاز العمل"، بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.830، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم 20: "توفر مؤسسة بريد الجزائر ظروفًا مهنية واجتماعية لعمالها من حيث (الأثاث، التهوية، الإضاءة، النظافة، مواقف السيارات...)"، بمتوسط حسابي مرتفع قدره 4.08 وانحراف معياري قدره 0.835.

الفرع الثالث: أسلوب الإشراف

ويعرض الجدول التالي نتائج البعد الثالث لجودة الحياة الوظيفية وهو "أسلوب الإشراف".

جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد أسلوب الإشراف

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
24	علاقتي مع المسؤول المباشر تسودها الثقة والاحترام	5	3.59	1.182	متوسطة
25	يمارس الرئيس المباشر مبدأ تفويض السلطة	3	3.93	0.995	مرتفعة
26	هناك سهولة للتواصل بين المديرين والمرؤوسين	2	4.06	1.048	مرتفعة
27	يحث المسؤول المباشر على بذل أقصى جهد وتحسين الأداء للمرؤوسين	1	4.11	0.866	مرتفعة
28	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشاكل عملي	4	3.70	1.122	مرتفعة
	المتوسط العام		3.878	1.035	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (7.4)، يظهر أن استجابة عينة الدراسة لبعد أسلوب الإشراف بالمديرية العامة ليريد

الجزائر جاء بدرجة ممارسة مرتفعة حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.88 وانحراف معياري قدره 1.035.

حيث جاءت الفقرة رقم 27: "يحث المسؤول المباشر على بذل أقصى جهد وتحسين الأداء للمرؤوسين" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.866، ثم جاءت الفقرة رقم 26: "هناك سهولة للتواصل بين المديرين والمرؤوسين" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري قدره 1.048، ثم تلتها الفقرة رقم 25: "يمارس الرئيس المباشر مبدأ تفويض السلطة"، بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 0.995، ثم جاءت الفقرة رقم 28: "أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشاكل عملي" في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 1.122، وفي الترتيب الأخير جاءت الفقرة رقم 24: "علاقتي مع المسؤول المباشر تسودها الثقة والاحترام"، بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 1.182.

الفرع الرابع: التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية

ويعرض الجدول التالي نتائج البعد الرابع لجودة الحياة الوظيفية وهو "التوافق بين الحياة المهنية والشخصية".

جدول رقم (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
29	تراعي المؤسسة الظروف الشخصية للعمال وتمنحهم تراخيص غياب مناسبة لقضاء أمورهم الشخصية والعائلية	2	3.74	1.078	مرتفعة
30	تسمح المؤسسة لبعض العمال بالعمل عن بعد	4	2.59	1.123	متوسطة
31	أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوة فقط	3	3.67	1.265	مرتفعة
32	تسمح مؤسسة بريد الجزائر بالعطل السنوية المقررة للعمال دون تأجيل إلا في حالة ضرورة المصلحة	1	4.30	0.710	مرتفعة
المتوسط العام					متوسطة
			3.60	1.044	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (8.4)، يظهر أن استجابة عينة الدراسة لبعء التوافق بين الحياة المهنية والشخصية بالمديرية

العامة ليريد الجزائر جاء بدرجة ممارسة متوسطة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.60 وانحراف معياري قدره 1.044.

حيث جاءت الفقرة رقم 32: "تسمح مؤسسة بريد الجزائر بالعطل السنوية المقررة للعمال دون تأجيل إلا في حالة ضرورة المصلحة"

في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.710، ثم تلتها الفقرة رقم 29: "تراعي المؤسسة الظروف

الشخصية للعمال وتمنحهم تراخيص غياب مناسبة لقضاء أمورهم الشخصية والعائلية"، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري

قدره 1.078، وتلتها الفقرة رقم 31: "أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى فقط" بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف

معياري قدره 1.265، وجاءت الفقرة رقم 30: "تسمح المؤسسة لبعض العمال بالعمل عن بعد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي

قدره 2.59 وانحراف معياري قدره 1.123.

#### الفرع الخامس: الإلتزام التنظيمي

ويعرض الجدول التالي نتائج البعد الخامس لجودة الحياة الوظيفية وهو "الإلتزام التنظيمي".

جدول رقم (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإلتزام التنظيمي

## الفصل الرابع..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
33	أشعر بأنني جزء مهم في المؤسسة وأن مشاكل العمل هي مشاكل الشخصية	4	3.96	1.129	مرتفعة
34	أبذل كل مجهوداتي وقدراتي للمساهمة في نجاح المؤسسة التي أعمل فيها	1	4.49	0.622	مرتفعة
35	لدي انتماء وولاء قوي للمكان الذي أعمل فيه	3	4.11	0.929	مرتفعة
36	أبذل كل مجهوداتي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة التي أعمل فيها	2	4.30	0.749	مرتفعة
المتوسط العام			4.215	0.860	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (9.4)، يظهر أن استجابة عينة الدراسة لبعث الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد

الجزائر جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.215 وانحراف معياري قدره 0.860.

حيث احتلت الفقرة رقم 34: "أبذل كل مجهوداتي وقدراتي للمساهمة في نجاح المؤسسة التي أعمل فيها" المرتبة الأولى، بمتوسط

حسابي قدره 4.49 وانحراف معياري قدره 0.622، وتلتها الفقرة رقم 36: "أبذل كل مجهوداتي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة

التي أعمل فيها" بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 0.749، وجاءت الفقرة رقم 35: "لدي انتماء وولاء قوي

للمكان الذي أعمل فيه" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدره 4.11 وانحراف معياري قدره 0.929، واحتلت الفقرة رقم 33:

"أشعر بأنني جزء مهم في المؤسسة وأن مشاكل العمل هي مشاكل الشخصية" المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3.96

وانحراف معياري مرتفع نسبيا قدره 1.129.

### الفرع السادس: الرضا الوظيفي

ويعرض الجدول التالي نتائج البعد السادس لجودة الحياة الوظيفية وهو "الرضا الوظيفي".

جدول رقم (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	ترتيب الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
37	أشعر بالتقدير والإحترام في المكان الذي أعمل فيه	2	3.94	1.221	مرتفعة

مرتفعة	1.165	4.24	1	قدراي ومؤهلتي العلمية تتناسب مع وظيفتي الحالية	38
مرتفعة	1.066	3.90	4	أشعر بالرضا لأنني أعمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر	39
مرتفعة	1.073	3.93	3	أشجع زملائي العمال على البقاء في المديرية العامة لبريد الجزائر	40
مرتفعة	<b>1.131</b>	<b>4.002</b>		المتوسط العام	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (10.4)، يظهر أن استجابة عينة الدراسة لبعدها مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر

جاء بدرجة ممارسة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا البعد 4.002 بانحراف المعياري 1.131.

حيث احتلت الفقرة رقم 38: "قدراي ومؤهلتي تتناسب مع وظيفتي الحالية" على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 4.24

، وانحراف معياري قدره 1.165، كما جاءت الفقرة رقم 37: "أشعر بالتقدير والاحترام في المكان الذي أعمل فيه" في المرتبة

الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري قدره 1.221، وتلتها الفقرة رقم 40: "أشجع زملائي العمال على البقاء

في المديرية العامة لبريد الجزائر" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري بلغ 1.073، وجاءت الفقرة رقم 39

: "أشعر بالرضا لأنني أعمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.90، وانحراف معياري

قدره 1.066.

### المبحث الثاني: عرض النتائج

يهدف هذا المطلب إلى عرض نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بدراسة العلاقة والأثر والفروق بين متغيرات البحث، والمتمثلة في

القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد طبيعة العلاقة وقوتها واتجاهها،

وقياس الأثر المتبادل بين المتغيرات، فضلا عن الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى المتغيرات الديموغرافية لأفراد

العينة.

#### المطلب الأول: نتائج العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية

لقد تم استخدام معامل ارتباط سيرمان، باعتباره الأداة الأنسب للمتغيرات الرتيبة وطبيعة البيانات المستخدمة، وتم تفسير قوة

معاملات الارتباط بيرسون بالاعتماد على التصنيفات المعتمدة لدى جورج ومارلي 2010، والتي تقسم العلاقة إلى: ضعيفة جدا

(أقل من 0.2)، ضعيفة (0.20-0.39)، متوسطة (0.40-0.59)، وقوية جدا (0.80 فأكثر).

#### الفرع الأول: الاتصال الإلكتروني وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓  $H_0$  : لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وجودة الحياة الوظيفية.

✓  $H_1$  : يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وجودة الحياة الوظيفية.

والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط سييرمان لبعده الاتصال الإلكتروني وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (11.4): معامل الارتباط سييرمان لبعده الاتصال الإلكتروني وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

النمو والترقية	مكان العمل	أسلوب الإشراف	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي
معامل الارتباط سييرمان	0.257	0.399	0.302	0.087	0.193
Sig القيمة الاحتمالية	0.000	0.005	0.212	0.000	0.000
N عدد الأفراد	207	207	207	207	207

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الموضح رقم (11.4)، تشير النتائج أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الاتصال الإلكتروني) وبين المتغيرات التابعة (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي) بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

فكانت أوقاها بوجود علاقة متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعده الاتصال الإلكتروني ومكان العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.399 عند القيمة الاحتمالية 0.005، تليها علاقة موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بعده الاتصال الإلكتروني والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.343 عند القيمة الاحتمالية 0.000، بينما سجلت علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة غير دالة إحصائيا بين بعده الاتصال الإلكتروني وأسلوب الإشراف، حيث بلغ معامل الارتباط 0.302 عند القيمة الاحتمالية 0.212، ونجد علاقة ضعيفة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإلكتروني والنمو والترقية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.257 عند القيمة الاحتمالية 0.000، كما سجلت علاقة ضعيفة جدا موجبة بين الاتصال الإلكتروني

## الفصل الرابع..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

والالتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية ، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.193 عند القيمة الاحتمالية 0.000 ، وتم تسجيل علاقة ضعيفة موجبة أيضا وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإلكتروني والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.087 عند القيمة الاحتمالية 0.000 .

ومنه نستنتج وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الإلكتروني وكل أبعاد جودة الحياة الوظيفية لهذه الدراسة باستثناء "أسلوب الإشراف" لم يكن فيه الارتباط دال إحصائيا.

### الفرع الثاني: التكنولوجيا الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط سيبرمان لبعد التكنولوجيا الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (12.4): معامل الارتباط سيبرمان لبعد التكنولوجيا الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

النمو والترقية	مكان العمل	أسلوب الإشراف	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي		
0.269	0.267	0.023	0.308	0.465	0.311	معامل الارتباط سيبرمان	التكنولوجيا الإلكترونية
0.000	0.000	0.212	0.744	0.000	0.000	Sig القيمة الإحصائية	
207	207	207	207	207	207	N عدد الأفراد	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الموضح رقم (12.4)، تشير النتائج أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل

(التكنولوجيا الإلكترونية) وبين المتغيرات التابعة (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية

والشخصية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي) بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

فكانت أقواها بوجود علاقة قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا الإلكترونية والالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط 0.465 عند القيمة الاحتمالية 0.000 ، تليها علاقة ضعيفة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا

الإلكترونية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.311 عند القيمة الاحتمالية 0.000 ، بينما سجلت علاقة

ارتباطية ضعيفة موجبة غير دالة إحصائيا بين بعد التكنولوجيا الإلكترونية والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية، حيث بلغ معامل

الارتباط 0.308 عند القيمة الاحتمالية 0.744 ، ونجد علاقة موجبة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا الإلكترونية

والنمو والترقية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.269 عند القيمة الاحتمالية 0.000، كما سجلت علاقة ضعيفة موجبة بين التكنولوجيا الإلكترونية ومكان العمل ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الارتباط 0.267 عند القيمة الاحتمالية 0.000، وتم تسجيل علاقة ضعيفة جدا موجبة غير دالة إحصائية بين التكنولوجيا الإلكترونية وأسلوب الإشراف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.023 عند القيمة الاحتمالية 0.212.

ومن خلال النتائج تظهر وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا الإلكترونية ومعظم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، باستثناء "أسلوب الإشراف" و "التوافق بين الحياة المهنية والشخصية" الذي لم يكن فيهما الارتباط دالا إحصائيا.

#### الفرع الثالث: الثقة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

والجدول الموالي يوضح معامل الارتباط سيبرمان لبعء الثقة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.

جدول رقم (13.4): معامل الارتباط سيبرمان لبعء الثقة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

النمو والترقية	معامل الارتباط سيبرمان	مكان العمل	أسلوب الإشراف	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي
0.325	0.367	0.403	0.01-	0.284	0.354	
0.000	0.000	0.984	0.000	0.000	0.000	
207	207	207	207	207	207	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الموضح رقم (13.4)، تشير النتائج أن هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الثقة الإلكترونية) وبين المتغيرات التابعة (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي) بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

فكانت أقوىها بوجود علاقة قوية موجبة وغير دالة إحصائية بين بعد الثقة الإلكترونية وأسلوب الإشراف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.403 عند القيمة الاحتمالية 0.984، تليها علاقة متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد الثقة الإلكترونية ومكان العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.367 عند القيمة الاحتمالية 0.000، بينما سجلت علاقة ارتباطية متوسطة موجبة غير دالة إحصائية بين بعد الثقة الإلكترونية والرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.354 عند القيمة الاحتمالية

0.000، ونجد علاقة ضعيفة موجبة ذات دلالة احصائية بين الثقة الإلكترونية والنمو والترقية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.325 عند القيمة الاحتمالية 0.000، كما سجلت علاقة ضعيفة جدا سالبة بين الثقة الإلكترونية ومكان العمل ذات دلالة احصائية، حيث بلغت قيمة الارتباط -0.010 عند القيمة الاحتمالية 0.000، وتم تسجيل علاقة ضعيفة غير دالة احصائية بين الثقة الإلكترونية والالتزام التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.284 عند القيمة الاحتمالية 0.000.

ومن خلال النتائج تظهر وجود علاقات ارتباط ضعيفة سالبة وضعيفة إلى قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بعد التكنولوجيا الإلكترونية وبعض أبعاد جودة الحياة الوظيفية، باستثناء "أسلوب الإشراف" و "التوافق بين الحياة المهنية والشخصية" و "الرضا الوظيفي" والالتزام التنظيمي "الذي لم يكن فيهم الارتباط دالا احصائيا.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**H<sub>1</sub>**: يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وجودة الحياة الوظيفية.

**المطلب الثاني: عرض نتائج اختبار أثر القيادة الإلكترونية في جودة الحياة الوظيفية**

**الفرضية الفرعية الأولى**

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في النمو والترقية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓ **H<sub>0</sub>**: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في النمو والترقية.

✓ **H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في النمو والترقية.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الإلكترونية على البعد الأول لجودة الحياة الوظيفية وهو "النمو والترقية" كما هو موضح كالآتي:

**جدول رقم (14.4):** معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في النمو والترقية

خطأ التقدير المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	
0.62720	0.323	0.333	0.577	القيادة الإلكترونية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومنه تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلكترونية في بعد النمو والترقية بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز ومن خلال الجدول السابق تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.577، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الإلكترونية باعتبارها متغيرا مستقلا والنمو والترقية كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت قيمة معامل التحديد نسبة 0.333 فهذا يعني أن أبعاد القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته 33.30 بالمائة من التباين في بعد النمو والترقية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أما باقي هذه النسبة أي 66.67 بالمائة، تعزى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

صدق الفرضية الرابعة.

ومن أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر القيادة الإلكترونية في النمو والترقية، تم إجراء تحليل التباين، وتبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (15.4): تحليل التباين (ANOVA) للإحدار لاختبار تأثير القيادة الإلكترونية في النمو والترقية

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات		
0.000	33.755	13.279	3	39.836	الانحدار	القيادة الإلكترونية
		0.393	203	79.857	الخطأ	
			206	119.693	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في النمو والترقية.

وبعبارة أخرى، فإن التغيرات التي تطرأ على بعد النمو والترقية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يمكن تفسيرها بدرجة معنوية من خلال ممارسات القيادة الإلكترونية وهو ما يدعم فرضية الدراسة بشكل واضح.

ومنه يمكن القول بأن تحليل التباين يعزز ما توصل إليه معامل التحديد 0.333، ويثبت أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير أثر القيادة الإلكترونية في النمو والترقية نموذج معنوي ودقيق إحصائياً، مما يضيفي صدث إضافي للنتائج.

جدول رقم (16.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإلكترونية في النمو والترقية

المعامل غير المعيارى	المعامل المعيارى	الخطأ المعيارى	المعامل المعيارى Beta	قيمة اختبار الإحصائية T	القيمة الاحتمالية Sig	
-0.492		0.462		-1.066	0.288	(الثابت)
0.273		0.101	1.77	2.694	0.008	الاتصال الإلكتروني
0.252		0.123	0.139	2.056	00.41	التكنولوجيا الإلكترونية
0.463		0.080	0.391	5.799	0.000	الثقة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (16.4)، أن قيمة المعامل المعيارى للثابت هي -0.492، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.288 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الثابت غير دال إحصائياً.

حيث نلاحظ في بعد الاتصال الإلكتروني ان المعامل معيارى بلغ 1.77، وهو أقوى المؤثرات نسبياً في بعد النمو والترقية، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 2.694، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.008، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعء الاتصال الإلكتروني في تفسير التباين في النمو والترقية، أما المعامل غير المعيارى يساوي 0.273، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الاتصال الإلكتروني بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة النمو والترقية بمقدار 0.273 وحدة.

أما في بعد التكنولوجيا الإلكترونية فقد بلغ المعامل معيارى 0.139، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 2.056، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.410، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعء التكنولوجيا الإلكترونية

في تفسير التباين في النمو والترقية، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان موجبا 0.252، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ.

أما في بعد الثقة الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.391، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 5.799، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعدها الثقة الإلكترونية في تفسير التباين في النمو والترقية، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.463، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الثقة الإلكترونية بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة النمو والترقية بمقدار 0.463 وحدة.

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في فرض النمو والترقية بالمديرية العامة لبريد الجزائر باستثناء بعد التكنولوجيا الإلكترونية.

#### الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في مكان العمل.

✓  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في مكان العمل.

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الإلكترونية على البعد الثاني لجودة الحياة الوظيفية وهو "مكان العمل" كما هو موضح كالآتي:

جدول رقم (17.4): معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في مكان العمل

خطأ التقدير المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد $R$	
0.58366	0.329	0.339	0.582	القيادة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (17.4) تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.582، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الإلكترونية باعتبارها متغيرا مستقلا ومكان العمل كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت قيمة معامل التحديد نسبة 0.339 فهذا يعني أن القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته 33.90 بالمائة من التباين في بعد مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أما باقي هذه النسبة أي 66.10 بالمائة، تعزى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

ومنه تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلكترونية في بعد مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز صدق الفرضية الرابعة.

ومن أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر القيادة الإلكترونية في مكان العمل، تم إجراء تحليل التباين، وتبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (18.4): تحليل التباين للإحدار لاختبار تأثير القيادة الإلكترونية في مكان العمل

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات		
0.000	34.691	11.818	3	35.454	الانحدار	القيادة الإلكترونية
		0.341	203	69.155	الخطأ	
			206	104.609	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (18.4)، بلغ اختبار اف المحسوبة قيمة قدرها 34.691 عند مستوى المعنوية 0.000، ودرجات الحرية (3،203)، وبما أن مستوى المعنوية أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.05، فإننا يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في مكان العمل.

## الفصل الرابع..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

وبعبارة أخرى، فإن التغيرات التي تطرأ على مكان العمل لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يمكن تفسيرها بدرجة معنوية من خلال ممارسات القيادة الإلكترونية وهو ما يدعم فرضية الدراسة بشكل واضح.

ومنه يمكن القول بأن تحليل التباين يعزز ما توصل إليه معامل التحديد 0.339، ويثبت أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير أثر القيادة الإلكترونية في مكان العمل نموذج معنوي ودقيق إحصائياً، مما يضيف مصداقية إضافية للنتائج.

جدول رقم (19.4): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإلكترونية في مكان العمل

المعامل غير المعياري B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة اختبار الإحصائية T	القيمة الاحتمالية Sig
-0.091	0.430		-0.211	0.833
0.341	0.094	0.237	3.621	0.000
0.504	0.114	0.297	4.413	0.000
0.221	0.074	0.199	2.970	0.003

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج من خلال الجدول السابق، أن قيمة المعامل المعياري للثابت هي -0.091، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.833 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الثابت غير دال إحصائياً.

حيث نلاحظ في بعد الاتصال الإلكتروني ان المعامل معياري بلغ 0.237، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 3.621، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً لبعده الاتصال الإلكتروني في تفسير التباين في مكان العمل، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.341، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الاتصال الإلكتروني بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة مكان العمل بمقدار 0.341 وحدة.

أما في بعد التكنولوجيا الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.297، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 4.413، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعء التكنولوجيا الإلكترونية في تفسير التباين في مكان العمل، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.504، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى التكنولوجيا الإلكترونية بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة مكان العمل بمقدار 0.504 وحدة.

أما في بعد الثقة الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.199، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 2.970، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.003، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعء الثقة الإلكترونية في تفسير التباين في مكان العمل، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.221، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الثقة الإلكترونية بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة مكان العمل بمقدار 0.221 وحدة..

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في مكان العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

### الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في أسلوب الإشراف لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في أسلوب الإشراف.

✓  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في أسلوب الإشراف.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر للقيادة الإلكترونية على البعد الثالث لجودة الحياة الوظيفية وهو "أسلوب الإشراف" كما هو موضح كالآتي:

جدول رقم (20.4): معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف

خطأ التقدير المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	
0.65500	0.303	0.313	0.560	القيادة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (20.4)، تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.560، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الإلكترونية باعتبارها متغيراً مستقلاً وأسلوب الإشراف كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت قيمة معامل التحديد نسبة 0.313 فهذا يعني أن أبعاد القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته 31.30 بالمائة من التباين في بعد أسلوب الإشراف بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أما باقي هذه النسبة أي 68.70 بالمائة، تعزى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

ومنه تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلكترونية في بعد أسلوب الإشراف بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز صدق الفرضية الرابعة.

ومن أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف، تم إجراء تحليل التباين، وتبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (21.4): تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات		
0.000	30.838	13.230	3	39.690	الانحدار	القيادة الإلكترونية
		0.429	203	87.091	الخطأ	
			206	126.781	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (21.4)، بلغ اختبار اف المحسوبة قيمة قدرها 30.838 عند مستوى المعنوية 0.000، ودرجات الحرية (3،203)، وبما أن مستوى المعنوية أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.05، فإننا يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في أسلوب الإشراف.

وبعبارة أخرى، فإن التغيرات التي تطرأ على أسلوب الإشراف داخل المديرية العامة لبريد الجزائر يمكن تفسيرها بدرجة معنوية من خلال ممارسات القيادة الإلكترونية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة بشكل واضح.

ومنه يمكن القول بأن تحليل التباين يعزز ما توصل إليه معامل التحديد 0.313، ويثبت أن نموذج الإنحدار المستخدم في تفسير أثر القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف نموذج معنوي ودقيق إحصائياً، مما يضيف مصداقية إضافية للنتائج.

جدول رقم (22.4): تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير القيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف

المعامل غير المعيارى B	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة الاختبار الإحصائية T	القيمة الاحتمالية Sig	
0.346	0.482		0.717	0.474	(الثابت)
0.285	0.106	0.180	2.702	0.007	الإتصال الإلكتروني
0.110	0.128	0.059	0.857	0.392	التكنولوجيا الإلكترونية
0.519	0.083	0.425	6.221	0.000	الثقة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (22.4)، أن قيمة المعامل المعياري للثابت هي 0.346، والقيمة الاحتمالية تساوي

0.007 وهي أقل من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على أن الثابت دال إحصائياً .

حيث نلاحظ في بعد الاتصال الإلكتروني ان المعامل معياري بلغ 0.180، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 2.702، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.007، وهي تقل مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعده الاتصال الإلكتروني في تفسير التباين في النمو والترقية أسلوب الإشراف، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.285، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الاتصال الإلكتروني بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة أسلوب الإشراف بمقدار 0.285 وحدة.

أما في بعد التكنولوجيا الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.059، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 0.857، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.392، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعده التكنولوجيا الإلكترونية في تفسير التباين في أسلوب الإشراف، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان موجبا 0.110، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ.

أما في بعد الثقة الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.425، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 6.221، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعده الثقة الإلكترونية في تفسير التباين في أسلوب الإشراف أما المعامل غير المعياري يساوي 0.519، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الثقة الإلكترونية بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة أسلوب الإشراف بمقدار 0.519 وحدة..

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الثانية، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في أسلوب الإشراف بالمديرية العامة لبريد الجزائر باستثناء التكنولوجيا الإلكترونية.

### الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية.

✓  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية.

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الإلكترونية على البعد الرابع لجودة الحياة الوظيفية وهو "التوافق بين الحياة المهنية والشخصية" كما هو موضح كالآتي:

جدول رقم(23.4): معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	خطأ التقدير المعياري
0.134	0.018	0.003	0.54159

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (23.4)، تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.134، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الإلكترونية باعتبارها متغيرا مستقلا والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت قيمة معامل التحديد نسبة 0.018 فهذا يعني أن أبعاد القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته 01.80 بالمائة من التباين في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أما باقي هذه النسبة أي 98.20 بالمائة، تعزى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

ومنه تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلكترونية في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز صدق الفرضية الرابعة.

ومن أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، تم إجراء تحليل التباين، وتبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (24.4): تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات	الإنحدار	القيادة الإلكترونية
0.300	1.228	0.360	3	1.081	الخطأ	
		0.293	203	59.543	المجموع	
			206	60.624		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (24.4)، بلغ اختبار اف المحسوبة قيمة قدرها 1.228 عند مستوى المعنوية 0.300، ودرجات الحرية (3،203)، وبما أن مستوى المعنوية أعلى بكثير من المستوى المعتمد 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبين تأثير القيادة الإلكترونية في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، وبالتالي يتم رفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر، ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية.

وبعبارة أخرى، فإن التغيرات التي تطرأ على بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يمكن تفسيرها بدرجة معنوية من خلال ممارسات القيادة الإلكترونية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة بشكل واضح.

ومنه يمكن القول بأن تحليل التباين يعزز ما توصل إليه معامل التحديد 0.018، ويثبت أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير أثر القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية نموذج معنوي ودقيق إحصائياً، مما يضيفي صدق إضافي للنتائج.

جدول رقم (25.4): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

المعامل غير المعياري <b>B</b>	الخطأ المعياري	المعامل المعياري <b>Beta</b>	قيمة اختبار الإحصائية <b>T</b>	القيمة الاحتمالية <b>Sig</b>
9.956	0.399		24.968	0.000
0.057	0.087	0.052	0.654	0.514
-0.003	0.106	-0.020	-0.029	0.977
0.088	0.069	0.104	1.278	0.203

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (25.4)، أن قيمة المعامل المعياري للثابت هي 9.956، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على أن الثابت دال احصائياً.

حيث نلاحظ في بعد الاتصال الإلكتروني ان المعامل معياري بلغ 0.052، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 0.654، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.514، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعده الاتصال الإلكتروني في تفسير التباين في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان موجبا 0.057، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ.

أما في بعد التكنولوجيا الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري -0.020، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية -0.029، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.977، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعده التكنولوجيا الإلكترونية في تفسير التباين في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان سالبا -0.003، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ.

أما في بعد الثقة الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.104، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 1.278، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.203، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعده الثقة الإلكترونية في تفسير التباين في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان موجبا 0.088، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ.

ومن خلال هذه النتائج لا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، حيث لم يثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

#### الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الالتزام التنظيمي.

✓  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الالتزام التنظيمي.

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لقياس أثر القيادة الإلكترونية على البعد الخامس لجودة الحياة الوظيفية وهو "الالتزام التنظيمي" كما هو موضح كالآتي:

جدول رقم(26.4): معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في الإلتزام التنظيمي

خطأ التقدير المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	
0.57432	0.113	0.126	0.355	القيادة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (26.4)، تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.355، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الإلكترونية باعتبارها متغيرا مستقلا والالتزام التنظيمي كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت قيمة معامل التحديد نسبة 0.126 فهذا يعني أن القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته 12.60 بالمائة من التباين في بعد الإلتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أما باقي هذه النسبة أي 87.40 بالمائة، تعزى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج، إضافة إلى الخطأ العشوائي.

ومنه تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلكترونية في بعد الإلتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز صدق الفرضية الرابعة.

ومن أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أبعاد القيادة الإلكترونية في الإلتزام التنظيمي، تم إجراء تحليل التباين، وتبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (27.4): تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير القيادة الإلكترونية في الإلتزام التنظيمي

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات		
0.000	9.747	3.215	3	9.645	الانحدار	القيادة
		0.330	203	66.958	الخطأ	الإلكترونية

			206	76.603	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول رقم (27.4)، بلغ اختبار اف المحسوبة قيمة قدرها 9.747 عند مستوى المعنوية 0.000، ودرجات الحرية (3،203)، وبما أن مستوى المعنوية أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.05، فإننا يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**H<sub>1</sub>**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الالتزام التنظيمي.

وبعبارة أخرى، فإن التغيرات التي تطرأ على الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يمكن تفسيرها بدرجة معنوية من خلال ممارسات القيادة الإلكترونية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة بشكل واضح.

ومنه يمكن القول بأن تحليل التباين يعزز ما توصل إليه معامل التحديد 0.121، ويثبت أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير أثر القيادة الإلكترونية في الالتزام التنظيمي نموذج معنوي ودقيق إحصائياً، مما يضيف صدق إضافي للنتائج.

جدول رقم (28.4): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإلكترونية في الالتزام التنظيمي

المعامل المعياري B	المعامل المعياري غير	الخطأ المعياري	المعامل المعياري Beta	قيمة اختبار الإحصائية T	القيمة الاحتمالية Sig	
2.293	0.423	0.423		5.423	0.000	(الثابت)
0.087	0.093	0.093	0.071	0.939	0.349	الاتصال الإلكتروني
0.179	0.112	0.112	0.123	1.590	0.113	التكنولوجيا الإلكترونية
0.226	0.073	0.073	0.238	3.090	0.002	الثقة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (28.4)، أن قيمة المعامل المعياري للثابت هي 2.293، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد 0.05، مما يدل على أن الثابت دال إحصائيا.

حيث نلاحظ في بعد الاتصال الإلكتروني ان المعامل معياري بلغ 0.071 ، وهو أقل المؤثرات نسبيا في الالتزام التنظيمي ، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 5.423 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعء الاتصال الإلكتروني في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي ، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.087 ، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الاتصال الإلكتروني بوحدة واحدة ، مع تثبيت باقي المتغيرات ، يتوقع أن تزداد درجة الالتزام التنظيمي بمقدار 0.087 وحدة.

أما في بعد التكنولوجيا الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.123 ، وهو أقوى المؤثرات نسبيا في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية ، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 1.590 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.113 ، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعء التكنولوجيا الإلكترونية في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي ، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان موجبا 0.179 ، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ .

أما في بعد الثقة الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.238 ، وهو أقوى المؤثرات نسبيا في بعد التوافق بين الالتزام التنظيمي كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 3.090 ، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.002 ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعء الثقة الإلكترونية في تفسير التباين في الالتزام التنظيمي ، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.226 ، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الثقة الإلكترونية بوحدة واحدة ، مع تثبيت باقي المتغيرات ، يتوقع أن تزداد درجة الالتزام التنظيمي بمقدار 0.226 وحدة ..

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الخامسة، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد الجزائر باستثناء التكنولوجيا الإلكترونية.

### الفرضية الفرعية السادسة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الرضا الوظيفي بالمديرية العامة لبريد الجزائر

لاختبار هذه الفرضية، تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

✓  $H_0$  : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الرضا الوظيفي.

✓  $H_1$  : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الرضا الوظيفي.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر القيادة الإلكترونية على البعد السادس لجودة الحياة الوظيفية وهو "الرضا الوظيفي" كما هو موضح كالاتي:

جدول رقم(29.4): معامل التحديد لأثر القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي

خطأ التقدير المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد $R$	
0.68358	0.303	0.314	0.560	القيادة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (29.4)، تشير نتائج التحليل إلى أن معامل الارتباط المتعدد بلغ 0.560، وهو يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين القيادة الإلكترونية باعتبارها متغيرا مستقلا والرضا الوظيفي كأحد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، كما بلغت قيمة معامل التحديد نسبة 0.314 فهذا يعني أن القيادة الإلكترونية تفسر ما نسبته 31.40 بالمائة من التباين في بعد الرضا الوظيفي بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أما باقي هذه النسبة أي 68.60 بالمائة، تعزى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج إضافة إلى الخطأ العشوائي.

ومنه تشير هذه النتيجة إلى وجود أثر معنوي للقيادة الإلكترونية في بعد الرضا الوظيفي بالمديرية العامة لبريد الجزائر مما يعزز صدق الفرضية الرابعة.

ومن أجل التحقق من معنوية نموذج الانحدار المتعدد الذي يقيس أثر القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي، تم إجراء تحليل التباين، وتبين النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم (30.4): تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية Df	مجموع المربعات		
0.000	30.908	14.442	3	43.327	الانحدار	القيادة الإلكترونية
		0.467	203	94.857	الخطأ	
			206	138.185	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (30.4)، بلغ اختبار اف المحسوبة قيمة قدرها 14.442 عند مستوى المعنوية 0.000، ودرجات الحرية (3،203)، وبما أن مستوى المعنوية تقل عن مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فإننا يؤكد أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية معنوية، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود أثر، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**H<sub>1</sub>** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الرضا الوظيفي.

وبعبارة أخرى، فإن التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يمكن تفسيرها بدرجة معنوية من خلال ممارسات القيادة الإلكترونية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة بشكل واضح.

ومنه يمكن القول بأن تحليل التباين يعزز ما توصل إليه معامل التحديد 0.314، ويثبت أن نموذج الانحدار المستخدم في تفسير أثر القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي نموذج معنوي ودقيق إحصائياً، مما يضيفي صدق إضافي للنتائج.

جدول رقم (31.4): تحليل الانحدار المتعدد لتأثير القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي

القيمة الاحتمالية Sig	اختبار قيمة الإحصائية T	المعامل المعياري Beta	الخطأ المعياري	المعامل غير المعياري B		
0.479	0.710		0.503	0.357	(الثابت)	القيادة الإلكترونية
0.000	3.878	0.259	0.110	0.428	الاتصال الإلكتروني	
0.931	0.087	0.006	0.134	0.012	التكنولوجيا الإلكترونية	

الإلكترونية	الثقة الإلكترونية	0.506	0.087	0.397	5.812	0.000
-------------	-------------------	-------	-------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج من خلال الجدول رقم (31.4)، أن قيمة المعامل غير المعياري للثابت هي 0.357، مع قيمة احتمالية تساوي 0.479 وهي أكبر من المستوى المطلوب 0.05، مما يدل على أن الثابت غير دال احصائيا .

حيث نلاحظ في بعد الاتصال الإلكتروني ان المعامل معياري بلغ 0.259، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 3.878، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعده الاتصال الإلكتروني في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، أما المعامل غير المعياري يساوي 0.428، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الاتصال الإلكتروني بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة الرضا الوظيفي بمقدار 0.428 وحدة.

أما في بعد التكنولوجيا الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.006، وهو أقل المؤثرات نسبيا في بعد الرضا الوظيفي، كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 0.087، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.931، وهي تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى عدم وجود أثر دال إحصائيا لبعده التكنولوجيا الإلكترونية في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، وبالرغم أن المعامل غير المعياري كان موجبا 0.012، وبالتالي لا يمكن اعتماد هذا المعامل في التفسير أو التنبؤ.

أما في بعد الثقة الإلكترونية فقد بلغ المعامل معياري 0.397، وهو أقوى المؤثرات نسبيا في بعد الرضا الوظيفي كما بلغت قيمة اختبار الإحصائية 5.812، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائيا لبعده الثقة الإلكترونية في تفسير التباين في الرضا الوظيفي أما المعامل غير المعياري يساوي 0.506، فيشير إلى أنه عند زيادة مستوى الثقة الإلكترونية بوحدة واحدة، مع تثبيت باقي المتغيرات، يتوقع أن تزداد درجة الرضا الوظيفي بمقدار 0.506 وحدة .

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية السادسة، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي بالمديرية العامة لبريد الجزائر باستثناء التكنولوجيا الإلكترونية.

المطلب الثالث: عرض نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية للمتغيرات الشخصية والوظيفية

الفرع الأول: تحليل الفروق حسب الجنس

أجري اختبار مان ويتني لمقارنة متوسطات رتب الذكور والإناث في أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة كما هو موضح في الجدول

التالي:

جدول رقم (32.4): نتائج إختبار Mann-whitney للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الجنس

القيمة الاحتمالية Sig (2-tailed)	متوسط الرتب	عدد الأفراد N	الجنس	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
7630.	105.61	78	ذكر	النمو والترقية
	103.03	129	أنثى	
170.9	103.45	78	ذكر	مكان العمل
	104.33	129	أنثى	
8840.	104.78	78	ذكر	أسلوب الإشراف
	103.53	129	أنثى	
5340.	107.28	78	ذكر	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية
	102.02	129	أنثى	
1990.	110.81	78	ذكر	الالتزام التنظيمي
	99.88	129	أنثى	
9090.	104.61	78	ذكر	الرضا الوظيفي
	103.63	129	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32.4)، بأن نتائج اختبار مان ويتني تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

جودة الحياة الوظيفية تعزلمتغير جنس عمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

ففي مستوى النمو والترقية، جاءت متوسطات رتبة الذكور والإناث متقاربة على التوالي 105.61 و103.03، إلا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.763 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمو والترقية تعزى لمتغير جنس العامل.

وفي مستوى مكان العمل جاءت متوسطات رتب الذكور والإناث متقاربة على التوالي 103.45 و104.33، إلا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.917 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى لمتغير جنس العامل.

وفي أسلوب الإشراف جاءت متوسطات رتبة الذكور والإناث متقاربة على التوالي 104.78 و103.53، إلا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.884 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف تعزى لمتغير جنس العامل.

أما في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية جاءت متوسطات رتبة الذكور والإناث على التوالي 107.28 و102.02، إلا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.534 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية تعزى لمتغير جنس العامل.

وفي بعد الالتزام التنظيمي جاءت متوسطات رتبة الذكور والإناث على التوالي 110.81 و99.88، إلا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.199 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير جنس العامل.

أما في مستوى الرضا الوظيفي جاءت متوسطات رتبة الذكور والإناث متقاربة على التوالي 104.61 و103.63، إلا أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.909 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير جنس العامل.

### الفرع الثاني: تحليل الفروق حسب العمر

أجري اختبار كروسكال واليس لمقارنة متوسطات رتب الفئة العمرية في أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (33.4): نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير العمر

القيمة الاحتمالية Sig (2-tailed)	متوسط الرتب	عدد الأفراد N	الفئة العمرية	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
4550.	102.60	44	30 سنة فأقل	النمو والترقية
	102.58	73	31-40 سنة	
	110.60	73	41-50 سنة	
	85.41	17	51 سنة فأكثر	
0780.	119.88	44	30 سنة فأقل	مكان العمل
	106.60	73	31-40 سنة	
	91.08	73	41-50 سنة	
	107.24	17	51 سنة فأكثر	
0050.	129.15	44	30 سنة فأقل	أسلوب الإشراف
	104.94	73	31-40 سنة	
	88.54	73	41-50 سنة	
	101.26	17	51 سنة فأكثر	
3280.	93.64	44	30 سنة فأقل	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية
	106.68	73	31-40 سنة	
	110.82	73	41-50 سنة	
	90.00	17	51 سنة فأكثر	
0190.	125.05	44	30 سنة فأقل	الالتزام التنظيمي
	107.00	73	31-40 سنة	
	90.23	73	41-50 سنة	
	95.79	17	51 سنة فأكثر	
0880.	123.67	44	30 سنة فأقل	الرضا الوظيفي
	98.61	73	31-40 سنة	

	96.80	73	50-41 سنة
	107.15	17	51 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33.4)، بأن نتائج اختبار كروسكال واليس تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الفئة العمرية لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر باستثناء بعد أسلوب الإشراف. ففي مستوى النمو والترقية الفئة "50-41 سنة" أعلى متوسط رتبة 110.60، تليها فئة "30 سنة فأقل" بمتوسط رتبة 102.60، ثم "40-31 سنة" بمتوسط رتبة 102.58، وأخيرا "51 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 85.41، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.455 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمو والترقية تعزى لمتغير عمر العامل.

أما في مستوى مكان العمل فقد سجلت فئة "30 سنة فأقل" بمتوسط رتبة 119.88 تليها الفئة "51 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 107.24، تليها فئة "40-31 سنة" بمتوسط رتبة 106.60، ثم الفئة "50-41 سنة" بمتوسط رتبة 91.08، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.328 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى لمتغير عمر العامل.

أما في مستوى أسلوب الإشراف فقد سجلت فئة "30 سنة فأقل" بمتوسط رتبة 129.15، تليها فئة "40-31 سنة" بمتوسط رتبة 104.94، تليها الفئة "51 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 101.26، ثم الفئة "50-41 سنة" بمتوسط رتبة 88.54، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.005 عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف تعزى لمتغير عمر العامل.

أما في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية فقد سجلت الفئة "50-41 سنة" بمتوسط رتبة 110.82، تليها فئة "31-40 سنة" بمتوسط رتبة 106.68، فئة "30 سنة فأقل" بمتوسط رتبة 93.64، تليها الفئة "51 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 90.00، ثم، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.328 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية تعزى لمتغير عمر العامل.

## الفصل الرابع..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أما في مستوى الالتزام التنظيمي فقد سجلت الفئة "30 سنة فأقل" بمتوسط رتبة 125.05، تليها فئة "31-40 سنة" بمتوسط رتبة 107.00، تليها الفئة "51 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 95.79، ثم الفئة "41-50 سنة" بمتوسط رتبة 90.23، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.019 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير عمر العامل.

أما في مستوى الرضا الوظيفي فقد سجلت الفئة "30 سنة فأقل" بمتوسط رتبة 123.67، تليها الفئة "51 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 107.15، وتليها فئة "31-40 سنة" بمتوسط رتبة 98.61، ثم الفئة "41-50 سنة" بمتوسط رتبة 96.80، إلا أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.088 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير عمر العامل.

### الفرع الثالث: تحليل الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

أجري اختبار كروسكال واليس لمقارنة متوسطات رتب المستوى التعليمي للعمال في أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34.4): نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المستوى

#### التعليمي

القيمة الإحصائية Sig	درجات الحرية Df	قيمة كروسكال واليس H	متوسط الرتبة	N	المستوى التعليمي	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
0.868	2	0.283	00	00	ابتدائي	النمو والترقية
			104.75	04	متوسط	
			109.92	25	ثانوي	
			103.15	178	جامعي	
0.755	2	0.561	00	00	ابتدائي	مكان العمل
			112.75	04	متوسط	
			96.20	25	ثانوي	

			104.90	178	جامعي	
0.037	2	6.595	00	00	ابتدائي	أسلوب الإشراف
			138.75	04	متوسط	
			77.82	25	ثانوي	
			106.90	178	جامعي	
0.445	2	1.621	00	00	ابتدائي	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية
			74.13	04	متوسط	
			96.22	25	ثانوي	
			105.76	178	جامعي	
0.755	2	0.561	00	00	ابتدائي	الالتزام التنظيمي
			126.00	04	متوسط	
			103.28	25	ثانوي	
			103.61	178	جامعي	
0.382	2	1.927	00	00	ابتدائي	الرضا الوظيفي
			144.50	04	متوسط	
			101.12	25	ثانوي	
			103.49	178	جامعي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34.4)، بأن نتائج اختبار كروسكال واليس تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المستوى التعليمي لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

ففي مستوى النمو والترقية في فئة الثانوي متوسط رتبة بقيمة 109.92، تليها فئة الجامعي بمتوسط رتبة 103.15، ثم فئة المتوسط

بمتوسط رتبة 104.75، في حين لم تتوفر أي بيانات عن عمال ذوو مستوى ابتدائي، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 0.283،

إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.868 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في مستوى النمو والترقية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أما في مستوى مكان العمل فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: 112.75 للمستوى المتوسط، 96.20 للمستوى الثانوي و104.90 للمستوى الجامعي، في حين لم تتوفر أي بيانات عن عمال ذوو مستوى ابتدائي، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 0.561، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.755 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أما في مستوى أسلوب الإشراف فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: 74.13 للمستوى المتوسط، 96.22 للمستوى الثانوي و105.76 للمستوى الجامعي، في حين لم تتوفر أي بيانات عن عمال ذوو مستوى ابتدائي، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 6.959، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.037 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أما في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: 138.75 للمستوى المتوسط، 77.82 للمستوى الثانوي و106.90 للمستوى الجامعي، في حين لم تتوفر أي بيانات عن عمال ذوو مستوى ابتدائي، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 1.621، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.445 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أما في مستوى الالتزام التنظيمي فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: 126.00 للمستوى المتوسط، 103.28 للمستوى الثانوي و103.61 للمستوى الجامعي، في حين لم تتوفر أي بيانات عن عمال ذوو مستوى ابتدائي، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 0.561، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.755 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

أما في مستوى الرضا الوظيفي فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: 144.50 للمستوى المتوسط، 101.12 للمستوى الثانوي و103.49 للمستوى الجامعي، في حين لم تتوفر أي بيانات عن عمال ذوو مستوى ابتدائي، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 1.927، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.382 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرع الرابع: تحليل الفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية

أجري اختبار كروسكال واليس لمقارنة متوسطات رتب الحالة الاجتماعية للعمال في أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (35.4): نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الحالة

الاجتماعية

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	الحالة الاجتماعية	N	متوسط الرتبة	قيمة كروسكال واليس H	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig
النمو والترقية	متزوج	127	107.57	4.246	3	2360.
	أعزب	72	102.02			
	أرمل	1	96.00			
	مطلق	7	60.71			
مكان العمل	متزوج	127	109.09	4.770	3	1890.
	أعزب	72	94.75			
	أرمل	1	186.00			
	مطلق	7	95.00			
أسلوب الإشراف	متزوج	127	107.17	0.146	3	3960.
	أعزب	72	96.55			
	أرمل	1	172.50			
	مطلق	7	113.29			
التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	متزوج	127	106.103	1.824	3	6100.
	أعزب	72	103.40			
	أرمل	1	174.50			
	مطلق	7	117.29			
	متزوج	127	106.74	4.846	3	1830.

			95.72	72	أعزب	الإلتزام التنظيمي
			190.50	1	أرمل	
			127.00	7	مطلق	
2020.	3	4.615	107.93	127	متزوج	الرضا الوظيفي
			97.53	72	أعزب	
			199.00	1	أرمل	
			85.79	7	مطلق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35.4)، بأن نتائج اختبار كروسكال واليس تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر .

أما في مستوى النمو والترقية، سجلت فئة، المتزوج 107.57، الأعزب 102.02، الأرمل 96.00، المطلق 60.71، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 4.246، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.236 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمو والترقية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

أما في مستوى مكان العمل، سجلت فئة الأرمل 186.00، المتزوج 109.09، المطلق 95.00، الأعزب 94.75، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 4.770، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.189 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

أما في مستوى أسلوب الإشراف، سجلت فئة الأرمل 172.50، المطلق 113.29، المتزوج 107.17، الأعزب 96.55، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 0.146، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.396 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

أما في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، سجلت فئة الأرمل 174.50، المطلق 117.29، المتزوج 103.06، الأعزب 103.40، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 1.824، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.610 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

## الفصل الرابع..... عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أما في مستوى الالتزام التنظيمي، فقد سجلت فئة الأرملة 190.00، المطلق 127.00، المتزوج 106.74، الأعب 95.72، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 4.846، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.183 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

أما بعد الرضا الوظيفي، سجلت فئة الأرملة 199.00، المتزوج 107.93، الأعب 97.53، المطلق 85.79، أما قيمة كروسكال واليس تساوي 4.615، إلا أن القيمة الاحتمالية كانت 0.202 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

### الفرع الخامس: تحليل الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

أجري اختبار كروسكال واليس لمقارنة متوسطات رتب المسمى الوظيفي للعمال في أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة كما هو موضوع في الجدول التالي:

جدول رقم (36.4): نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير المسمى

#### الوظيفي

أبعاد جودة الحياة الوظيفية	المسمى الوظيفي	عدد الأفراد N	متوسط الرتبة	قيمة كروسكال واليس H	درجات الحرية df	القيمة الاحتمالية Sig
النمو والترقية	وظيفة سامية	40	126.76	8.398	3	0.038
	إطار سامي	86	100.82			
	إطار	36	89.08			
	تحكم	45	101.78			
مكان العمل	وظيفة سامية	40	115.85	24.092	3	0.000
	إطار سامي	86	107.42			
	إطار	36	61.49			
	تحكم	45	120.93			
	وظيفة سامية	40	111.26	12.593	3	0.006

			99.23	86	إطار سامي	أسلوب الإشراف
			80.46	36	إطار	
			125.49	45	تحكم	
0.015	3	10.416	117.03	40	وظيفة سامية	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية
			92.16	86	إطار سامي	
			125.01	36	إطار	
			98.23	45	تحكم	
0.007	3	12.233	96.23	40	وظيفة سامية	الالتزام التنظيمي
			107.53	86	إطار سامي	
			79.36	36	إطار	
			123.87	45	تحكم	
0.001	3	16.058	101.68	40	وظيفة سامية	الرضا الوظيفي
			105.34	86	إطار سامي	
			74.22	36	إطار	
			127.33	45	تحكم	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36.4) بأن نتائج اختبار كروسكال واليس تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى

جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

ففي مستوى النمو والترقية فقد حازت فئة الوظيفة السامية على أعلى متوسط رتبة 126.76، تلتها فئة التحكم 101.78، ثم

الإطار السامي 100.82، وأخيرا فئة الإطار 89.08، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 8.398، بينما كانت القيمة الاحتمالية

0.038 تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمو والترقية تعزى

للمسمى الوظيفي .

أما في مستوى مكان العمل، سجلت متوسطات الرتب على التوالي: التحكم 120.93، الوظائف السامية 115.85، الإطار

السامي 107.42، الإطار 61.49، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 24.092، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.000 تقل

عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى للمسمى الوظيفي.

أما في مستوى أسلوب الإشراف، فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: التحكم 125.49، الوظيفية السامية 111.26، الإطار السامي 99.23، الإطار 80.46، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 12.593، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.006 تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف تعزى للمسمى الوظيفي.

أما في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: الإطار 125.01، الوظيفية السامية 117.03، التحكم 98.23، الإطار السامي 92.16، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 10.416، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.015 تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية تعزى للمسمى الوظيفي.

أما في مستوى الإلتزام التنظيمي، فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: التحكم 123.87، إطار سامي 107.53، وظيفية سامية 96.23، إطار 79.36، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 12.233، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.007 تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى للمسمى الوظيفي. أما في مستوى الرضا الوظيفي، فقد سجلت متوسطات الرتب على التوالي: التحكم 127.33، الإطار سامي 105.34، الوظيفة سامية 101.68، الإطار 74.22، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 16.058، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.001 تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي.

#### الفرع السادس: تحليل الفروق حسب متغير الخبرة المهنية

أجري اختبار كروسكال واليس لمقارنة متوسطات رتب الخبرة المهنية للعمال في أبعاد جودة الحياة الوظيفية الستة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (37.4): نتائج اختبار Kruskal-Wallis H للفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية حسب متغير الخبرة المهنية

القيمة الإحصائية Sig (2-tailed)	درجة الحرية df	قيمة كروسكال واليس H	متوسط الرتبة	عدد الأفراد N	الخبرة المهنية للعامل	أبعاد جودة الحياة الوظيفية
0.292	3	3.728	105.12	25	05 سنوات فأقل	النمو والترقية
			103.31	58	10-06 سنة	
			114.57	61	15-11 سنة	
			93.95	63	15 سنة فأكثر	
0.009	3	11.693	119.52	25	05 سنوات فأقل	مكان العمل
			110.60	58	10-06 سنة	
			112.98	61	15-11 سنة	
			83.07	63	15 سنة فأكثر	
0.017	3	10.203	90.60	25	05 سنوات فأقل	أسلوب الإشراف
			92.15	58	10-06 سنة	
			123.20	61	15-11 سنة	
			101.63	63	15 سنة فأكثر	
0.003	3	13.732	112.38	25	05 سنوات فأقل	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية
			121.31	58	10-06 سنة	
			106.40	61	15-11 سنة	
			82.41	63	15 سنة فأكثر	
0.024	3	9.417	122.00	25	05 سنوات فأقل	الالتزام التنظيمي
			112.99	58	10-06 سنة	
			106.48	61	15-11 سنة	
			86.17	63	15 سنة فأكثر	

0.164	3	5.102	112.66	25	05 سنوات فأقل	الرضا الوظيفي
			115.48	58	10-06 سنة	
			101.20	61	15-11 سنة	
			92.70	63	15 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37.4)، بأن نتائج اختبار كروسكال واليس تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغير الخبرة المهنية لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر باستثناء بعد النمو والترقية.

ففي مستوى النمو والترقية جاءت الفئة "11 إلى 15 سنة" في المرتبة الأولى بمتوسط رتبة 114.57، تليها فئة "الأقل من 5 سنوات" ب 105.12، تليها فئة "6-10 سنوات" ب 103.31، ثم سجلت "فئة 15 سنة فأكثر" أقل متوسط رتبة 93.95، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 3.728، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.292 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى النمو والترقية تعزى للخبرة المهنية.

أما في مستوى مكان العمل جاءت الفئة "05 سنوات فأقل" بمتوسط رتبة 119.52، تليها فئة "11-15 سنة" بمتوسط رتبة 112.98، تليها فئة "06-11 سنة" بمتوسط رتبة 110.60، ثم فئة "15 سنة فأكثر" التي سجلت أقل متوسط 83.07، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 11.693، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.009 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مكان العمل تعزى للخبرة المهنية.

أما في مستوى أسلوب الإشراف جاءت الفئة "11-15 سنة" بمتوسط رتبة 123.20، تليها فئة "15 سنة فأكثر" 101.63، وتليها فئة "6-10 سنوات" ب 92.15، ثم فئة "05 سنوات" ب 90.60، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 10.203، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.017 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف تعزى للخبرة المهنية.

أما في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية جاءت الفئة "05 سنوات فأقل" بمتوسط رتبة 112.38، تليها فئة "06-10 سنوات" بمتوسط رتبة 121.31، تليها فئة "15 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 82.41، ثم فئة "11-15 سنة" بمتوسط رتبة

106.40 وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 13.732، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.003 تقل عن مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق بين الحياة المهنية والشخصية تعزى للخبرة المهنية. أما في مستوى الالتزام التنظيمي جاءت الفئة "05 سنوات فأقل" بمتوسط رتبة 122.00، تليها "06-10 سنوات بمتوسط رتبة 112.99، تليها فئة "11-15 سنة" بمتوسط رتبة 106.48 ثم فئة "15 سنة فأكثر" 86.17، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 9.417، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.024 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للخبرة المهنية.

أما في مستوى الرضا الوظيفي جاءت الفئة "06-10 سنوات بمتوسط رتبة 115.48، تليها الفئة "05 سنوات فأقل" بمتوسط رتبة 112.66، تليها فئة "11-15 سنة" بمتوسط رتبة 101.20، ثم فئة "15 سنة فأكثر" بمتوسط رتبة 92.70، وقد بلغت قيمة كروسكال واليس 5.102، بينما كانت القيمة الاحتمالية 0.164 تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للخبرة المهنية.

### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

يتم في هذا المطلب مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى توافقها لما تم تناوله في الجانب النظري.

#### المطلب الأول: مناقشة النتائج المرتبطة بمستوى ممارسة القيادة الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

من خلال دراسة وتحليل نتائج مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية)، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد القيادة الإلكترونية 3.92، وهذا ما يصنف ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، مما يدل على النظرة الإيجابية للمستجوبين حول أبعاد هذا المتغير.

وهذا ما يتوافق مع دراسة (موسى، 2019) حيث توصلت إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإلكترونية جاء مرتفع في شركات الاتصالات الخلوية، كما تؤكد دراسة (Alfehaid و Elshafie، 2019) التي أظهرت نتائجها بأن وجود القيادة الإلكترونية ضرورة ولها أهمية كبيرة في المنظمات، كما اتفقت النتائج أيضا مع دراسة (سهمود، 2022) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق القيادة الإلكترونية جاء مرتفع لوجود درجة موافقة كبيرة من قبل المراكز الإشرافية لتطبيق كفاءات المهارات الإلكترونية للقيادة الإلكترونية ويتضح هذا في دراستنا من خلال:

### الفرع الأول: الاتصال الإلكتروني

من خلال الجدول رقم (2.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول الاتصال الإلكتروني بشأن تدفق المعلومات الرسمية والمصلحية بين القادة والمرؤوسين وسيرورة العمل وضمن وصولها في الوقت المناسب، وهذا يعتبر مؤشر مهم لتفادي الأخطاء في تأدية المهام وسرعة اتخاذ القرار، كما يدركون بأن الاتصال الإلكتروني أداة فعالة في تعزيز التنسيق الداخلي بين مختلف المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر كونهم يستعملون البريد الإلكتروني المهني كوسيلة موثوقة للتواصل وتوثيق المراسلات بين القادة والمرؤوسين، مما يوفر لهم الجهد والوقت، وأنهم يجيدون التعامل مع الأدوات التكنولوجية وأن تصميم البرامج والأنظمة سهل الاستخدام وبدون تعقيد، وهذا يعكس فعالية التكوين المقدم لهم أو الاستخدام المكثف للحواسيب في الأعمال اليومية أو نقل المعرفة بين العمال، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون بأن الرسائل الإلكترونية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين تتسم بالوضوح وأن هناك نوع من الرضا عن توظيف البعد الإنساني بإرسال رسائل إلكترونية ترفع المعنويات وتحفز العمال على أداء مهامهم، لأن هذا الأسلوب يلهم ويحفز العمال على زيادة وتحسين الأداء، وبالتالي يتولد لديهم شعور بأن الاتصالات الإلكترونية لا تقتصر فقط كوسيلة لنقل التعليمات وإنجاز المهام.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (شكر م.، 2023) التي توصلت إلى وجود تطبيق للقيادة الإلكترونية بجميع أبعادها بمستوى جيد في الشركة العامة للمنتجات الغذائية ببغداد، يرجع إلى اهتمام تفعيل تطبيق هذه الأبعاد نحو التغيير الإلكتروني الذي تسعى إليه المنظمة الذي يواكب التطورات والتغيرات البيئية.

واتفقت أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (سهمود، 2022) التي أشارت إلى توفر كفاءة مهارات الاتصالات الإلكترونية جاءت بدرجة موافقة كبيرة ضمن تطبيق القيادة الإلكترونية بجامعة الأقصى الفلسطينية، مع ذلك فإن طبيعة المؤسسة (المديرية العامة لبريد الجزائر مقابل مؤسسة أكاديمية كجامعة الأقصى) قد تؤثر في نوعية الأدوات والوسائل التكنولوجية، ومدى انتظامها، وهو ما يستدعي مزيدا من التدقيق في آليات تطبيق الاتصال الإلكتروني في كل بيئة تنظيمية.

### الفرع الثاني: التكنولوجيا الإلكترونية

من خلال الجدول رقم (3.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول التكنولوجيا الإلكترونية حيث يوجد اجماع نسبي حول التوجه المستمر لمؤسسة بريد الجزائر نحو التحديث التكنولوجي، ما يدل على وجود رؤية استراتيجية لمواكبة التحولات الرقمية وتفعيلها في بيئة العمل. كما أن هناك اتفاق عام من طرف العمال حول الاهتمام

الكبير للمديرية العامة لبريد الجزائر بالحملات التحسيسية حول اليقظة من الهجمات السيبرانية والاختراقات الإلكترونية، وبصفتي عامل بالمديرية العامة لبريد الجزائر فإني ألاحظ بأن هناك اهتمام كبير لتوخي الحذر في هذا الجانب بإرسال رسائل تحسيسية عبر البريد الإلكتروني المهني وعرضها على الشاشات الإلكترونية المعلقة في أروقة مكان العمل والتي ينبغي على جميع العمال ادراك أهميتها وعدم تجاهلها. كما أن هناك درجة عالية من الاتفاق بين العمال على أن مؤسسة بريد الجزائر لا تزال تستخدم الأدوات التقنية التقليدية إلى جانب التكنولوجيا الحديثة ويتفوقون على وجود تدخل قيادي إيجابي عند وقوع الأعطال التكنولوجية و معالجة المشكلات التقنية. وهناك اتفاق عام للعينة على أنهم لا يواجهون تأخرا في الاستجابة التقنية عند وقوع الأعطال التكنولوجية. وهذا يدل على كفاءة المتخصصين في التدخلات التقنية في الوقت المناسب.

وتنسجم النتيجة مع دراسة (شكر م.، 2023) التي توصلت إلى وجود بعد التكنولوجيا الإلكترونية بمستوى جيد في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية ببغداد، ويعزى ذلك إلى وجود قيادات لديها معلومات جيدة حول النظام الإلكتروني ولديهم اطلاع جيد حول مستجدات التكنولوجيا الجديدة كما اتفقت مع نتيجة (الطيب، 2008) التي كشفت عن توفر مناخ تنظيمي إيجابي لبعث التكنولوجيا المستخدمة بشركة الاتصالات الفلسطينية.

### الفرع الثالث: الثقة الإلكترونية

من خلال الجدول رقم (4.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول الثقة الإلكترونية، حيث يدركون بأن هناك درجة عالية من الثقة في أمان السيرفرات الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، حيث تظهر النتائج أن غالبية عينة الدراسة يشعرون بأن الأنظمة محصنة ضد الهجمات والمخاطر السيبرانية مما يعكس فعالية جهود المديرية العامة لبريد الجزائر في حماية البنية التحتية التكنولوجية لها، كما أن معظم عينة الدراسة يرون أن القادة تثق في التزام العمال بمواعيد الحضور والانصراف، كما أن هناك نظرة إيجابية عموما حول العلاقة بين القادة والمرؤوسين بأنها تتسم بالصدق والنزاهة في إنجاز العمل وتنفيذ المهام والمسؤوليات، إلا أنه يوحد تحفظات حول توفر لدى قادة بريد الجزائر أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء مهام المرؤوسين. لأنه عند تفعيل مثل هذه الأنظمة قد يزيد من شكوك بعض العمال بأنها وسيلة للتجسس على حياتهم الشخصية.

وتنسجم نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (سهمود، 2022) التي أشارت إلى توفر كفاءة الجدارة (الثقة) الإلكترونية جاءت بدرجة موافقة كبيرة ضمن تطبيق القيادة الإلكترونية بجامعة الأقصى الفلسطينية، ويعزى هذا الاتفاق إلى إدراك كل من المديرية

العامة لبريد لأهمية تعزيز الثقة في البيئة الإلكترونية لضمان تجسيد القيادة الإلكترونية، خاصة إذا تم تكوين وتحسين العمال في مجال الأمن السيبراني مما يسهم في رفع مستوى الثقة الإلكترونية.

ومنه نستنتج بان القيادة الإلكترونية تمارس بمستوى مرتفع في المديرية العامة لبريد الجزائر

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر

من خلال دراسة وتحليل نتائج مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي)، حيث بلغ المتوسط العام لأبعاد القيادة الإلكترونية 3.81، وهذا ما يصنف ضمن المستوى المرتفع حسب مقياس ليكرت الحماسي المستخدم في هذه الدراسة، مما يدل على النظرة الإيجابية للمستجوبين حول أبعاد هذا المتغير، إلا أنه يوجد بعض التباين في مستوى الأبعاد بين المستوى المرتفع والمتوسط.

انسجمت هذه النتيجة مع دراسة (بنين، 2024) التي كشفت بوجود مستوى جيد لكل من جودة الحياة الوظيفية لدى عمال مجمع صيدال بالرغم من طبيعة القطاع الصارمة واتساع رقعته الجغرافية.

وتوافقت النتائج أيضا مع دراسة (Sorab & Conrad, 2013) التي توصلت إلى وجود وانتشار جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بشكل كبير في شركات الشحن الهندية، يعزرباطها بشراكات دولية أو تدرج ضمن شبكات متعددة الجنسيات، مما يعزز تطبيقها للمعايير العالمية الخاصة بجودة الحياة الوظيفية للموظفين والإمتهال لاتفاقيات منظمة العمل الدولية.

واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (القطيش، 2019) التي أشارت بأن جودة الحياة الوظيفية جاءت بمستوى متوسط ولا ترتقي لتطلعات الموظفين بجامعة الإسراء كما أن هناك اختلاف ملفت في دراسة (Al-Hajieh, Ishfaq, و Alharthi, 2022).

الدراسة أثبتت بأن جميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية كانت سلبية في القطاع المصري السعودي أبعادها (بيئة العمل المادية، الثقافة التنظيمية، العلاقات والتعاون، التدريب والتطوير، التعويض والمكافآت، مرافق مكان العمل، الاستقلالية في العمل) على الأداء الفردي في القطاع المصري السعودي، مما يدل على تدني جودة الحياة الوظيفية بها.

### الفرع الأول: النمو والترقية

من خلال الجدول رقم (5.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المتوسط لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول النمو والترقية، وبالرغم من وجود بعض التحفظات في هذا البعد، إلا أننا نلاحظ اتفاق كبير بأن بيئة العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر تمكنهم من اكتساب مهارات جديدة، وأنه يوجد اهتمام كبير ببرامج التدريب والتكوين، وهو ما يترجم إلى سياسات واضحة لتطوير

المورد البشري بها، وقد تختلف فرص التكوين والتدريب بين مختلف المديرية المركزية واحتياجاتها، أو عدم انتظام البرامج التدريبية وعدالتها في التوزيع على مستوى المديرية العامة لبريد الجزائر، غير أن العمال لديهم ادراكا متوسطا ومتحفظا لوجود أنظمة واضحة للترقية وقد يكون ذلك مرتبطا بشعور بعض العمال بغياب الشفافية أو الاتساق في تطبيق تلك المعايير أو وجود فئة من مقاومي التغيير الذين يعرقلون تنفيذ السياسات والاستراتيجيات بالمديرية العامة لبريد الجزائر وأن غالبية العمال يشعرون بأن الترقبات لا تعتمد على الكفاءة والخبرة، وهو مؤشر مقلق ضمن بيئة عمل المديرية العامة لبريد الجزائر، ومهدد لمبدأ تكافؤ الفرص والعدالة التنظيمية، مما يؤثر سلبا على التحفيز والأداء الوظيفي، كما يتفقون على أنه لا يؤخذ بعين الاعتبار الشهادات العلمية وقد يحبط أصحاب المؤهلات العليا ويضعف دافعيتهم للتطور.

وهو ما يتفق مع دراسة (العمراوي، 2025) التي توصلت إلى أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي جاء بمستوى متوسط لدى عمال نشاط الاستكشاف والإنتاج بشركة سوناطراك، ويعد هذا الاتفاق لافتا، خاصة وأن شركة سوناطراك بحجمها ومواردها، وتعد من كبرى الشركات الوطنية الجزائرية التي تغذي اقتصاد البلاد، يفترض أن تمتلك نظاما متقدما للتطوير الوظيفي، وهو ما يعزز نتيجة الدراسة الحالية بان المستوى المتوسط في النمو والترقية قد لا يكون مرتبطا فقط بإمكانات المؤسسة، بل تتحكم عوامل أخرى مثل السياسة الوطنية في الترقية والتوظيف، الثقافة التنظيمية، أو ضعف التحفيز المرتبط بالأداء الوظيفي.

واتفقت النتيجة أيضا مع ما توصلت إليه دراسة (السيد، 2022) التي أشارت إلى أن مستوى فرصة الترقية والتقدم الوظيفي للعاملين بشركة المقاولون العرب- فرع البحر الأحمر كان بدرجة متوسطة، وقد تكون معايير الترقية محكومة بعوامل إدارية تقليدية أو محدودية المناصب أو غياب استراتيجيات واضحة لتطوير الكفاءات البشرية قد يفسر هذا الانطباع المشترك بين النتائج.

### الفرع الثاني: مكان العمل

من خلال الجدول رقم (6.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول مكان العمل، حيث نلاحظ هناك اتفاق كبير بين عمال المديرية العامة لبريد الجزائر على توفر الأدوات والمستلزمات اللازمة للعمل في مكاتبتهم ما يظهر حرص المديرية العامة لبريد الجزائر على تهيئة الظروف اللازمة لإنجاز واطمام المهام، وأنهم لديهم ثقة كبيرة بأن مؤسسة بريد الجزائر تقوم بتحديث معداتها وأنظمتها التقنية وهو ما يعزز كفاءة الأداء وجودة الخدمات، وأنها تهتم كثيرا بالجانب الصحي لعمالها، من حيث السلامة والنظافة وظروف العمل، ونلاحظ بأن أن هناك اتفاق شبه عام بين العمال على توفر بيئة عمل مريحة آمنة وصحية من حيث الجوانب المادية والاجتماعية، مما يعزز راحتهم ورفاهيتكم في مكان العمل .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بنين، 2024) التي أشارت إلى أن العاملين بمجمع صيدال موافقون بشكل عام على أن بيئة العمل في مؤسستهم جيدة ومحفزة.

واختلف النتيجة مع دراسة (Saaed, H.Raheemah, & J.Mohammed, 2020) التي كشفت عن آراء المبحوثين حول بيئة العمل الذي جاء بمستوى متوسط، مما يشير إلى انخفاض في جودة الحياة الوظيفية في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد. كما اختلفت أيضا مع دراسة (Al-Hajieh, Ishfaq, و Alharthi, 2022) التي كشفت عن وجود مستوى ضعيف جدا وسلب لبيئة العمل المادية ومرافق مكان العمل الذي لا يحقق الرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي السعودي.

### الفرع الثالث: أسلوب الإشراف

من خلال الجدول رقم (7.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول أسلوب الإشراف، ورغم وجود بعض التحفظات في هذا البعد، إلا أن معظم العمال يدركون بأن رؤسائهم يشجعون على زيادة الأداء، مما يدل على وجود أسلوب إشرافي تحفيزي يتوافق مع فلسفة المديرية العامة لبريد الجزائر بالاعتراف والتقدير للجهود المبذولة لعمالها. ونلاحظ وجود اتفاق مرتفع حول فعالية قنوات الاتصال داخل المديرية العامة لبريد الجزائر بمختلف المديريات المركزية، وهذا مؤشر إيجابي على نمط القيادة التشاركية التي تسهل التواصل بين القادة والمرؤوسين، وأنهم يشعرون بأن مبدأ تفويض السلطة يمارس بدرجة معتبرة، وهو ما يعكس ثقة القادة في قدرات مرؤوسيهم ويعد عاملا حاسما في تعزيز الشعور بالاستقلالية وتحمل المسؤولية، كما أن هناك تفاوت بين من يشعرون بهذه الممارسة ومن لا يشعرون بها ولا يلمسونها فعليا وهو ما يستدعي من المديرية العامة لبريد الجزائر مراجعة تطبيق هذا المبدأ في بعض مديرياتها المركزية. كما أن هناك عدد معتبر من العمال لهم شهور إيجابي تجاه إمكانية مشاركتهم في معالجة مشكلات العمل، غير أن هذه النتيجة وإن بدت مشجعة إلا أن هناك تباينا ملحوظا في إدراك العمال لفرص المشاركة في اتخاذ القرار بالمديرية المركزية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر وهذا التباين يمكن أن يرجع إلى ممارسات إدارية غير موحدة أو معمنة في مختلف هياكل المديرية العامة لبريد الجزائر أو ربما بعض المسؤولين يمنحون هامشا واسعا للمرؤوسين للتعبير عن آراءهم والمساهمة في الحلول، بينما يتبنى آخرون أسلوبا أكثر تقييدا أو أحاديا في حل مشكلات العمل يعزى لأمر تتعلق بالمسمى الوظيفي وأخرى تنظيمية، كما أنه يوجد متوسط من الإيجابية في إدراك وقناعة العمال في العلاقات البنينة من حيث ثقافة الثقة والاحترام بين المسؤول المباشر والمرؤوس داخل المديرية المركزية، وهذا يستدعي ضرورة ترسيخها بين العمال ضمن سياسة مديرية الموارد البشرية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، غير أن هناك تباين في آراء العمال وقد يعزى إلى اختلاف أنماط التفاعل والتواصل داخل بعض المديريات المركزية

أو الفرق، وليس بالضرورة في العلاقات الإشرافية بحد ذاتها، بل قد يعكس التنوع في الآراء أيضا تعدد الأنماط القيادية في المديرية العامة لبريد الجزائر، وهو أمر شائع في المؤسسات الكبيرة .

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (العبيدي، 2013) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع وجيد لأسلوب القيادة والإشراف بمصنع الغازات ببغداد.

واختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (السيد، 2022) التي أشارت إلى أن مستوى الإشراف ومشاركة العاملين بشركة المقاولون العرب- فرع البحر الأحمر كان بدرجة متوسطة، ربما يعزى ذلك لحجم شركة المقاولون العرب وتعدد فروعها، وهو ما يضعف المتابعة للموظفين، بينما المديرية العامة لبريد الجزائر هي هيكلية مركزية تتطلب إشرافا مباشرا ومراقبة دقيقة لسيرورة العمل، وكذلك تفويض السلطة يعزز أسلوب الإشراف.

### الفرع الرابع: التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

من خلال الجدول رقم (8.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المتوسط لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، ورغم وجود بعض التحفظات في هذا البعد، إلا أن عمال المديرية العامة لبريد الجزائر يشعرون بمستوى عال من التزام القادة بتمكين العمال من الاستفادة من حقهم في العطل السنوية، مما يعد مؤشرا إيجابيا قويا على دعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وأن هذا الامتياز يمنح بشكل منتظم وشامل دون تمييز باستثناء الحالات التي تقتضيها الضرورة القصوى لمصلحة العمل، كما يرون بأن هناك درجة جيدة من المرونة في التعامل معهم وتقديم التسهيلات لهم بمراعاة حالاتهم الشخصية من خلال منح تراخيص غياب لمستحقيها وهو ما يدل على استيعاب إداري لطبيعة التزامات واحتياجات العامل خارج العمل، وأنهم لا يسيئون استخدام هذه التسهيلات وأن لديهم التزام وانضباط وظيفي، إذ يلجؤون إلى الغياب إلا في حالات الضرورة، ويفهم من هذا أن جانبا من التوافق بين الحياة المهنية والشخصية يتحقق من خلال وعي العاملين الذاتي ومسؤوليتهم تجاه واجباتهم المهنية، كما يشعر العمال بأن درجة ممارسة العمل عن بعد لا تزال ضعيفة أو محدودة في مؤسسة بريد الجزائر، وربما تمنح فقط في حالات استثنائية أو لفئات محددة من العمال، وهذا ما قد يربك العمال بعدم وضوحها أو عدم شمولها لجميع الفئات، وهذا يسلب الضوء على حاجة المديرية العامة لبريد الجزائر وضع اطار واضح ومعهم لسياسة العمل عن بعد خاصة مع تطورات بيئة العمل الإلكترونية.

واتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (السيد، 2022) التي أشارت إلى أن مستوى توافر التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين بشركة المقاولون العرب- فرع البحر الأحمر كان بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير هذا الاتفاق كون المديرية العامة لبريد الجزائر

وشركة المقاولون العرب تعتمدان على انتظام العمل ودوامه، كما أن التشابه في ممارسة القيادة التقليدية أو غياب مرونة ساعات العمل قد يؤدي إلى هذا المستوى المتوسط من التوافق بين الحياة المهنية والشخصية.

كما اتفقت أيضا مع الدراسة التي أظهرت وجود مستوى متوسط للتوازن بين الحياة والعمل لدى الموظفين بقطاع الاتصالات السعودية. (Sahny, 2019)

### الفرع الخامس: الالتزام التنظيمي

من خلال الجدول رقم (9.4)، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول الالتزام التنظيمي، ورغم وجود بعض التحفظات في هذا البعد، غير أن غالبية العمال يتفقون بأن لديهم شعور مرتفع بروح إيجابية وإرادة عالية في المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف مؤسسة بريد الجزائر، مما يدل على أن هناك ثقافة جماعية موحدة قائمة على الولاء لمؤسسة بريد الجزائر، وأن لديهم حرص كبير على تمثيلها بصورة مشرفة في محيطهم الداخلي والخارجي، وهو مؤشر قوي على الاعتزاز والانتماء الوظيفي. وهو ما يدل على أن الالتزام لا يتوقف عند حدود أداء وإنجاز المهام فقط، وأن الاعتزاز بالهوية المؤسسة هو شعور مشترك ومتجذر بين أفراد مؤسسة بريد الجزائر، كما أن العمال لديهم شعور قوي من الانتماء للمديرية العامة لبريد الجزائر بمختلف أماكن عملهم، وهو ما يترجم في استعدادهم للدفاع عن مصالحها والتفاعل الإيجابي مع بيئتها. ما يشير إلى أن بعض العمال قد لا يشعرون بالاندماج الكامل أو الأهمية الشخصية داخل مؤسسة بريد الجزائر، وقد يكون نتيجة ضعف التواصل التنظيمي أو غياب ثقافة التقدير أو إشراكهم الفعلي في القضايا الجوهرية في بعض المديريات المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، مع وجود تفاوت واضح في الإدراكات، مما يعني أن التجارب الفردية للعمال حول شعورهم بالأهمية والاندماج داخل المديرية العامة لبريد الجزائر ليست متجانسة، ويحتمل أن يكون هذا التباين ناتجا عن اختلافات في الظروف الإدارية والتنظيمية للمديريات المركزية، كاختلاف: أنماط القيادة، طرق التسيير، بيئة العمل.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القطيش، 2019) التي كشفت بأن غالبية الموظفين يمتلكون التزام تنظيمي مرتفع اتجاه جامعة الإسراء نظرا لوجود بيئة اجتماعية جيدة يسودها الود بين الزملاء، واختلفت النتيجة عن ما توصلت إليه دراسة (عبيد و صبري، 2022) التي أجريت في الضفة الغربية ببلديات محافظتي جنين وقلقيلية والتي أظهرت أن درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كانت متوسطة، ربما يعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة المؤسسات، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز والاستقرار الوظيفي إذ أن المديرية العامة لبريد الجزائر لها نظام هيكلي أكثر تنظيما مما قد يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لعمالها.

التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء بمستوى متوسط في قطاع الاتصالات بالسعودية (Sahny, 2019) واختلفت أيضا مع دراسة

### الفرع السادس: الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (10.4) ، كانت هناك نظرة إيجابية ضمن المستوى المرتفع لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر حول الرضا الوظيفي ، حيث نلاحظ شعورا إيجابيا لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر بان وظائفهم تتناسب مع كفاءاتهم الأكاديمية والعلمية ، وأن هناك عدد معتبر من العمال يشعرون بأنهم محل احترام وتقدير داخل المديرية العامة لبريد الجزائر ، وهو عامل معنوي أساسي في رفع الرضا الوظيفي لهم ، لكن يلاحظ أن هناك تفاوت معتبر في الشعور بالتقدير بين العمال ، والذي يعزى إلى تنوع أساليب القيادة أو اختلاف بيئات العمل بين المديرية المركزية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر كما ذكرنا سابقا ، كما أن غالبية العمال لديهم استعداد نفسي مرتفع لدعم استمرارية زملائهم بالعمل في المديرية العامة لبريد الجزائر ، مما يفسر على تقبلهم العام لظروف العمل أو يرتبط بعوامل شخصية أو تنظيمية كالطموح أو فرص الترقية ، وأن غالبية العمال عبروا عن رضاهم بالانتماء إلى المديرية العامة لبريد الجزائر ، فهذا الشعور الإيجابي يمكن أن يرتبط بالاستقرار الوظيفي الذي تمنحه مؤسسة بريد الجزائر ، الإحساس بالهوية الرمزية للعمل في مؤسسة وطنية كبرى ، أو بعض الجوانب المادية كأنظمة الحوافر والتعويضات ، إلا أنه يوجد اختلاف نسبي في مستوى شعور العمال بالرضا تجاه العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر ، وهو أمر طبيعي في المؤسسات الكبيرة ، ويعبر عن وجود تنوع في وجهات النظر يعزى لاختلاف طبيعة المهام والوظائف بين المديرية المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر ، اختلاف سنوات الخبرة وتطلعات العمال أو حتى الخصوصيات المهنية والشخصية لهم .

اتفقت النتيجة مع دراسة (Sahny, 2019) التي كشفت عن وجود مستوى مرتفع للرضا الوظيفي في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية .

وتنسجم هذه النتيجة أيضا مع دراسة (بنين، 2024) التي أشارت إلى أن هناك اتفاق عام لعمال مجمع صيدال بمستوى عال من الرضا الوظيفي .

واختلفت النتيجة مع دراسة (Saaed, H.Raheemah, & J.Mohammed, 2020)

التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط في آراء الباحثين حول الرضا والأمن الوظيفي مما يشير إلى انخفاض في جودة الحياة الوظيفية في شركة توزيع المنتجات النفطية ببغداد .

واختلفت مع دراسة (العبيدي، 2013) التي توصلت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي جاء بمستوى متوسط لدى العاملين بمصنع الغازات ببغداد.

ومنه نستنتج بأن مستوى جودة الحياة الوظيفية مرتفع بالمديرية العامة لبريد الجزائر

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج اختبار علاقة القيادة الإلكترونية بجودة الحياة الوظيفية

يهدف هذا المطلب إلى مناقشة النتائج المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة، والمتمثلة في القيادة الإلكترونية بأبعادها الثلاثة (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية)، وجودة الحياة الوظيفية بأبعادها الستة (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي).

#### أولاً: العلاقة بين بعد الاتصال الإلكتروني وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

من خلال الجدول رقم (11.4) تكشف النتائج عن وجود علاقة موجبة ضعيفة ودالة احصائياً بين الاتصال الإلكتروني والنمو والترقية، ويفسر ذلك بان الاعتماد على الاتصال الإلكتروني رغم أهميته في يساهم إلى حد ما في نقل المعلومات المتعلقة بالفرص المتاحة كالإعلان عن المناصب الشاغرة للترقية الداخلية وإرسالها عن طريق البريد المهني لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر، لكن لا يكون كافياً لوحده لتحفيز سياسات الترقية أو تحقيق نمو وظيفي بالفعل، ومن جانب آخر يتم تقييم العمال إلكترونياً وفق تطبيق الكتروني متكامل ومرتبطة بمديرية الموارد البشرية، تمنح بناء عليه منح فردية في شكل مكافأة مالية تحفيزية تضاف إلى الأجور كل ثلاثة أشهر. وهذا لا يشكل عاملاً حاسماً في توضيح المسارات المهنية للعمال. يعزى إلى أن المديرية العامة لبريد الجزائر تستخدم الاتصال الإلكتروني لتبادل المعلومات الرسمية في العمل فقط، لكنها لا تعتمد عليه في قرارات النمو والترقية.

وأظهرت النتائج عن وجود علاقة متوسطة موجبة بين الاتصال الإلكتروني ومكان العمل، وهو ما يعزى إلى أن الاستخدام الفعال للأدوات والتقنيات التكنولوجية يعزز ظروف العمل، من خلال تقليل ساعات العمل والتنسيق بين فرق العمل، وإنجاز المهام بأقل وقت وأقل تكلفة.

وجود علاقة ارتباطية ضعيفة موجبة بين بعد الاتصال الإلكتروني وأسلوب الإشراف، إلا أن هذه العلاقة لم تكون دالة احصائياً. ويمكن تفسيره بأن أسلوب الإشراف لا يتأثر بدرجة كبيرة بتقنيات الاتصال الإلكتروني فحسب، بل يحتاج إلى تفاعل مباشر وجهها لوجه والمتابعة الشخصية وبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوس.

وجود علاقة ضعيفة موجبة بين الاتصال الإلكتروني والتوافق بين الحياة المهنية والشخصية، بالرغم من دلالتها، وتدلل النتيجة على استخدام الاتصال الإلكتروني داخل المديرية العامة لبريد الجزائر لا يساهم بفعالية ملموسة في تعزيز التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، إلا إذا كان هناك تقليص لساعات العمل ويسمح بالعمل عن بعد خارج الأوقات الرسمية للعمل.

وجود علاقة ضعيفة جدا موجبة بين الاتصال الإلكتروني والالتزام التنظيمي، لكنها دالة إحصائيا، تشير إلى ان تعزيز الاتصال الإلكتروني قد يساعد على بناء شعور بالانتماء لدى العمال داخل المديرية العامة لبريد الجزائر.

وجود علاقة ضعيفة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الإلكتروني والرضا الوظيفي، هذا يشير على أن ممارسة الاتصال الإلكتروني في القيادة الإلكترونية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر مثل الرسائل الإلكترونية، والتوجيهات الإلكترونية التي تسهل في إنجاز المهام وسرعة الوصول الى المعلومات وتقليل الغموض واتخاذ القرار لا تسهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي للعمال. واتفقت هذه النتيجة في الاتجاه مع دراسة (الطيب، 2008) إلا أنها اختلفت في القوة والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين نمط الاتصال المتبع والرضا الوظيفي للعاملين بشركات الاتصالات الفلسطينية ليدل على الأهمية التي توليها الشركة في توفير أساليب اتصال حديثة في جميع الاتجاهات.

ومنه نستنتج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين بعد الاتصال الإلكتروني وكل أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

**ثانيا: العلاقة بين بعد التكنولوجيا الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية.**

من خلال الجدول رقم (12.4) تكشف النتائج عن وجود علاقة ضعيفة موجبة ودالة إحصائيا بين التكنولوجيا الإلكترونية والنمو والترقية ودالة إحصائية، مما يشير إلى أن القائد الذي يظهر مهارات تكنولوجية عالية يشجع بيئة عمل تتسم بالتطوير المستمر والتعلم عبر المنصات الإلكترونية خصوصا اذا ارتبط الأداء الإلكتروني، واعتماد معايير واضحة ومؤتمتة لتقييم الكفاءات من العمال، مما يدعم مسارات الترقية لهم.

وجود علاقة ضعيفة موجبة بين التكنولوجيا الإلكترونية ومكان العمل، مما يدل على أن كفاءة القائد في التعامل مع التكنولوجيا الإلكترونية يساهم في تحسين بيئة عمل آمنة ومن خلال توفير أدوات وأنظمة إلكترونية متطورة، تسهل الوصول إلى المعلومات وتحسن الأداء، وتعزز الشعور بالراحة النفسية للعمال.

وجود علاقة ارتباطية متوسطة موجبة بين التكنولوجيا الإلكترونية وأسلوب الإشراف، وغير دالة احصائيا، ويمكن تفسيره بأن نجاح الإشراف لا يعتمد فقط على الأدوات الإلكترونية، بل يحتاج إلى حضور فعلي وتفويض السلطة وذكاء عاطفي، ومهارات تواصل بشري للتحفيز والتوجيه، التي يصعب على التكنولوجيا أن تعوضها.

العلاقة بين التكنولوجيا الإلكترونية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية ضعيفة جدا وسالبة، هذا يشير إلى التحديات التي تفرضها التكنولوجيا في بيئة العمل مثل زيادة التوتر المرتبط بالتواصل الدائم خارج أوقات العمل الرسمي، بل إن مرونة تفاعل القائد في استخدام التكنولوجيا الإلكترونية بما يخدم وقت العمال، قد تساهم في مرونة العمل وتحسين توازن العامل بين الجانب المهني والشخصي دون التطلع على خصوصيته.

وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة بين التكنولوجيا الإلكترونية والالتزام التنظيمي، وهي موجبة ودالة بقوة احصائيا، وهي الأقوى ضمن النتائج، ويمكن تفسير ذلك أن تفاعل القائد مع التطورات التكنولوجية مع الإجراءات الشفافة وسرعة معالجة طلبات المرؤوسين، مما يولد الشعور الإيجابي بالعدالة والانتماء الوظيفي مما يولد الالتزام لدى العمال.

وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة ودالة احصائيا بين التكنولوجيا الإلكترونية والرضا الوظيفي، وبالرغم من اهتمام المديرية العامة بتطوير البنية الرقمية إلا أن هذا يشير إلى أن استخدام التكنولوجيا في القيادة يسهم نسبيا وليس بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين عن بيئة عملهم ويعزوه الباحث إلى ضعف استخدام التطبيقات الإلكترونية التي تحسن العمل وتقلل الأخطاء. واتفقت هذه النتيجة أيضا في الاتجاه مع دراسة (الطيب، 2008) إلا أنها اختلفت في القوة والتي توصلت إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين استخدام التكنولوجيا المتطورة والرضا الوظيفي للعاملين بشركات الاتصالات الفلسطينية التي تولي اهتمام كبير لتطوير عناصر التكنولوجيا.

ومنه نستنتج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة احصائيا بين بعد التكنولوجيا الإلكترونية ومعظم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، باستثناء "أسلوب الإشراف" الذي لم يكن فيه الارتباط دالا احصائيا، تعكس هذه النتائج أهمية الاستثمار في الحلول التكنولوجية لتطوير بيئة العمل، بشرط أن تتكامل مع البعد الإنساني والقيادي تجاه العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

### ثالثا: العلاقة بين بعد الثقة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية

من خلال الجدول رقم (13.4) تكشف النتائج عن وجود علاقة ضعيفة موجبة ودالة احصائيا بين الثقة الإلكترونية والنمو والترقية، هذا يفسر على أن ثقة العمال في الأنظمة الإلكترونية المستخدمة لتقييم الأداء تؤثر إيجابيا على شعورهم بعدالة الترقية وتكافؤ الفرص، مما يدعم طموحاتهم ويحفزهم على التقدم الوظيفي.

وجود علاقة ضعيفة موجبة ودالة احصائيا بين الثقة الإلكترونية ومكان العمل، يفسر بان وجود أنظمة إلكترونية مؤمنة وتدار بثقة، يعزز لدى الموظف شعورا بالأمان في بيئة العمل، كالأمن السيبراني، احترام الخصوصية، ومتانة البنية التحتية الرقمية لبريد الجزائر. وجود علاقة متوسطة موجبة إلى ودالة احصائيا بين الثقة الإلكترونية وأسلوب الإشراف، وهي النتيجة الأقوى في هذا البعد، وهذا مؤشر إيجابي على أن وجود ثقة إلكترونية عالية من خلال الأنظمة الإلكترونية والمتابعة العادلة من قبل القادة، يجعل العامل ينظر إلى الإشراف نظرة إيجابية بدون أدنى شك.

وجود علاقة سلبية ضعيفة جدا تكاد تكون منعدمة بين الثقة الإلكترونية والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، إلا أنها غير دالة احصائيا، تفوق مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا لا يعني تعميم النتيجة على مجتمع الدراسة نوقد يشير إلى أن العمال لا يشعرون بان الوسائل الإلكترونية تراعي حياتهم الشخصية فعليا.

وجود علاقة ضعيفة موجبة ودالة إحصائيا بين الثقة الإلكترونية والالتزام التنظيمي، هذا يشير أن تصور العمال لوجود حد أدنى من الثقة والشفافية واحترام الخصوصية في بيئة العمل الإلكترونية، حتى وان كانت محدودة أو مؤقتة بالكامل ينعكس على ولائهم والتزامهم التنظيمي.

وجود علاقة ضعيفة موجبة ودالة احصائيا بين الثقة الإلكترونية والرضا الوظيفي، وهذا يعكس بأن العمال الذي يشعرون بأن بيئاتهم مؤمنة في الأنظمة والأدوات الإلكترونية يزيد من طمأنينتهم وثقتهم المتبادلة مع قياداتهم، ويقلل من الضغط المرتبط بالرقابة الإلكترونية عليهم.

ومن خلال النتائج تبين بأنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة وتراوحت بين الضعيفة والمتوسطة وبدلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية ومعظم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ولم تظهر نتائج ذات دلالة إحصائية بين الثقة الإلكترونية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وهو ما يشير إلى أن الوسائل الإلكترونية المتبعة حاليا قد لا تسهم فعليا في دعم هذا الجانب لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر. يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) وجودة الحياة الوظيفية.

**المطلب الرابع: مناقشة نتائج القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية**

**الفرع الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

أثر القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في النمو والترقية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإلكترونية تؤثر معنويا في بعد النمو والترقية في المديرية العامة لبريد الجزائر بما نسبته 33.30 بالمائة ، وهي نسبة تصنف ضمن الأثر القوي تعكس أهمية هذه الأبعاد في تعزيز فرص النمو والترقية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، وأظهرت النتائج أيضا أن بعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية لهما أثر معنوي في تحقيق النمو والترقية بينما بعد التكنولوجيا الإلكترونية لم يكن له أثر دال إحصائيا، وهو ما قد يعزى إلى الاستخدام المحدود للتقنيات الإلكترونية المتاحة في المديرية العامة لبريد الجزائر أو أنها غير مستغلة لدعم المسار المهني للعمال.

ومنه نستنتج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية في تحقيق النمو والترقية لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر، بينما لا يوجد أثر معنوي لبعدي التكنولوجيا الإلكترونية في تحقيق النمو والترقية لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

### الفرع الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإلكترونية تؤثر معنويا في بعد مكان العمل في المديرية العامة لبريد الجزائر بما نسبته 33.90 بالمائة، وهي نسبة تصنف ضمن الأثر القوي تعكس أهمية تكامل هذه الأبعاد (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في تعزيز الشعور الإيجابي لمكان العمل لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، ومنه نستنتج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإلكترونية مجتمعة في مكان العمل لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

### الفرع الثالث: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر لأبعاد القيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في أسلوب الإشراف لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإلكترونية تؤثر معنويا في بعد أسلوب الإشراف في المديرية العامة لبريد الجزائر بما نسبته 31.30 بالمائة، وهي نسبة تصنف ضمن الأثر القوي تعكس أهمية هذه الأبعاد في تعزيز أسلوب الإشراف بالمديرية العامة لبريد الجزائر، وأظهرت النتائج أيضا أن بعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية لهما أثر معنوي في بعد أسلوب الإشراف ، ويمكن تفسير ذلك

وضوح قنوات الاتصال وضمان سرية المعلومات وسرية التواصل، وسهولة التفاعل بين القادة والمرؤوسين والثقة المتبادلة بينهما، وسرعة الاستجابة الإلكترونية، التوجيه والمتابعة وتقديم الدعم المناسب للعمال تساهم في تحسين أسلوب الإشراف، بينما بعد التكنولوجيا الإلكترونية لم يكن له أثر دال إحصائياً.

ومنه نستنتج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية في بعد أسلوب الإشراف لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر بينما لا يوجد أثر معنوي لبعدي التكنولوجيا الإلكترونية في بعد أسلوب الإشراف لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

### الفرع الرابع: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في التوافق بين الحياة المهنية والشخصية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإلكترونية تؤثر معنوياً في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية في المديرية العامة لبريد الجزائر بما نسبته 01.80 بالمائة، وهي نسبة تصنف ضمن الأثر الضعيف، وهو ما يشير إلى أن القيادة الإلكترونية لا تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق التوافق بين الحياة المهنية والشخصية لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، وأظهرت النتائج أيضاً أن بعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية لهما أثر معنوي في تحقيق النمو والترقية بينما بعد التكنولوجيا الإلكترونية لم يكن له أثر دال إحصائياً. ومنه نستنتج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية في تحقيق التوافق بين الحياة المهنية والشخصية لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر، بينما لا يوجد أثر معنوي لبعدي التكنولوجيا الإلكترونية في تحقيق التوافق بين الحياة المهنية والشخصية لدى العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

### الفرع الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإلكترونية تؤثر معنوياً في بعد الالتزام التنظيمي في المديرية العامة لبريد الجزائر بما نسبته 12.60 بالمائة، وهي نسبة تصنف ضمن الأثر الضعيف، وهو ما يشير إلى أن القيادة الإلكترونية لا تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، وقد ما يعزى إلى ضعف استغلال قنوات الاتصال في تعزيز الانتماء المؤسسي، أو

غياب التفاعل العميق بين القادة والمرؤوسين، وأن مجرد توفر التكنولوجيا أو الأدوات الإلكترونية في بيئة العمل لا يكفي في حد ذاته لتعزيز الالتزام التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى محدودية استخدامها في دعم ثقافة الالتزام أو عدم تكاملها مع سياسات التحفيز والانتماء الوظيفي، وكذلك خلق بيئة عمل يسودها الأمان والثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين تعزيز الثقة في القيادة الإلكترونية، من حيث الشفافية، واحترام الخصوصية، وأمن البيانات، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع ما توصلت إليه دراسة ( Ahmed, Damodharan, Subha, Prasanna, & Rajesh, 2022)

التي أجرتها على سلوك الموظفين العاملين في صناعة السيارات في الجزء الجنوبي من الهند، حيث كشفت بأن مهارة الاتصال الإلكتروني لدى القائد الإلكتروني لها تأثير إيجابي قوي على الالتزام التنظيمي للموظفين، كما أن مهارة التكنولوجيا الإلكترونية للقائد الإلكتروني تعزز التزام الموظفين وهذا من خلال مزج الأساليب التقليدية مع الأساليب الحديثة، وأضافت الدراسة أيضا أن مهارة الثقة الإلكترونية للقائد الإلكتروني تأثير عملي هائل على التزام الموظف.

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية الخامسة، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإلكترونية مجتمعة في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة لبريد الجزائر

### الفرع السادس: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يوجد أثر للقيادة الإلكترونية (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) في الرضا الوظيفي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الإلكترونية تؤثر معنويا في بعد الرضا الوظيفي في المديرية العامة لبريد الجزائر بما نسبته 31.40 بالمائة، وهي نسبة تصنف ضمن الأثر القوي، وهو ما يشير إلى أن القيادة الإلكترونية تسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر،

وانسجمت هذه النتيجة مع دراسة ( Ahmed, Damodharan, Subha, Prasanna, & Rajesh, 2022)

التي توصلت بأن مهارة الاتصال الإلكتروني لدى القائد الإلكتروني لها تأثير إيجابي قوي على الرضا الوظيفي للموظفين، وأن مهارة التكنولوجيا الإلكترونية للقائد الإلكتروني تعزز الرضا الوظيفي للموظفين وكما أشرنا سابقا من خلال مزج الأساليب التقليدية مع

الأساليب الحديثة. كما توصلت الدراسة إلى أن لمهارة الثقة الإلكترونية للقائد الإلكتروني تأثير عملي كبير على الرضا الوظيفي للموظفين.

ومنه تؤكد هذه النتائج قبول الفرضية الفرعية السادسة، حيث ثبت وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإلكترونية في الرضا الوظيفي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

### المطلب الخامس: مناقشة نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية

#### الفرع الأول: تحليل الفروق حسب الجنس

من خلال الجدول رقم (32.4) أظهرت نتائج اختبار مان ويتني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس.

ويمكن تفسير النتيجة، إلى أن فرص النمو والترقية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر تمنح لكلا الجنسين من العمال بشكل متساو تقريبا، وهذا يعكس سياسة داخلية قائمة على الاستحقاق الوظيفي لا على نوع الجنس.

وأن المديرية العامة لبريد الجزائر توفر ظروف متشابهة وبيئة عمل متوازنة وشاملة لكلا الجنسين من العمال، وأن طرق تعامل المسؤولين مع العمال تتسم بالعدالة والإنصاف بغض النظر عن جنس العامل بمختلف المديريات المركزية بالمديرية العامة لبريد الجزائر. كما أن ظروف العمل تتيح مرونة مقبولة للجنسين من العمال في تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والواجبات الأسرية. حيث تجدر الإشارة في هذه النتيجة بأن ميل الذكور إلى درجات التزام أعلى نسبيا ربما تتعلق بطبيعة المهام أو مستوى الأقدمية دون أن يكون للجنس أثر واضح. كما نلاحظ ان مستوى الرضا عن العمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر متقارب للغاية بين العمال والعاملات وهذا يفسر لتوفير بيئة عمل موحدة في التعامل مع مختلف المستويات الوظيفية، وهو ما يعكس مستوى جيدا من العدالة المهنية والإنصاف التنظيمي في بيئة العمال ولا تنحاز سياسة مديرية الموارد البشرية لجنس دون الآخر داخل المديرية العامة لبريد الجزائر.

اختلفت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيب، 2008) التي أشارت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في بعد نمط القيادة بشركات الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت هذه النتيجة أيضا مع دراسة (حداد و زديرة، 2021) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الالتزام التنظيمي لمتغير الجنس بالمؤسسات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية قايس بولاية خنشلة.

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس.

### الفرع الثاني: تحليل الفروق حسب العمر

من خلال الجدول رقم (33.4)، أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير العمر، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أسلوب الإشراف.

حيث تشير النتيجة إلى أن جميع فئات العمال تشعر بفرص متقاربة للنمو والترقية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، مما يعكس استقرارا نسبيا في تقييم بيئة العمل عبر مختلف الأعمار.

فقد أظهرت الفئة الأصغر سنا استجابة مميزة تجاه أساليب الإشراف المعتمدة داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، مما يعكس قابليتهم العالية للتكيف مع أساليب القيادة الحديثة والتفاعل معها بشكل إيجابي، وهذا ما يعزز قدرة مؤسسة بريد الجزائر على دمج الأفكار الجديدة التي تقدمها الكفاءات الشابة في بيئة العمل.

ونلاحظ في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن مختلف الفئات العمرية لعمال المديرية العامة لبريد الجزائر تعيش نفس مستوى التوازن بين العمل والحياة الشخصية أو أن المديرية العامة توفر نوعا من الاستقرار ومرونة في توزيع المهام وتنظيم الوقت.

وكانت فئة الأقل سنا تتمتع بدرجة أعلى من الالتزام التنظيمي، وهو مؤشر إيجابي يعكس الولاء والمسؤولية لدى الفئة الشابة من عمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

وأن الفئات العمرية للعمال تعبر عن مستويات رضا متقاربة تجاه وظائفهم بالمديرية العامة لبريد الجزائر، وقد يعزى ذلك إلى تشابه الظروف العامة للعمل أو عوامل تنظيمية كالتقدير والتواصل الفعال.

اختلف النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيب، 2008) التي أشارت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في بعد نمط القيادة بشركات الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر.

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير العمر.

### الفرع الثالث: تحليل الفروق حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول رقم (34.4) أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

وتفسر النتيجة بأن الشعور بفرص النمو والترقية لا يتأثر بشكل كبير بالمستوى التعليمي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، وربما يعود ذلك إلى أن مديرية الموارد البشرية تطبق آليات ومبادئ موحدة واضحة للترقية كما هو منصوص عليه في الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر، وقد يفسر بأن السياسات المعتمدة في هذا المجال تعتمد على أو معايير تعتمد على الشهادة العلمية فقط وفقا للنظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر.

وأن شعور العمال بجودة مكان العمل من حيث التجهيزات، الإضاءة، التهوية، وغيرها يتماثل نسبيا بين الفئات التعليمية المختلفة، أي هذا الشعور لا يحدث فروقا حسب المستوى التعليمي للعامل، وهذا يدل على أن المديرية العامة لبريد الجزائر ربما توفر بيئة عمل موحدة في شروطها وخصائصها لجميع العمال بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وهو ما يعد مؤشرا على العدالة في توزيع ظروف العمل.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق في ادراك العمال لأسلوب الإشراف باختلاف مستوياتهم التعليمية، إلا أنه يوجد تباين في الإدراك فهذا لا يعني بالضرورة وجود خلل في الإشراف بالمديرية العامة لبريد الجزائر وإنما يعبر عن اختلاف في التوقعات والمعايير التي يحكم عليها كل مستوى تعليمي على أسلوب الإشراف بين المسؤولين والمرؤوسين. إذا هذا التنوع يمثل فرصة تطوير حقيقية تدعو قادة المديرية العامة لبريد الجزائر إلى تبني نماذج إشراف مرنة تشرك العمال وتفوضهم المهام وتخفف الأداء.

وأن العمال بغض النظر عن مستواهم التعليمي يدركون بشكل متقارب التوازن بين حياتهم في العمل وخارج مكان العمل، ونستنتج من هذا أن المديرية العامة لبريد الجزائر، وفرت بعض الأدوات أو الإجراءات التي تمكن جميع عمالها بدون استثناء من التوفيق بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية أو الأسرية بشكل عام، مثل المرونة الزمنية، ومنح تراخيص غياب خاصة والخروج لبعض المهمات الإدارية الرسمية إلى جهات إدارية هذا يعطي متنفس من الوقت لدى العمال.

كما أنه عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي، ورغم أن فئة رتبة متوسط ظهرت أعلى نسبيا، إلا أننا نتعامل معها بمنهجية حذرة نظرا لقلّة أفرادها 4 أفراد فقط، مما يجعل النتائج غير قابلة للتعميم الإحصائي، وعلى العكس، فإن تقارب

الرتب بين الثانوي والجامعي يشير إلى حالة من الاتساق في الالتزام التنظيمي بين هذين الفئتين، وهذا يفسر بأن الالتزام التنظيمي يبني في سياق العمل الفعلي والتفاعل المهني أكثر من ارتباطه بالمستوى التعليمي للعمال، وهذا يعكس نضجا في بيئة عمل المديرية العامة لبريد الجزائر، ويبرز أهمية القيادة الفعالة في تحقيق الانضباط والولاء التنظيمي من خلال التحفيز المادي والمعنوي لجميع العمال دون التمييز في مستوى التحصيل العلمي.

كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي، وبالرغم من ارتفاع متوسط رتبة فئة متوسط مرتفعة، فهنا يرجح أن تكون النتيجة حالة فردية غير قابلة للتعميم، أما باقي الفئات، فقد سجلت رتبا متقاربة، وهو يدل على درجة الرضا عن العمل متشابهة نسبيا بين عمال المديرية العامة لبريد الجزائر، بغض النظر عن مستواهم التعليمي. ويمكن تفسير هذا الاتساق في الرضا الوظيفي دلالة على جهود المديرية العامة لبريد الجزائر في خلق بيئة عمل مقبولة وعادلة في توزيع الحقوق والمهام مما يؤدي الى انسجام العمال مع مهامهم وظروف عملهم، مما يقلل من الفروقات النفسية والرضاوية بينهم مهما اختلفت مستوياتهم التعليمية. اتفقت النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطيب، 2008) التي كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في بعد نمط القيادة بشركات الاتصالات الفلسطينية تعزى للمستوى التعليمي.

واختلفت النتائج مع دراسة (بنين، 2024) التي أشارت بأنه يوجد تباين دال احصائيا في آراء عمال مجمع صيدال تجاه جودة الحياة الوظيفية يعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح المستوى الجامعي.

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، مستوى أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### الفرع الرابع: تحليل الفروق حسب متغير الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول رقم (35.4) أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

وتجدر الإشارة بان العمال بغض النظر عن حالتهم الاجتماعية، يدركون فرصهم في النمو والترقية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، أما في بعد مكان العمل، فرغم وجود تفاوت في متوسطات الرتب بين فئات الحالة الاجتماعية للعمال، مما يدل أن تقييم ظروف مكان العمل لا يختلف جوهريا باختلاف الحالة الاجتماعية.

وأن تقييم العمال لأساليب الإشراف المعتمدة بالمديرية العامة لبريد الجزائر لا يتأثر بوضعهم العائلي. وأن التوازن بين العمل والحياة الشخصية لا يختلف بشكل معنوي بين العمال المتزوجين والعزاب والمطلقين والأرامل، بالرغم من تباين الالتزامات الشخصية والأسرية. كما أن شعورهم بالالتزام التنظيمي تجاه المديرية العامة لبريد الجزائر يكاد يكون مشتركاً بين العمال بمختلف أوضاعهم العائلية. كما أظهرت نتائج بعد الرضا الوظيفي، ويمكن القول إن درجة رضا العمال عن عملهم بالمديرية العامة لبريد الجزائر لا تتأثر بالحالة الاجتماعية .

واتفقت النتيجة مع دراسة (بنين، 2024) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق في آراء العاملين تجاه جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية، أي يتشابهون في مستوى الإدراك لجودة حياتهم الوظيفية بمجمع صيدال. ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

### الفرع الخامس: تحليل الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي

من خلال الجدول رقم (36.4) أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وتفسر النتيجة بأن هناك شعور وتصورات العمال بوجود تباين فرص النمو والترقية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، وهو أمر طبيعي في المؤسسات الكبرى التي تختلف فيها المسارات المهنية باختلاف الرتبة، وتشير النتائج إلى أن الفئات القيادية تشعر أكثر بوجود مسارات واضحة للنمو وغالبا ما تحظى بإمكانات أكبر للترقية، بينما تبقى الفئات الأخرى بحاجة إلى دعم وتعزيز رؤية الترقية المستقبلية. مع العلم أن هناك تعزيز لأنظمة النمو والترقية يستفيد منها كل العمال وفقا للاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر.

كما أن الفروق في ادراك العمال لبعدها مكان العمل، قد يشير إلى اختلافات محسوسة في ظروف بيئة العمل وهذا لا يدل على عدم المساواة في ظروف العمل وتوزيع الموارد المادية حسب المسمى الوظيفي للعمال داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، إذ غالبا ما تعمل الفئات الإشرافية في مكاتب مهيأة ومريحة، مقارنة بالفئات الأخرى قد تعمل في مكاتب مشتركة أو أقل راحة ومزدحمة بالملفات الورقية والأرشفيف مما يؤثر على تقييمهم لمكان العمل.

وتحدر الإشارة إلى وجود تفاوت في إدراك العمال لأسلوب الإشراف داخل المديرية العامة لبريد الجزائر بمختلف مديرياتها المركزية، اذ يرى العمال في فئة التحكم أن أسلوب الإشراف أقل إيجابية، وهو ما قد يعود إلى ضعف التوجيه المباشر والميداني الذي يخضعون له مع المشرفين أو هناك سوء تفاهم بين الرئيس والمرؤوس، في حين قد تلاحظ الفئات الوظيفية الأخرى تباينات في نمط الإشراف بشكل إيجابي، وهذا مما يعزز توحيد الأساليب الحديثة في القيادة والإشراف عبر جميع المستويات بما يضمن العدالة والتحفيز لجميع العمال بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

وقد أظهرت النتائج فروقا في بعد التوافق بين الحياة المهنية والشخصية لدى العمال، وهو أمر طبيعي قد يرتبط بحجم المسؤوليات أو ساعات العمل أو طبيعة العمل وضغوطه، وعليه فإن المديرية العامة لبريد الجزائر مدعوة لتعزيز ثقافة العمل المرن وخلق بيئة عمل تراعي احتياجات العمال في مختلف المستويات الوظيفية بما يتوافق مع أهدافها.

كما أن الفروق بعد الالتزام التنظيمي لدى عمال المديرية، قد يعود هذا التفاوت إلى شعور كل فئة بدرجة قربهم لطبيعة ميدان عملهم، وقد يتأثر كذلك بجملة من العوامل كبرامج التكوين أليات الاعتراف بالجهود، وهذا ينعكس على سلوكهم والتزامهم المهني.

أما الفروق في بعد الرضا الوظيفي هذا يعكس تباينا طبيعيا في الخبرات والتجارب المهنية للعمال، وتنوع التطلعات والحاجات والإدراكات بين مختلف مستوياتهم الوظيفية، ويبرز الحاجة إلى تكييف بعض الإجراءات التنظيمية لتلبية توقعات العمال بما يدعم بيئة العمل داخل المديرية العامة لبريد الجزائر ويعزز الانتماء والولاء الوظيفي لديهم.

واختلفت النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (بنين، 2024) التي كشفت عن وجود تباين دال احصائيا في آراء المستجوبين بجمع صيدال حول جودة الحياة الوظيفية لمتغير المنصب لصالح عمال التنفيذ.

ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

### الفرع السادس: تحليل الفروق حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم (37.4) أظهرت نتائج اختبار كروكسال واليس أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) بينما لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في النمو والترقية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

يمكن تفسير نتيجة عدم تسجيل فروق في بعد النمو والترقية بين العمال باختلاف سنوات خبرتهم قد يدل أن فرص الترقية والنمو الوظيفي تعتبر شبه موحدة وتتسم بقدر من العدالة داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، وهذا مؤشر إيجابي يعكس سياسة تنظيمية لمديرية الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق تكافؤ الفرص بين العمال.

ووجود الفروق في بعد مكان العمل، قد يعزى إلى أن العمال أصحاب الخبرات المهنية الأكبر لديهم توقعات أعلى من الاستقرار والراحة والتجهيزات في بيئة العمل، وبحكم تراكم الخبرات ومقارنة الظروف الحالية بالظروف الماضية، مما يجعلهم أقل رضا عن مكان العمل مقارنة بالموظفين الجدد أو متوسطي الخبرة بالمديرية العامة لبريد الجزائر.

أما في بعد أسلوب الإشراف، فيفسر ذلك بان العمال في منتصف مساره المهني يكونون أكثر اندماجا واحتكاكا بالإدارة المباشرة، مما يجعلهم يشعرون بأسلوب الإشراف بشكل أوضح وربما أكثر إيجابية، مقارنة بالمتدئين الذين مازالوا في مرحلة التكيف، أو كبار العمال الذين قد يكون لديهم تحفظات أكبر تجاه أساليب الإشراف ربما يعزى لتغير الأجيال القيادية أو ترجع لصراعات تنظيمية كامنة.

كما أن العمال الأكثر خبرة بالمديرية العامة لبريد الجزائر هم الأكثر تأثرا باختلال التوافق بين حياتهم المهنية والشخصية، ربما بسبب تراكم الأعباء الإدارية، أو التزامهم الأسرية أو شعورهم المتزايد بأن متطلبات العمل تطغى على حياتهم الشخصية، بخلاف الفئات الأصغر التي تتمتع بمرونة أكثر وحرية نسبية.

أما في بعد الالتزام التنظيمي، يمكن فهم النتيجة في سياق أن العمال الجدد يكونون عادة أكثر حماسا واندماجا، ويظهرون ولاء أكبر لمؤسستهم ولعل بعض العوامل الأخرى كالقيادة، العدالة التنظيمية، بيئة العمل الحوافر عززت التزامهم ورضاهم الوظيفي، بينما قد يؤدي تراكمات العمل، نقص الاعتراف والتقدير واختلاف نمط القيادة لدى العمال القدامى إلى تراجع مستويات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

اتفقت النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في بعد نمط القيادة بشركات الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومنه نستنتج بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) بينما لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في النمو والترقية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

وبناء على ما سبق من عرض ومناقشة نتائج الفرضيات، وجد الباحث أن تقديم تشخيص الوضع القائم في المديرية العامة

لبريد الجزائر سيكون أكثر توضيحا لصورة جودة الحياة الوظيفية من خلال

(نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) **SWOT** أداة التحليل الاستراتيجي كمايلي:

شكل رقم (9.4): تشخيص جودة الحياة الوظيفية بناء على تحليل **swot**



**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على عرض ومناقشة النتائج

يتضح من خلال الشكل الموضح أعلاه أن جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر تتصف بمجموعة من نقاط

القوة وهي: مكان العمل، أسلوب الإشراف، الإلتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، غير أن لها بعض نقاط الضعف النسبية والمتمثلة

في بطء النمو والترقية، وضعف التوافق بين الحياة المهنية والشخصية. كما تظهر فرص يمكن استغلالها لتعزيز جودة الحياة الوظيفية

والتي تتمثل في تفعيل سياسة العمل المرن والعمل عن بعد، توفير بيئة عمل متطورة، إعداد برامج التكوين والتطوير وتعزيز المسار المهني

للعمال. إلا أن المديرية العامة تواجه تهديدات محتملة تتمثل في مغادرة الكفاءات واستقطابهم من قبل مؤسسات وقطاعات أخرى،

مقاومة التغيير التكنولوجي، ضعف الحوافز المادية والمعنوية للعمال وضغوط العمل التي يتعرضون لها. ومنه فإن هذا التشخيص يمهد

الطريق لتبني استراتيجيات عملية تمكن من تحقيق جودة الحياة الوظيفية للعمال داخل المديرية العامة لبريد الجزائر.

ومما سبق يمكن اقتراح خارطة طريق توجيهية تنطلق من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى دعم القيادة الإلكترونية بوصفها أداة تنظيمية تسهم في تحسين تجربة العمال داخل المديرية العامة لبريد الجزائر كما يأتي:

### تعزيز الاتصال والإشراف الإلكتروني داخل بيئة العمل

وذلك من خلال تطوير قنوات الاتصال الداخلي، واعتماد أدوات رقمية تسهل المتابعة والتوجيه والتغذية الراجعة، بما ينعكس إيجاباً على أسلوب الإشراف ويعزز الثقة بين القادة والعمال.

### تحسين سياسات تنظيم العمل بما يدعم التوافق بين الحياة المهنية والشخصية

عبر مراجعة تنظيم الوقت، وتبني صيغ عمل أكثر مرونة، بما يساهم في تقليل ضغوط العمل وتحسين التوافق بين متطلبات الوظيفة والاحتياجات الشخصية للعمال.

### دعم النمو والتطور الوظيفي للعمال

من خلال تطوير برامج التكوين والتأهيل، وربط فرص الترقية بمعايير واضحة وعادلة، بما يعالج بطء المسار المهني ويعزز شعور العمال بالإنصاف والتحفيز.

### تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

عبر تحسين ممارسات التحفيز المادي والمعنوي، وتقدير الجهود المبذولة، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة.

### مرافقة التحول الرقمي

وذلك من خلال دعم العمال في التكيف مع التحول الرقمي، وتخفيف مقاومة التغيير عبر التكوين والمرافقة المستمرة، بما يضمن اندماجاً أفضل للتكنولوجيا في الممارسات اليومية للعمل.

#### خاتمة الفصل الرابع

ختاماً، عرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بهدف الكشف عن أثر ممارسة القيادة الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، وقد مكن تحليل البيانات من تحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات المدروسة وقياس الفروق حسب الخصائص الديموغرافية، مما ساعد في تكوين صورة دقيقة عن واقع القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية في المؤسسة.

وأظهرت النتائج وجود مستويات مرضية لكل من القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية، إلى جانب ثبوت علاقات ارتباط وأثر دالة إحصائية بينهما، كما بينت نتائج الفروق أن الإدراك العام للمتغيرات محل الدراسة يتسم بدرجة من الاتساق بين فئات العاملين، مع تسجيل بعض الاختلافات المرتبطة بعوامل مهنية وتنظيمية.

خاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسة القيادة الإلكترونية بأبعادها (الاتصال الإلكتروني، التكنولوجيا الإلكترونية، الثقة الإلكترونية) ومدى مساهمتها في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (النمو والترقية، مكان العمل، أسلوب الإشراف، التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي) بالمديرية العامة لبريد الجزائر، وذلك انطلاقاً من إشكالية رئيسية انحصرت حول الكيفية التي يمكن من خلالها للقيادة الإلكترونية أن تؤثر في جودة الحياة الوظيفية للعمال.

وبناء على ما تم تناوله في الإطار النظري وتحليله في الدراسة التطبيقية، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القيادة الإلكترونية تمارس بمستوى مرتفع داخل المديرية العامة لبريد الجزائر، مما يعكس وعياً تنظيمياً متزايداً بأهمية توظيف تقنيات الاتصال والتكنولوجيا الرقمية في التسيير الإداري وتعزيز التواصل الفعّال بين القادة والعمال.

- أن جودة الحياة الوظيفية متحققة بدرجة جيدة داخل المؤسسة، وهو ما يدل على وجود بيئة عمل مستقرة تسعى إلى تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الوظيفي ورفاهية العمال.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة الإلكترونية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية، مما يؤكد أن القيادة الإلكترونية الفعّالة تمثل بعداً هاماً لتحسين بيئة العمل وتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي لدى عمال المديرية العامة لبريد الجزائر.

- كما تبين أن بعدي الاتصال الإلكتروني والثقة الإلكترونية كان لهما أثر معنوي واضح في معظم أبعاد جودة الحياة الوظيفية، في حين لم يظهر بعد التكنولوجيا الإلكترونية تأثيراً معنوياً في بعض الأبعاد، الأمر الذي يشير إلى أن فعالية التكنولوجيا وحدها لا تكفي ما لم تدعم بثقافة تنظيمية إلكترونية قائمة على الثقة والتفاعل الإنساني.

- أما فيما يتعلق باختبار الفروق، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية جوهرية في إدراك مستوى جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، مما يدل على أن السياسات الإدارية المعتمدة داخل المديرية العامة لبريد الجزائر تراعي مبدأ المساواة والعدالة التنظيمية.

- في المقابل، ظهرت بعض الفروق الدالة حسب متغيرات العمر، المسمى الوظيفي، والخبرة المهنية، وهو ما يعكس تبايناً طبيعياً في الإدراك تبعاً للتجربة والتموقع داخل خارطة التنظيمية.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة الإلكترونية في المديرية العامة لبريد الجزائر تشكل عاملاً حاسماً في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، وأن تبنيها بصفة ممنهجة ومدروسة يساهم في تحقيق التحول الرقمي والارتقاء بالأداء الوظيفي للمؤسسة.

في ضوء النتائج المتحصل عليها يقترح الباحث تقديم جملة من التوصيات التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر، أهمها:

1- تعزيز ممارسات الاتصال والإشراف الإلكتروني من خلال توحيد قنوات الاتصال الرقمية داخل المؤسسة، وتكثيف استخدامها في التوجيه والمتابعة والتغذية الراجعة، بما يساهم في تحسين أسلوب الإشراف وترسيخ الثقة التنظيمية، خاصة لدى الفئات التي أظهرت تبايناً في إدراكها لأساليب الإشراف.

2- إعادة تفعيل دور التكنولوجيا في دعم المسار المهني عبر توجيه استخدام الأدوات الرقمية نحو دعم التخطيط الوظيفي، وتتبع الكفاءات، وتسهيل الوصول إلى فرص التكوين والترقية، بدل الاكتفاء باستخدامها في الجوانب الإدارية الروتينية، بما يعزز بعد النمو والترقية الذي ظهر بمستوى نسبي ضعيف.

3- تطوير سياسات تنظيم العمل الداعمة للتوازن الوظيفي من خلال مراجعة تنظيم الوقت وأحمال العمل، وتوسيع نطاق المرونة الوظيفية، بما يساعد على تحسين التوافق بين الحياة المهنية والشخصية، خاصة لدى العمال ذوي الخبرة المهنية المرتفعة.

4- تعزيز العدالة الوظيفية عبر المستويات التنظيمية وذلك بتقليص الفوارق المدركة في ظروف العمل بين المسميات الوظيفية المختلفة، وتحسين بيئة العمل المادية والتنظيمية للفئات التي أظهرت مستويات أقل في تقييم مكان العمل.

5- تقوية آليات التحفيز والاعتراف بالجهود عبر اعتماد مزيج متوازن من الحوافر المادية والمعنوية، وربطها بالأداء والمشاركة الفعلية، بما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة.

6- مرافقة التحول الرقمي من منظور إنساني من خلال توفير برامج تكوين مستمرة، ومرافقة نفسية وتنظيمية للعمال، للحد من مقاومة التغيير التكنولوجي، وضمان اندماج فعال للتكنولوجيا في الممارسات اليومية للعمل. مع فتح قنوات تواصل رقمية آمنة لتلقي مقترحات وشكاوى العمال ومعالجتها بشفافية في إطار الحوكمة الإلكترونية.

7- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية ويكون متاح لجميع العمال يسمح بتتبع مساهم المهني التكوينية الدورية، الترقيات، الأجور، والعطل بأنواعها... إلخ. وتطوير منصات إلكترونية متكاملة داخل المديرية العامة من أجل تحسين وتسريع إنجاز المهام مما يعزز جودة الحياة الوظيفية لدى العمال.

## آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع القيادة الإلكترونية من المواضيع الحديثة التي كانت محل اهتمام الكثير من الباحثين، إلا أنه تم تناوله مع عدد محدود جدا من أبعاد جودة الحياة الوظيفية خاصة على المستوى العربي، ولذلك يقترح الباحث المواضيع التالية لمواصلة البحث فيها:
- 1-دراسة جودة الحياة الوظيفية بين الأجيال داخل مؤسسة بريد الجزائر من خلال تحليل الفروق في إدراك أبعاد جودة الحياة الوظيفية بين الأجيال المهنية المختلفة، بما يساعد على فهم التحولات القيمة والتوقعات الوظيفية داخل المؤسسة.
  - 2-تحليل جودة الحياة الوظيفية في سياق التحول الرقمي عبر دراسة أثر التحول الرقمي المتسارع على جودة الحياة الوظيفية، مع التركيز على الأبعاد النفسية والتنظيمية المرتبطة بالعمل الإلكتروني.
  - 3 -بناء نموذج متكامل لتحسين جودة الحياة الوظيفية يأخذ بعين الاعتبار متغيرات وسيطة مثل العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، أو تجربة الموظف، بهدف تعميق الفهم التفسيري لجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات العمومية.
  - 4-دراسة جودة الحياة الوظيفية من منظور تجربة الموظف من خلال اعتماد مقاربات حديثة تركز على رحلة الموظف داخل المؤسسة، ومدى انعكاس السياسات التنظيمية على شعوره بالرفاه الوظيفي والانتماء المؤسسي.
  - 5-توسيع نطاق الدراسة ميدانيا ومنهجيا عبر تطبيق الدراسة على مؤسسات عمومية أخرى أو باستخدام مناهج نوعية (المقابلات، مجموعات التركيز)، بما يسمح بفهم أعمق لأبعاد جودة الحياة الوظيفية في السياق الجزائري.

# المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو عجوة، ع. ح.، الطحيطح، ن. ع. &، عبد المتعال، م. م. (2023). أوت. (07) أثر القيادة الرقمية على الإستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين: نموذج مقترح IIECONS 2023. وقائع المؤتمر الدولي العاشر للنظام الإقتصادي الإسلامي. (p. 11) مكة: جامعة العلوم الإسلامية الماليزية . Récupéré sur <http://iiecons.usim.edu.my>
2. أبو عودة، م. ا. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة .-غزة-فلسطين : كلية التجارة-الجامعة الإسلامية بغزة.
3. إسلام محمد، ا. (2019). أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي .إدارة الأعمال.
4. الأقطش، ن. م. (2019). جانفي. (أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الإستراتيجي: إختبار الدور الوسيط لأنترنت الأشياء-دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. 202. -قسم إدارة الأعمال، الأردن : كلية الأعمال-جامعة الشرق الأوسط.
5. الجريدة الرسمية. (1990, 04 25). الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. قانون 11-90 مؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل. 562-576، (17) الجزائر: المطبعة الرسمية 7 و 9 و 13 شارع عبد القادر بن مبارك.
6. الحيت، أ. م. (2012). أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك. عمان : جامعة عمان العربية.
7. الدريوش، ع. ج. (2023). انفي. (واقع تطبيق القيادة الرقمية وعلاقته بتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية:دراسة ميدانية بمدارس التعليم العام بمدرسة سكاكا .مجلة كلية التربية. 205-248، (121)
8. الزامل، م. ع. &، البلوي، ه. ن. (2021). آليات تحسين أداء قائدات المدارس الأهلية بشمال الرياض في ضوء القيادة الإلكترونية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية. 14، (3) 21،
9. الزبيدي، ن. ع. &، عباس، س. أ. (2023, 6 30). العمل عن بعد وتأثيره في جودة الحياة الوظيفية -دراسة حالة لآراء عينة من التدريسين في الجامعة العراقية .-مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية. 88-102، (3) 2،
10. السيد، ع. أ. (2022). أثر جودة الحياة الوظيفية في الحد من الإحتراق النفسي لدى العاملون بشركة المقاولون العرب-فرع البحر الأحمر .سوهاج-مصر : كلية التجارة-جامعة سوهاج.
11. الشمراي، م. ف. (2023). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في هيئة الهلال الأحمر السعودي بفرع جدة .(Vol. 498-547) (جدة، المملكة العربية السعودية- كلية الإقتصاد والإدارة : جامعة الملك عبد العزيز.

12. الشهري، م. م. (2021, 07). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأمير سلطان بالرياض. مجلة كلية التربية ببناها. (127)
13. الطيب، ا. م. (2008). أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية-دراسة حالة. 172. كلية التجارة: الجامعة الإسلامية-غزة.
14. العبيدي، ع. ب. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات -.مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. 278-254, (36)
15. العشماوي، ع. ص. (2021). القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين. الطائف، قسم القيادة والسياسات التعليمية، المملكة العربية السعودية: كلية التربية.
16. العمراوي زكية، و تمرايط نورة. (2021). تحليل سوسيولوجي لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالإلتزام التنظيمي. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 135.
17. العمراوي، ر. (2025). أثر جودة الحياة الوظيفية على تنمية سلوك المواطنة التنظيمية. ورقة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
18. الغريب، ف. أ. (2024). جويلية. (دور الذكاء الإصطناعي في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 311-348, 5(2),
19. القطيش، م. إ. (2019). أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي. 161. إدارة الأعمال.
20. المالكي، ع. ع.، اليزيدي، ع. ن.، اليزيدي، م. ع.، الطويقي، ح. و.، الجهني، ح. ع. (2021). درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. المجلة العلمية، 37(10), 45.
21. أيمن حسن علي. (2021). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. مجلة الشروق للعلوم التجارية، 142.
22. بلمقدم فاطمة. (2022). علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية(دراسة ميدانية على عمال البريد بمدينة وهران). مجلة العلوم الاجتماعية، 45.
23. بن شميلان، ع. ب. (2019). جوان. (كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية بالقطاع الحكومي السعودي وقياس أثرها على أداء العاملين. المجلة العربية للإدارة. 215-236. doi:DOI: 10.21608/aja.2019.36103, 39(2),
24. بن عريمة، ن. (2025). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي-دراسة ميدانية في جامعة قاصدي مرباح ورقلة. (Vol. - 209-1 ورقلة، علوم التسيير، ورقلة/الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة ورقلة.

25. بنت محة، ع. أ. (2024). واقع تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات السعودية. إبداعات تربوية. 36، (29)
26. بنين، و. (2024, 02). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مجمع صيدال 226. -علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة الشهيد حمدة لخضر.
27. بوخريسة، ب.، معمر، د.، سعدون، ي.، سموك، ع. &، لحرش، م. (2008). دراسات في تسيير الموارد البشرية-إدارة الأفراد. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
28. بيطام، ح. (2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بعبء العمل والدعم الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في مدينة باتنة. باتنة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر: جامعة الحاج لخضر-باتنة 1.
29. جغل العيد، و ضيف الأزهر. (2021). القيم التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سةفيا للصناعات الغذائية بالبيضاء. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، 99-82.
30. حداد، ع. &، زديرة، ش. (2021, 01 27). تحليل أبعاد جودة الحياة الوظيفية خلال كوفيد 19-مجلة تنمية الموارد البشرية. 16(2), 163-192.
31. حسن، ع. ع. &، يوسف، م. ك. (2024). العلاقة بين القيادة الإلكترونية والتسويق عبر مواسل التواصل الاجتماعي: الدور الوسيط لحقوق العميل (دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التواصل الاجتماعي للمتعاملين مع الشركات المسجلة بالقرية الذكية في مصر). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية. 444-498، 3(8) ،
32. حسن، ع. ع.، يوسف، ك. م. &، يسن، ه. م. (2024). العلاقة بين القيادة الإلكترونية والتسويق عبر مواقع التواصل الاجتماعي: الدور الوسيط لحقوق العميل (دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التواصل الاجتماعي للمتعاملين مع الشركات المسجلة بالقرية الذكية في مصر). مجلة راية الدولية للعلوم التجارية Récupéré sur <https://www.rijcs.org> 356-410، 3(8) ،
33. خالفي خالد، و بوكدرن يوسف. (2021). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس كلية العلةم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة خميس مليانة بالجزائر. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 19.
34. خان، أ. &، خير الدين، ج. (2020, 12 2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الإلتزام التنظيمي لدى الباحثين بمراكز البحث العلمي بالجزائر-دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني الجافة)عمر برناوي (ببسكرة). -مجلة الباحث الاقتصادي. 224-235،
35. رجا أبو خليل، ع. ث. (2022). سبتمبر. (ممارسات الكفايات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية القدس وضواحيها. مجلة الدراسات والبحوث التربوية. 292-314، 2(6) ،

36. رونالد، ي. ر. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي). ح. فارس (Trad.), عمان، الأردن: دار الشروع للنشر والتوزيع.
37. زاهر، ب.، أبو دلولة، ج. &، زين العابدين، د. (2012). نوفمبر. (26) 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. 199-200، (5)34،
38. سهمود، إ. ع. (2022، 1 13). أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة) دراسة ميدانية من وجهة نظر ذوي المراكز الإشرافية. 146. (غزة، فلسطين).
39. شراف، ع. &، لقمان، ب. (2020، 10 01). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. الأفق للدراسات الاقتصادية. 94-78، (2)5،
40. شكر، م. م. (2023، 04 27). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية في الجاهزية التنظيمية- "بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية. مجلة الإدارة والاقتصاد. 99-83، (138) doi:http://doi.org/10.31272/JAE.46.2023.138.7
41. صالح، س. (2016، 10 20). دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بقطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالجزائر. 208. ورقة، العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح-ورقة.
42. عبد الرحمان، م. م. (2025). (Éd.). دور السعادة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ولاولاء التنظيمي-دراسة ميدانية بشركة المقاولون العرب. المجلة العلمية للبحوث والدراسات. 187-121، (1)39،
43. عبد الرزاق، م. خ. &، عبد الحسين، ج. ص. (2023). تأثير جودة الحياة الوظيفية في تقليل الصراع التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد. 70-56، (137)
44. عبد النور موسى. (سبتمبر، 2019). القيادة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة أداء الخدمات المؤسساتية:دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن بولاية جيجل. مجلة دراسات في علوم الإنسان والمجتمع، (03)02، 144.
45. عبيد، م. ش. &، صبري، ي. ص. (2022، 06 30). أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث. 45-22،
46. عجلان بن محمد الشهري. (جوان، 2018). القيادة الإلكترونية-منهج عملي مقترح-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (9)2، 67.

47. علائي، أ. & عبودة، ر. (2025, 4 27). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الحياة الوظيفية في ظل التنمية المستدامة، دراسة تحليلية لدراسات تطبيقية. مجلة البشائر الاقتصادية. 11(1), 187-202.
48. عمرو، م. ع. (2017). أثر القيادة الأخلاقية على جودة حياة العمل-دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية (قطاع الضرائب على الدخل). (القاهرة-مصر: كلية التجارة-جامعة عين الشمس).
49. عيسى، أ. ا. (2023, 10 2023). أثر القيادة الرقمية في العلاقة بين الإتصالات الإلكترونية والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على أعضاء التدريس بجامعة الطائف". مجلة البحوث التجارية. 346-387,
50. فلمبان، ع. ب. & الشريف، ر. ب. (2020, 5 30). دور استراتيجية كايزن (الأمودج الياباني) في تمكين الموارد البشرية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 4(5), 151-168, doi:https://doi.org/10.26389/AJSRP.O231119
51. قهيري، ف. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة. الجلفة-الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة زيان عاشور الجلفة.
52. لافي، أ. & أسعد، ن. (2022). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. 11(3), 21,
53. متولي حسن كشكوشة نجوى. (2022). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء السياقي في ظل الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على العاملين بالهيئة المصرية العامة للبترو. المجلة العربية للإدارة، 36-37.
54. محمد، م. ع. (2020). إسهامات التكنولوجيا الحديثة في تحقيق معايير جودة الحياة الوظيفية للمعلم الجامعي "دراسة تحليلية". المجلة التربوية 2020. doi:10.12816/EDUSHAG.2020, 1145. (78)
55. محمد حسين، ص. ب. (2011). نموذج مقترح لقياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في شركات مصر للطيران دراسة ميدانية. الإسماعيلية، إدارة الأعمال، مصر.
56. محمد خير، و سليم ابوزيد. (2005). اساليب التحليل الاحصائي باستخدام برمجية SPSS. عمان، الأردن: دار الصفاء.
57. محمد عبد النعيم، و. ا. (2023, 01). تصور مقترح لتحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية باستخدام مدخل القيادة الإستراتيجية (جامعة أسوان دراسة حالة). (مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية , 17(2), 135-262.
58. محمد، ر. د. (2025, 04). تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على جودة القرار الإداري: الدور الوسيط للتحويل الرقمي-دراسة تطبيقية على شركات الإتصالات المصرية. -مجلة البحوث المالية والتجارية. 26(2), 670-759,

59. محمود تبارك شكر. (2023). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية في الجاهزية التنظيمية-بحث ميداني في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية. مجلة الإدارة والاقتصاد(138)، 83-99.  
doi:http://doi.org/10.31272/JAE.46.2023.138.7
60. مصطفى، م. أ. (2024). أ. أكتوبر. (أثر ضغوط العمل على جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على بنك قطر الأهلي (QNB) المجلة العربية للإدارة. 143-159، (5)44،
61. مغراف، م. س. (2025). دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين -دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الإجتماعي فرع سوف الجين-بني وليد-ليبيا. مجلة التربوي. 2024-222، (26)
62. نانسي، خ. س. (2021، 12 1). درجة ممارسة القيادة التكنولوجية لدى مديري المدارس الأساسية في لواء قصبه عمان في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين. 86. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
63. نجم، ع. ن. (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية -الإستراتيجية-الوظائف-المجالات. وسط البلد، عمان/الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
64. نورة، ب. ا. & دعاء، ب. ا. (2021، 1 3). درجة ممارسة القيادة الإلكترونية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان في ظل جائحة كورونا. مجلة البحوث التربوية والنفسية. 35، (28)18،
65. هاجر فريشي، و فهيمة باديسي. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية،التجارية وعلوم التسيير. مجلة دراسات إقتصادية، 221.
66. هدى بنت عطية الطوري الجهني. (2019). القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات. الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة الرشد ناشرون.

#### المراجع باللغة الفرنسية

- 1.Ahmed, K., Damodharan, V., Subha, K., Prasanna, S., & Rajesh, M. (2022). Impact of e-leadership competencies on employee behaviour. *Int.J Work Organisation and Emotion*, 13(3), 187-211.
- 2.Kubicek, B., Paškvan, M., Prem, R., Schöllbauer, J., Prem, R., Schöllbauer, J., . . . Wilkens, M. (2019). Workinf conditions and workers' health. *European Foundation for the improvement of living and working conditions*, pp. 1-59. doi:10.2806/909840

3. Abudaqa, A., Hilmi, F. M., & Dahalan, N. (2020, 10 15). The Relationship Between Psychological Contract, Commitment, Quality of Work Life and Turnover Intention in Oil and Gas Companies in UAE : Moderating Role of Appreciative Leadership. *International Journal for Quality Research*, 15(1), 20.
4. Aker, K. M., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2023, 01 21). Impact of empowerment and ICT on quality of work life: The mediating effect of trust climate. *cogent business & management*, 10(2176412), 1-27.  
doi:https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176412
5. Akter, K. M., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2023, 01 31). : Impact of Empowerment and ICT on Quality of Work Life :The Mediating Effect of trust climate. *Cogent Business & Management*(10), 27.  
doi:https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176412
6. Al-Faris, M. M., & Bani Khaled, H. M. (2022, 30 Jullay). : Impact of Digital Leadership on Kuwait Hospitals Employees Performance. *Journal of Economic, Administrative and legal Sciences*, 6(19), 132-142.  
doi:ttps://doi.org/10.26389/AJSRP.R010522 ( 132 )
7. Alfahaid, L., & Elshafie , E. M. (2019, 10). Understanding the influence of E-leadership on virtual team performance empirical study. *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, 5(10), 21-36.  
doi:10.33642/ijbass.v5n10p3
8. Algérie Poste. (2025). تقديم المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والإقتصادي بريد الجزائر. Consulté le 02 16, 2025, sur <https://www.poste.dz/page/presentation>
9. Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023, March 06). The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job performance :The

- mediating Role of E-work Self-efficacy. *Sustainability*, 18.  
doi:<https://doi.org/10.3390/>
- 10.angela, m. e. (2021). E-leadership:facilitating positive work outcomes in teleworkers through effective leadership. 141. maryland, University of Maryland Global , usa.
- 11.Anita, B.-A., & Deborah, E. (2023, March 31). E-leadership and adaption to technological development of telecommunication businesses in Ghana. *Annals of Management and Orgnization Research (AMOR)*, 3(4), 259-269. doi:<https://doi.org/10.35912/amor.vi4.1464>
- 12.Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021, 06). Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervenning Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 259-269.
- 13.Bagger, M., & Sterner, O. (2022). : E-leadership and its Influence on Employees A qualitative study from the perspective of employees working on site. 81. Department of Business Administration: College of business, economics and statistics.
- 14.Banzon, A. M. (2021, 07 10). Motivational competence E-leadership for the rapid transition to virtual working :an exploratory study. 195. university of phoenix.
- 15.Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the Job Characteristics Model and the attendant job. *South African Journal of*, 32(1), 1-33.
- 16.Brenda, E. L.-M., Jason , A. C., Manuel , M. P., Saúl , M. T., & Iván , T. C. (2021). Quality of Work-Life and Work Performance in Physicians at The Mexican Institute of Social Security,in the State of Chiapas. *Revista de la*

- Facultad de Medicina Humana Revista de la Facultad de Medicina Hum,*  
316-325.
17. Cabrera, E. (2022). Effect of E-Training, E-Leadership, Work-life Balance, and Work Motivation on Performance of Employees in Work from Home Setup. *International Journal of Research Publications, 104(1)*, 890-911.  
doi:doi:.10.47119/IJRP1001041720223542
18. Caroline, N.-W. (2022). *Understanding E-leadership competencies influence on virtual team performance of military outreach and admissions teams.* Chandler, Arizona: Glenn R. Jones Collrge of Business of Trident University International.
19. convention collective Algérie Poste. (2003, 07 30). Consulté le 01 01, 2025, sur Algérie Poste: <https://www.poste.dz/uploads/collective-agreement.pdf>
20. Dalya, A., & Aylin, E. (2025, 05 20). Evaluatiing the effects of remote leadership approaches on individual outcomes in Turkey's digital creative workplaces. *Journal of Original Studies, 6(1)*, 1-15.  
doi:<https://doi.org/10.47243/jobs.2825>
21. Dewi, R. K., & Sjabadhyni, B. (2021). Digital Leadership as a Ressource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in the COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management, 15(2)*, 154-168.
22. Djawoto, Setyorini, N., Cahyono, K. E., & Widiana, E. (2022, 09). The Effect of Work-Life and Work-family Conflict on Organizational Commitment and Employee Performance in Indonesia. *International Journal of Social Science and Human Research, 05(09)*, 4244-4255.  
doi:DOI: 10.47191/ijsshr/v5-i9-36

23. Dong-Jin, L., Anusorn, S., & Joseph, S. (2007). Further Validation of a Need-based Quality-of-work-life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research Quality Life*(2), 273-287.
24. fettah, k. (2022, 12). Virtual Leadership and Virtual Teams: A Review and Evaluation. *Journal of Social Sciences*, 23(2), 33.
25. Gheni, Y. A., Yusoh, Y. Y., Jabar, M., Ali, M. N., Abdullah, R., Abdullah, S., & Khalefa, M. (2015). The virtual Teams: E-leaders Challenges. *2015 IEEE Conference on e-Learning, e-Management and e-Services* (p. 6). Serdang, Malaysia: University Putra Malaysia, Faculty of Computer Science & Information Technology.
26. Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of work; Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*(16), 259-279.
27. Hasan, A. A., Kadhem, F. H., & Jawad, A. (2023). The Role of Quality of Work Life in Reinforcing Competencies: A Descriptive and analytical research in the Ministry of Health. *Journal of Economics and Administrative*, 29(138), 67-78.  
doi:<https://doi.org/10.33095/jeas.v29i138.3040>
28. hasret, y. b., & metin, y. (2019). Nursing's Job Life Quality's Effect on Job Satisfaction. *International Journal of Caring Sciences*, 1056.
29. Hendra, G., & Rezki, A. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *2nd AFAP INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTREPRENEURSHIP AND BUSINESS MANAGEMENT (AICEBM 2015), 10-11 January 2015, niversiti Teknologi Malaysia* (pp. 349-353). Kuala Lumpur, Malaysia.: International Journal of Economics and Financial,.

- 30.Hijzen, A., & Thewissen, S. (2020). *The 2018–2021 working*. Organisation for Economic Co-operation and Development. DIRECTORATE FOR EMPLOYMENT, LABOUR AND SOCIAL AFFAIRS. Récupéré sur t [www.oecd.org/els/workingpapers](http://www.oecd.org/els/workingpapers)
- 31.Ihensekien, O., & Arimie Chukwuyem Joel, A. (2023, 6). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 31–48. doi:10.24818/REJ/2023/85/04
- 32.Iriqat, R., & Khalaf, D. (2018, August 15). Does Building Trust Enhance the Effect of E-leadership on the Organization Commitment ? Empirical Evidence from Islamic Banks in Palestine. *Modern Applied Science*, 12(9), 98–107. doi:doi:10.5539/mas.v12n9p98
- Ishfaq, M., Al-Hajieh, H., & Alharthi, M. (2022, 07 26). Quality of Work-life (QWL) and Its Impact on the Performance of the Banking Industry in Saoudi arabia. *International Journal pf Financial Studies*, 10(61), 20. doi:<https://doi.org/10.3390/ijfs10030061>
- 33.kelly, m. (2022, 08 29). E-leadership,global virtual teams,and massively multiplayer online games. 184. california, trident university international,College of Business Administration, usa.
- 34.khawaj, M. (2009). E-leadership:The Emerging new Leadership Virtual Organization. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 21.
- 35.Kim, H. J., Lee, M. H., Cheon, h., & Ko, H. (2023, 11 16). Differential impacts of reduced worktime on work-life balance in Korea. *PLOS ONE*, 18(11), 1–17. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294247>
- 36.Lukman, D. R., Kusuma, C. K., & Didik, S. (2025, 05). The Influence of Quality of Work Life (QWL) and Employee Engagement on

- Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Dalmas Members of Ditsamapta Polda Diy with Resistance to Change as a Moderating Variable. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 13(2), 317-327.
- 37.M.Sirgy, J., Efraty, D., Siegel, P., & Jin Lee, D. (2001, 02 14). A NEW MEASURE OF QUALITY OF WORK LIFE (QWL) BASED ON NEEDSATISFACTION AND SPILLOVER THEORIES. *Kluwer Academic Publishers*, 241-302.
- 38.Maheshwari, G., Clarke, S., N Nguyen, Q.-a., Mcclelland, R., & Kunte, M. (2024). Effect of E-leadership on employees' outcomes in the higer education sector during COVID-19 and beyond;A case study from Vietnam. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0), 1-28. doi:DOI: 10.1177/17411432231222715
- 39.McCann, T. (1974). *Job Satisfaction and Work Effort: A Study Involving Use of the Herzberg Two Factor Theory*. Michigan, Kalamazoo: Western Michigan University . Récupéré sur [https://scholarworks.wmich.edu/masters\\_theses](https://scholarworks.wmich.edu/masters_theses)
- 40.Meghana J., & Vijaya R. (2019, july-september). E-leadership, Psychological Contract and Real-time Performance Management:Remotely Working Professionals. *SCMS Journal of Indian Management*, 12.
- 41.Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Akbar, A. M., & Hamid, M. (2020). Covid-19 Pandemic : What are Challenges and Opportunities for e-Leadership ? *Fiscaoeconomia*, 4(2), 483-497. doi:DOI: 10.25295/fsecon.2020.02.011
- 42.Oktafien, S., Oktari, D. S., & Suhardi, R. A. (2023, 02 28). The Effect of Quality of Work-Life and Work Environment on Employee Performance.

- JIMEA Jurnal Ilmiah MeA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(1), 136-147.
43. Onur, O., Ethem, T., & Erdogan, K. (2022, 11). A study on digital leadership scale adaptation. *international journal of organizational leadership*, 11(4), 20.
44. Règlement intérieur Algérie poste. (2005, 04 18). 46. Alger, Algérie: Direction Générale.
45. Rita, T., Vita, J., Irma, R., Viktoria, M., & Inese, A. (2024, 04 28). Main Challenges of E-leadership in Municipal Administrations in the Post-Pandemic Context. *Administrative Sciences*, 14(88), 2-18.  
doi:<https://doi.org/10.3390/admsci14050088>
46. Saaed, H. K., H. Raheemah, S., & J. Mohammed, A. (2020). The Influence of Employee Self-Efficacy on the Quality of Work Life. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 1167-1184.
47. Sahny, J. (2019, 02 02). Role of Quality of Work Life in Determining Employee Engagement and Organizational Commitment in Telecom Industry. *International Journal for Quality Research*, 13(2), 285-300.  
doi:10.24874/IJQR13.02-03
48. Simanjuntak, P. (2021). The influence of transformational leadership, digital. *The 1st International Conference on Sustainable Architecture and Engineering IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science*. 878, pp. 1-7. IOP Publishing. doi:[doi:10.1088/1755-1315/878/1/012055](https://doi.org/10.1088/1755-1315/878/1/012055)
49. Sinha, S. (2024). Role of E-leadership on Employee Engagement. *International Journal of Business and Quality Research*, 2(4), 193-211.

- 50.Sorab, S., & Conrad, G. (2013). SUSTAINABLE QUALITY OF WORK LIFE AND JOB SATISFACTION ( an indian case study). *Journal of Economic and Development ,Environment and People*, 2(4), 26–37.
- 51.Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P., & Tomasoni, G. (2021, 4 23). Composite Indicators to Measure Quality of Working Life. *Social Indicators Research*(157), 1047–1078.
- 52.Sunarsi, D., Rohaeni, N., Wulansari, R., Andriani, J., Muslimat, A., Rialmi, Z., . . . Fahlevi, M. (2020, october). Effect of e-leadership Style,Organizational Commitment and Service Quality towards Indonesian School Performance. *Systematic Review in Pharmacy*, 11(10), 472–481.
- Szyrocka, J. (2019, 5 15). QUALITY OF LIFE IMPROVEMENT IN KAIZEN ASPECT. *Quality Production Improvement*, 1(1), 528–536.  
doi:10.2478/cqpi-2019-0071
- 53.Tobias, H., Werner B, K., Nils, f., Bruno, L., Gabriella, C., Marianne, K., . . . Desirée, v. W. (2013). *e-Leadership: e-skills for competitiveness and inoovation Vision,Roadmap and Foresight Scenarios*. Germany: Information Technology Association.
54. *Trends in Job Quality in Europe*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg–Ireland(2012): Publications Offi ce of the European Union. doi:doi:10.2806/35164
- 55.Turgut, k., Ibrahim, k., Ramazan, Y., Stamatios, P., Tuncay, Y. O., & Murat, D. (2022, 12 03). The development and Evolution of digital leadership:A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(16171), 26.
- 56.van wart, m., Alexandru, R., Cheol, L., & Xiaohu, W. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership:identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative sciences*, 85(1), 18.

57. Yustinus, B. H., Veronika, A. S., & Didik, J. P. (2024, 05 04). The mediating role of quality of work life organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 1(e27664), 1-22. Récupéré sur <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>

الملاحق

## الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة
01	بن شويحة بشير	أستاذ التعليم العالي	قاصدي مباح-ورقلة
02	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	قاصدي مباح-ورقلة
03	مناصرية رشيد	أستاذ التعليم العالي	قاصدي مباح-ورقلة
04	رجم خالد	أستاذ التعليم العالي	فرحات عباس-سطيف

الملحق رقم (02): استبانة الدراسة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

تخصص دكتوراه إدارة وتسيير الموارد البشرية

## استبانة

أخي العامل/أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة لدراسة علمية بعنوان: "فعالية القيادة الإلكترونية في تحقيق جودة الحياة الوظيفية ببريد الجزائر - المديرية العامة نموذجاً" وهذا إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في تخصص "إدارة وتسيير الموارد البشرية".

فالرجاء منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة بكل دقة وحرية تامة حتى تتحقق الأهداف المرجوة من الدراسة، وستحظى إجاباتكم بسرية تامة، لأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. كل ما نرجوه هو التكرم بقراءة كل محور في الصفحات المرفقة ثم الإجابة بوضع علامة (x) أمام كل عبارة في الحقل المناسب. ولكم الشكر مسبقاً على تعاونكم.

الأستاذ المشرف: د طواهر عبد

طالب الدكتوراه: عطية نزيه

الجليل

البريد الإلكتروني: nazihattia@gmail.com

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة وتعبئة الفراغ بما يناسبكم وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

- الجنس :  ذكر  أنثى
- العمر: 30 سنة فأقل  31-40 سنة  41-50  51 فأكثر
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الحالة الاجتماعية: متزوج (ة)  أعزب(ة)  أرمل(ة)  مطلق(ة)
- المسمى الوظيفي: وظيفة سامية  إطار سامي  إطار  تحكم
- الخبرة المهنية : 05 سنوات فأقل  أكثر من 5-10 سنوات  أكثر من 10-15
- 15 سنة فأكثر
- وسيلة الإتصال: البريد الإلكتروني المهني  بايت  الهاتف  الواتساب
- برقيتك (web télégamme)

ثانيا: محاور الدراسة.

أ- القيادة الإلكترونية:

الرقم	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الإتصال الإلكتروني</b>						
1	الاتصالات الإلكترونية بين القادة والمرؤوسين واضحة ومفهومة.					
2	استخدام التطبيقات الإلكترونية غير معقدة في إنجاز العمل					
3	الإتصال الإلكتروني يسهل عملية التواصل بين مختلف المديرات بالمديرية العامة لبريد الجزائر.					
4	يتم إرسال المذكرات الإعلامية والإرشادات اللازمة للعمل من خلال التطبيقات الإلكترونية المتاحة في الوقت المناسب.					
5	تستعمل الاتصالات الإلكترونية من أجل توجيه رسائل محفزة للعمل وتحسين الأداء					
<b>التكنولوجيا الإلكترونية</b>						
1	تواكب بريد الجزائر التكنولوجيا الحديثة					
2	تعتمد بريد الجزائر على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الجديدة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال التقليدية.					
3	يوفر قادة بريد الجزائر الحلول اللازمة عند حدوث أعطال تقنية.					
4	يقوم المتخصصون ببريد الجزائر بإصلاح الأعطال التكنولوجية في الوقت المناسب .					

					يقوم بريد الجزائر بالتحسيس حول توخي الحذر من عمليات القرصنة والإختراق لضمان حماية أنظمتها وأمنها.	5
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	البيان	الرقم
<b>الثقة الإلكترونية</b>						
					هناك ثقة متبادلة (بين القادة والمرؤوسين) تتصف بالصدق والنزاهة فيما يخص إنجاز وإتمام المهام.	1
					تثق قادة بريد الجزائر بالتزام عمالها بمواعيد الحضور والإنصراف	2
					تتوفر لدى قادة بريد الجزائر أنظمة إلكترونية لمتابعة أداء مهام المرؤوسين .	3
					أثق بسيرفرات مؤسسة بريد الجزائر كونها محصنة من القرصنة والاختراق والتصنت .	4

**ب- جودة الحياة الوظيفية:**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	البيان	الرقم
<b>النمو والترقية</b>						
					تهتم مؤسسة بريد الجزائر بتدريب وتكوين العمال وتنمية مهاراتهم الوظيفية.	1
					يتيح لي عملي تعلم واكتساب مهارات جديدة.	2
					تعتمد مؤسسة بريد الجزائر على أنظمة ومعايير للترقيات الوظيفية.	3
					تتم ترقية العمال بناء على الكفاءة والخبرة المهنية.	4

					5	تتم ترقية العمال بناء على مؤهلهم العلمي.
<b>مكان العمل</b>						
					1	توفر مؤسسة بريد الجزائر ظروف مهنية واجتماعية لعمالها من حيث (الأثاث، التهوية، الإضاءة، النظافة، مواقف سيارات..).
					2	تهتم مؤسسة بريد الجزائر بالظروف الصحية لعمالها وتوفر لهم بيئة مناسبة لإنجاز العمل.
					3	تحرص مؤسسة بريد الجزائر على توفير أحدث المعدات والأنظمة التكنولوجية لإتمام وإنجاح العمل.
					4	توفر مؤسسة بريد الجزائر كافة المستلزمات والأدوات الضرورية لعمالها.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	الرقم
<b>أسلوب الإشراف</b>						
					1	علاقتي مع المسؤول المباشر تسودها الثقة والاحترام.
					3	يمارس الرئيس المباشر مبدأ تفويض السلطة.
					4	هناك سهولة للتواصل بين المديرين والمرؤوسين.
					5	يحث المسؤول المباشر على بذل أقصى جهد وتحسين الأداء للمرؤوسين.
					6	أستطيع أن أشارك برأيي في حل مشاكل عملي.
<b>التوافق بين الحياة المهنية والشخصية</b>						
					1	تراعي المؤسسة الظروف الشخصية للعمال وتمنحهم تراخيص غياب مناسبة لقضاء أمورهم الشخصية والعائلية.

					تسمح المؤسسة لبعض العمال بالعمل عن بعد.	2
					أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوة فقط.	3
					تسمح مؤسسة بريد الجزائر بالعطل السنوية المقررة للعمال دون تأجيل إلا في حالة ضرورة المصلحة.	4
<b>الإلتزام التنظيمي</b>						
					أشعر بأنني جزء مهم في المؤسسة وأن مشاكل العمل هي مشاكلني الشخصية.	1
					أبدل كل مجهوداتي وقدراتي للمساهمة في نجاح المؤسسة التي أعمل فيها.	2
					لدي إلتزام وولاء قوي للمكان الذي أعمل فيه.	3
					أبدل كل مجهوداتي لتحسين صورة وسمعة المؤسسة التي أعمل فيها	4
<b>الرضا الوظيفي</b>						
					أشعر بالتقدير والإحترام في المكان الذي أعمل فيه	1
					قدراتي ومؤهلاتي العلمية تتناسب مع وظيفتي الحالية	2
					أشعر بالرضا لأنني أعمل بالمديرية العامة لبريد الجزائر	3
					أشجع زملائي العمال على البقاء في المديرية العامة لبريد الجزائر	4



## الملحق رقم (04): مخرجات SPSS 26

## Ranks

	العامل جنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
الإلكتروني الإتصال	ذكر	78	110.05	8584.00
	أنثى	129	100.34	12944.00
	Total	207		
الإلكترونية التكنولوجيا	ذكر	78	104.51	8151.50
	أنثى	129	103.69	13376.50
	Total	207		
الإلكترونية الثقة	ذكر	78	101.85	7944.50
	أنثى	129	105.30	13583.50
	Total	207		

Test Statistics<sup>a</sup>

	الإلكتروني الإتصال	الإلكترونية التكنولوجيا	الإلكترونية الثقة
Mann-Whitney U	4559.000	4991.500	4863.500
Wilcoxon W	12944.000	13376.500	7944.500
Z	-1.142	-.097	-.406
Asymp. Sig. (2-tailed)	.253	.923	.685

a. Grouping Variable: العامل جنس

## Ranks

	العامل عمر	N	Mean Rank
الإلكتروني الإتصال	فأقل سنة30	44	116.16
	سنة30-40	73	110.27
	سنة 41-50	73	95.78
	فأكثر سنة 51	17	80.91
	Total	207	
الإلكترونية التكنولوجيا	فأقل سنة30	44	107.07
	سنة30-40	73	100.31
	سنة 41-50	73	105.84
	فأكثر سنة 51	17	104.03
	Total	207	
الإلكترونية الثقة	فأقل سنة30	44	132.03
	سنة30-40	73	106.64
	سنة 41-50	73	87.85
	فأكثر سنة 51	17	89.44
	Total	207	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	الإلكتروني الإتصال	الإلكترونية التكنولوجيا	الإلكترونية الثقة
Kruskal-Wallis H	6.650	.485	16.464
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	.084	.922	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العامل عمر

**Ranks**

	للعامل التعليمي المستوى	N	Mean Rank
الإلكتروني الإتصال	متوسط	4	94.50
	ثانوي	25	93.62
	جامعي	178	105.67
	Total	207	
الإلكترونية التكنولوجيا	متوسط	4	107.50
	ثانوي	25	110.36
	جامعي	178	103.03
	Total	207	
الإلكترونية الثقة	متوسط	4	111.50
	ثانوي	25	93.96
	جامعي	178	105.24
	Total	207	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	الإلكتروني الإتصال	الإلكترونية التكنولوجيا	الإلكترونية الثقة
Kruskal-Wallis H	1.011	.360	.861
Df	2	2	2
Asymp. Sig.	.603	.835	.650

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل التعليمي المستوى

**Ranks**

	للعامل الإجتماعية الحالة	N	Mean Rank
--	--------------------------	---	-----------

الإلكتروني الإتصال	متزوج	127	103.76
	أعزب	72	105.07
	أرمل	1	195.00
	مطلق	7	84.36
	Total	207	
الإلكترونية التكنولوجيا	متزوج	127	107.05
	أعزب	72	97.47
	أرمل	1	133.00
	مطلق	7	111.71
	Total	207	
الثقة	متزوج	127	103.43
	أعزب	72	105.07
	أرمل	1	85.00
	مطلق	7	106.00
	Total	207	
الإلكترونية			

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	الإلكتروني الإتصال	الإلكترونية التكنولوجيا	الإلكترونية الثقة
Kruskal-Wallis H	3.151	1.611	.146
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	.369	.657	.986

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل الإجتماعية الحالة

### Ranks

	للعامل الوظيفي المسمى	N	Mean Rank
الإلكتروني الإتصال	سامية وظيفة	40	124.75

	سامي إطار	86	108.60
	إطار	36	73.64
	تبحر	45	101.04
	Total	207	
الإلكترونية التكنولوجيا	سامية وظيفة	40	108.85
	سامي إطار	86	105.38
	إطار	36	74.28
	تبحر	45	120.82
	Total	207	
الإلكترونية الثقة	سامية وظيفة	40	109.18
	سامي إطار	86	100.97
	إطار	36	64.28
	تبحر	45	136.98
	Total	207	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	الإلكتروني الإتصال	الإلكترونية التكنولوجيا	الإلكترونية الثقة
Kruskal-Wallis H	14.976	13.361	30.686
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	.002	.004	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable : للعامل الوظيفي المسمى

### Ranks

	للعامل المهنية الخبرة	N	Mean Rank
الإلكتروني الإتصال	أقل سنوات 05	25	101.18
	سنوات 10 إلى 06	58	108.53
	سنة 15 إلى 11	61	122.80
	أكثر سنة 15	63	82.75
	Total	207	
الإلكترونية التكنولوجيا	أقل سنوات 05	25	94.74
	سنوات 10 إلى 06	58	112.03
	سنة 15 إلى 11	61	109.20
	أكثر سنة 15	63	95.25
	Total	207	
الإلكترونية الثقة	أقل سنوات 05	25	117.46
	سنوات 10 إلى 06	58	116.46
	سنة 15 إلى 11	61	115.13
	أكثر سنة 15	63	76.41
	Total	207	

Total	207
-------	-----

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	الإلكتروني الإتصال	الإلكترونية التكنولوجيا	الإلكترونية الثقة
Kruskal-Wallis H	14.628	3.619	19.686
Df	3	3	3
Asymp. Sig.	.002	.306	.000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل المهنية الخبرة

### Ranks

	العامل جنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
والترقية النمو	ذكر	78	105.61	8237.50
	أنثى	129	103.03	13290.50
	Total	207		
العمل مكان	ذكر	78	103.45	8069.00
	أنثى	129	104.33	13459.00
	Total	207		
الإشراف أسلوب	ذكر	78	104.78	8172.50
	أنثى	129	103.53	13355.50
	Total	207		
والشخصية المهنية الحياة بين التوافق	ذكر	78	107.28	8367.50
	أنثى	129	102.02	13160.50
	Total	207		
التنظيمي الإلتزام	ذكر	78	110.81	8643.00
	أنثى	129	99.88	12885.00
	Total	207		
الوظيفي الرضا	ذكر	78	104.61	8159.50
	أنثى	129	103.63	13368.50
	Total	207		

### Test Statistics<sup>a</sup>

	والترقية النمو	العمل مكان	الإشراف أسلوب	المهنية الحياة بين التوافق والشخصية	التنظيمي الإلتزام	الوظيفي الرضا
Mann-Whitney U	4905.500	4988.000	4970.500	4775.500	4500.000	4983.500
Wilcoxon W	13290.500	8069.000	13355.500	13160.500	12885.000	13368.500
Z	-.302	-.104	-.145	-.621	-1.283	-.115

Asymp. Sig. (2-tailed)	.763	.917	.884	.534	.199	.909
------------------------	------	------	------	------	------	------

a. Grouping Variable: العامل جنس

### Ranks

	العامل عمر	N	Mean Rank
والترقية النمو	فأقل سنة30	44	102.60
	سنة30-40	73	102.58
	سنة 41-50	73	110.60
	فأكثر سنة 51	17	85.41
	Total	207	
العمل مكان	فأقل سنة30	44	119.88
	سنة30-40	73	106.60
	سنة 41-50	73	91.08
	فأكثر سنة 51	17	107.24
	Total	207	
الإشراف أسلوب	فأقل سنة30	44	129.15
	سنة30-40	73	104.94
	سنة 41-50	73	88.54
	فأكثر سنة 51	17	101.26
	Total	207	
والشخصية المهنية الحياة بين التوافق	فأقل سنة30	44	93.64
	سنة30-40	73	106.68
	سنة 41-50	73	110.82
	فأكثر سنة 51	17	90.00
	Total	207	
التنظيمي الإلتزام	فأقل سنة30	44	125.05
	سنة30-40	73	107.00
	سنة 41-50	73	90.23
	فأكثر سنة 51	17	95.79
	Total	207	
الوظيفي الرضا	فأقل سنة30	44	123.67
	سنة30-40	73	98.61
	سنة 41-50	73	96.80
	فأكثر سنة 51	17	107.15
	Total	207	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	والترقية النمو	العمل مكان	الإشراف أسلوب	المهنية الحياة بين التوافق والشخصية	التنظيمي الإلتزام	الوظيفي الرضا
Kruskal-Wallis H	2.614	6.822	12.781	3.445	9.972	6.531
Df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.455	.078	.005	.328	.019	.088

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العامل عمر

### Ranks

	للعامل التعليمي المستوى	N	Mean Rank
والترقية النمو	متوسط	4	104.75
	ثانوي	25	109.92
	جامعي	178	103.15
	Total	207	
العمل مكان	متوسط	4	112.75
	ثانوي	25	96.20
	جامعي	178	104.90
	Total	207	
الإشراف أسلوب	متوسط	4	138.75
	ثانوي	25	77.82
	جامعي	178	106.90
	Total	207	
والشخصية المهنية الحياة بين التوافق	متوسط	4	74.13
	ثانوي	25	96.22
	جامعي	178	105.76
	Total	207	
التنظيمي الإلتزام	متوسط	4	126.00
	ثانوي	25	103.28
	جامعي	178	103.61
	Total	207	
الوظيفي الرضا	متوسط	4	144.50
	ثانوي	25	101.12
	جامعي	178	103.49
	Total	207	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	والترقية النمو	العمل مكان	الإشراف أسلوب	المهنية الحياة بين التوافق والشخصية	التنظيمي الإلتزام	الوظيفي الرضا
Kruskal-Wallis H	.283	.561	6.595	1.621	.561	1.927
Df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.868	.755	.037	.445	.755	.382

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل التعليمي المستوى

### Ranks

	للعامل الإجتماعية الحالة	N	Mean Rank
والترقية النمو	متزوج	127	107.57
	أعزب	72	102.02
	أرمل	1	96.00
	مطلق	7	60.71
	Total	207	
العمل مكان	متزوج	127	109.09
	أعزب	72	94.75
	أرمل	1	186.00
	مطلق	7	95.00
	Total	207	
الإشراف أسلوب	متزوج	127	107.17
	أعزب	72	96.55
	أرمل	1	172.50
	مطلق	7	113.29
	Total	207	
والشخصية المهنية الحياة بين التوافق	متزوج	127	103.06
	أعزب	72	103.40
	أرمل	1	174.50
	مطلق	7	117.29
	Total	207	
التنظيمي الإلتزام	متزوج	127	106.74
	أعزب	72	95.72
	أرمل	1	190.50
	مطلق	7	127.00
	Total	207	
الوظيفي الرضا	متزوج	127	107.93
	أعزب	72	97.53
	أرمل	1	199.00
	مطلق	7	85.79
	Total	207	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	والترقية النمو	العمل مكان	الإشراف أسلوب	الحياة بين التوافق والشخصية المهنية	التنظيمي الإلتزام	الوظيفي الرضا
Kruskal-Wallis H	4.246	4.770	2.972	1.824	4.846	4.615
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.236	.189	.396	.610	.183	.202

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل الإجتماعية الحالة

## Ranks

	للعامل الوظيفي المسمى	N	Mean Rank
والترقية النمو	سامية وظيفة	40	126.76
	سامي إطار	86	100.82
	إطار	36	89.08
	تجكم	45	101.78
	Total	207	
العمل مكان	سامية وظيفة	40	115.85
	سامي إطار	86	107.42
	إطار	36	61.49
	تجكم	45	120.93
	Total	207	
الإشراف أسلوب	سامية وظيفة	40	111.26
	سامي إطار	86	99.23
	إطار	36	80.46
	تجكم	45	125.49
	Total	207	
والشخصية المهنية الحياة بين التوافق	سامية وظيفة	40	117.03
	سامي إطار	86	92.16
	إطار	36	125.01
	تجكم	45	98.23
	Total	207	
التنظيمي الإلتزام	سامية وظيفة	40	96.23
	سامي إطار	86	107.53
	إطار	36	79.36
	تجكم	45	123.87
	Total	207	
الوظيفي الرضا	سامية وظيفة	40	101.68
	سامي إطار	86	105.34

إطار	36	74.22
تجكم	45	127.33
Total	207	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	والترقية النمو	العمل مكان	الإشراف أسلوب	المهنية الحياة بين التوافق والشخصية	التنظيمي الإلتزام	الوظيفي الرضا
Kruskal-Wallis H	8.398	24.092	12.593	10.416	12.233	16.058
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.038	.000	.006	.015	.007	.001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل الوظيفي المسمى

## Ranks

	للعامل المهنية الخبرة	N	Mean Rank
والترقية النمو	فأقل سنوات 05	25	105.12
	سنوات 10 إلى 06	58	103.31
	سنة 15 إلى 11	61	114.57
	فأكثر سنة 15	63	93.95
	Total	207	
العمل مكان	فأقل سنوات 05	25	119.52
	سنوات 10 إلى 06	58	110.60
	سنة 15 إلى 11	61	112.98
	فأكثر سنة 15	63	83.07
	Total	207	
والشخصية المهنية الحياة بين التوافق	فأقل سنوات 05	25	90.60
	سنوات 10 إلى 06	58	92.15
	سنة 15 إلى 11	61	123.20
	فأكثر سنة 15	63	101.63
	Total	207	
الإشراف أسلوب	فأقل سنوات 05	25	112.38
	سنوات 10 إلى 06	58	121.31
	سنة 15 إلى 11	61	106.40
	فأكثر سنة 15	63	82.41
	Total	207	
التنظيمي الإلتزام	فأقل سنوات 05	25	122.00
	سنوات 10 إلى 06	58	112.99
	سنة 15 إلى 11	61	106.48

	فأكثر سنة 15	63	86.17
	Total	207	
الوظيفي الرضا	فأقل سنوات 05	25	112.66
	سنوات 10 إلى 06	58	115.48
	سنة 15 إلى 11	61	101.20
	فأكثر سنة 15	63	92.70
	Total	207	

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

	والترقية النمو	العمل مكان	الحياة بين التوافق والشخصية المهنية	الإشراف أسلوب	التنظيمي الإلتزام	الوظيفي الرضا
Kruskal-Wallis H	3.728	11.693	10.203	13.732	9.417	5.102
df	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.292	.009	.017	.003	.024	.164

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: للعامل المهنية الخبرة

Correlations										
		الإتصال الإلكتروني	التكنولوجيا الإلكترونية	الثقة الإلكترونية	والترقية النمو	مكان العمل	أسلوب الإشراف	التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	الإلتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي
الإتصال الإلكتروني	Correlation Coefficient	1.000	.411**	.293**	.257**	.399**	.302**	.087	.193**	.343**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.212	.005	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
الإلكترونية التكنولوجيا	Correlation Coefficient	.411**	1.000	.396**	.311**	.465**	.308**	.023	.267**	.269**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.744	.000	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
الثقة الإلكترونية	Correlation Coefficient	.293**	.396**	1.000	.325**	.367**	.403**	-.001	.284**	.354**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.984	.000	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
النمو والترقية	Correlation Coefficient	.257**	.311**	.325**	1.000	.377**	.233**	.202**	.126	.311**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.001	.004	.071	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
مكان العمل	Correlation Coefficient	.399**	.465**	.367**	.377**	1.000	.368**	-.120	.354**	.395**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.086	.000	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
أسلوب الإشراف	Correlation Coefficient	.302**	.308**	.403**	.233**	.368**	1.000	.193**	.489**	.608**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.	.005	.000	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
التوافق بين الحياة المهنية والشخصية	Correlation Coefficient	.087	.023	-.001	.202**	-.120	.193**	1.000	.161*	.115
	Sig. (2-tailed)	.212	.744	.984	.004	.086	.005	.	.021	.099
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
الإلتزام التنظيمي	Correlation Coefficient	.193**	.267**	.284**	.126	.354**	.489**	.161*	1.000	.544**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.071	.000	.000	.021	.	.000
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207
الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	.343**	.269**	.354**	.311**	.395**	.608**	.115	.544**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.099	.000	.
	N	207	207	207	207	207	207	207	207	207

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.577 <sup>a</sup>	.333	.323	.62720

a. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجية, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	مستوى المعنوية
1	الإنحدار	39.836	3	13.279	33.755	.000 <sup>b</sup>
	الخطأ	79.857	203	.393		
	المجموع	119.693	206			

a. Dependent Variable: والترقية النمو

b. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجية, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.492	.462		-1.066	.288
	الإلكتروني الإتصال	.273	.101	.177	2.694	.008
	الإلكترونية التكنولوجية	.252	.123	.139	2.056	.041
	الإلكترونية الثقة	.463	.080	.391	5.799	.000

a. Dependent Variable: والترقية النمو

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.582 <sup>a</sup>	.339	.329	.58366
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجية, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35.454	3	11.818	34.691	.000 <sup>b</sup>
	Residual	69.155	203	.341		
	Total	104.609	206			

a. Dependent Variable: العمل مكان

b. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجية, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-.091	.430		-.211	.833
	الإلكتروني الإتصال	.341	.094	.237	3.621	.000
	الإلكترونية التكنولوجية	.504	.114	.297	4.413	.000
	الإلكترونية الثقة	.221	.074	.199	2.970	.003

a. Dependent Variable: العمل مكان

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 <sup>a</sup>	.313	.303	.65500

a. Predictors : (Constant), الإلكترونية التكنولوجية, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39.690	3	13.230	30.838	.000 <sup>b</sup>
	Residual	87.091	203	.429		
	Total	126.781	206			

a. Dependent Variable : الإشراف أسلوب

b. Predictors : (Constant), الإلكترونية التكنولوجية, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.346	.482		.717	.474
	الإلكتروني الإتصال	.285	.106	.180	2.702	.007
	الإلكترونية التكنولوجيا	.110	.128	.059	.857	.392
	الإلكترونية الثقة	.519	.083	.425	6.221	.000

a. Dependent Variable : الإشراف أسلوب

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.134 <sup>a</sup>	.018	.003	.54159

a. Predictors: (Constant), الإلكتروني الثقة, الإلكتروني الإتصال, الإلكتروني التكنولوجيا

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.081	3	.360	1.228	.300 <sup>b</sup>
	Residual	59.543	203	.293		
	Total	60.624	206			

a. Dependent Variable: والشخصية المهنية الحياة بين التوافق

b. Predictors: (Constant), الإلكتروني الثقة, الإلكتروني الإتصال, الإلكتروني التكنولوجيا

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.956	.399		24.968	.000
	الإلكتروني الإتصال	.057	.087	.052	.654	.514
	الإلكترونية التكنولوجيا	-.003	.106	-.002	-.029	.977
	الإلكترونية الثقة	.088	.069	.104	1.278	.203

a. Dependent Variable: والشخصية المهنية الحياة بين التوافق

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.355 <sup>a</sup>	.126	.113	.57432

a. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجيا, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.645	3	3.215	9.747	.000 <sup>b</sup>
	Residual	66.958	203	.330		
	Total	76.603	206			

a. Dependent Variable: التنظيمي الإلتزام

b. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجيا, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.293	.423		5.423	.000
	الإلكتروني الإتصال	.087	.093	.071	.939	.349
	الإلكترونية التكنولوجيا	.179	.112	.123	1.590	.113
	الإلكترونية الثقة	.226	.073	.238	3.090	.002

a. Dependent Variable: التنظيمي الإلتزام

...

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.560 <sup>a</sup>	.314	.303	.68358

a. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجيا, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية الثقة

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.327	3	14.442	30.908	.000 <sup>b</sup>
	Residual	94.857	203	.467		
	Total	138.185	206			

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا

b. Predictors: (Constant), الإلكترونية التكنولوجيا, الإلكتروني الإتصال, الإلكترونية النقة

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.357	.503		.710	.479
	الإلكتروني الإتصال	.428	.110	.259	3.878	.000
	الإلكترونية التكنولوجيا	.012	.134	.006	.087	.931
	الإلكترونية النقة	.506	.087	.397	5.812	.000

a. Dependent Variable: الوظيفي الرضا

الفهرس

I	إهداء	
II	شكر وتقدير	
III	ملخص باللغة العربية	
V	ملخص باللغة الإنجليزية	
VI	قائمة المحتويات	
VII	قائمة الجداول	
VIII	قائمة الأشكال	
	قائمة الملاحق	
أس	مقدمة	
1	الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية	الفصل الأول
3	الإطار النظري لجودة الحياة الوظيفية	المبحث الأول
2	الإطار المفاهيمي لجودة الحياة الوظيفية	المطلب الأول
2	النشأة والتطور التاريخي لمفهوم جودة الحياة الوظيفية	الفرع الأول
6	أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمة	الفرع الثاني
7	أهداف ومبادئ جودة الحياة الوظيفية	الفرع الثالث
7	أبعاد، برامج ومراحل تطبيق جودة الحياة الوظيفية	المطلب الثاني
8	أبعاد جودة الحياة الوظيفية	الفرع الأول
15	أنواع برامج جودة الحياة الوظيفية	الفرع الثاني
15	مراحل تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية	الفرع الثالث
17	عوامل نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية، ومعوقاتها، وطرق قياسها	المطلب الثالث
17	عوامل نجاح تطبيق جودة الحياة الوظيفية	الفرع الأول
18	معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية	الفرع الثاني
19	طرق قياس جودة الحياة الوظيفية	الفرع الثالث
20	النظريات المفسرة لجودة الحياة الوظيفية	المطلب الرابع
21	نظرية أبراهام ماسلو لهرم الحاجات الإنسانية	الفرع الأول
22	نظرية فريدريك هيرزبيرغ في العاملين	الفرع الثاني
23	نموذج والتون (1973)	الفرع الثالث
23	نموذج هاكمان وأولدام (1976)	الفرع الرابع
23	نظرية النظم الاجتماعية-التقنية	الفرع الخامس
25	نموذج سيرجي جودة الحياة الوظيفية	الفرع السادس
26	النموذج الأوروبي لجودة العمل (2012)	الفرع السابع

27	نظرية الكفاءة الذاتية (Self-Efficacy Theory)	الفرع الثامن
27	تجارب الدولية في تطبيق جودة الحياة الوظيفية	المطلب الخامس
28	التجربة اليابانية كايزن	الفرع الأول
29	تجربة كوريا الجنوبية	الفرع الثاني
30	التجربة السوديدية	الفرع الثالث
36	<b>الإطار النظري للقيادة الإلكترونية</b>	<b>المبحث الثاني</b>
36	نبذة تاريخية لمفهوم القيادة	المطلب الأول
36	النظريات الكلاسيكية للقيادة	الفرع الأول
38	النظريات الحديثة للقيادة	الفرع الثاني
35	تعريف القيادة	الفرع الثالث
35	تطور مفهوم القيادة الإلكترونية	المطلب الثاني
36	ظهور القيادة الإلكترونية	الفرع الأول
37	تعريف القيادة الإلكترونية	الفرع الثاني
38	عناصر القيادة الإلكترونية	الفرع الثالث
39	أسباب التحول إلى القيادة الإلكترونية	الفرع الرابع
40	تعريف القائد الإلكتروني ومهاراته	الفرع الخامس
40	القيادة الإلكترونية والمفاهيم ذات العلاقة	الفرع السادس
43	مقارنة بين القيادة التقليدية والقيادة الإلكترونية	الفرع السابع
44	أهمية القيادة الإلكترونية	الفرع الثامن
45	المهارات، الأنماط، والنظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية	المطلب الثالث
46	مهارات القيادة الإلكترونية	الفرع الأول
46	أبعاد القيادة الإلكترونية	الفرع الثاني
51	أنماط القيادة الإلكترونية	الفرع الثالث
52	النظريات المفسرة للقيادة الإلكترونية	الفرع الرابع
54	نماذج تطوير القيادة الإلكترونية	الفرع الخامس
55	تطبيقات القيادة الإلكترونية	المطلب الرابع
57	متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية	الفرع الأول
60	مراحل تبني القيادة الإلكترونية	الفرع الثاني
63	مراحل تطبيق القيادة الإلكترونية	الفرع الثالث
63	محددات ممارسة القيادة الإلكترونية	المطلب الخامس
64	العوامل المؤثرة في القيادة الإلكترونية داخل الفرق الإلكترونية	الفرع الأول
65	إيجابيات ممارسة القيادة الإلكترونية	الفرع الثاني

66	تحديات ممارسة القيادة الإلكترونية	الفرع الثالث
71	معوقات ممارسة القيادة الإلكترونية	الفرع الرابع
74	<b>العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية</b>	<b>المبحث الثالث</b>
72	الأساس النظري للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية	المطلب الأول
73	تفسير العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية	المطلب الثاني
76		خلاصة الفصل الأول
78	<b>الأدبيات التطبيقية لجودة الحياة الوظيفية والقيادة الإلكترونية</b>	<b>الفصل الثاني</b>
79	<b>الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الإلكترونية</b>	<b>المبحث الأول</b>
79	الدراسات العربية	المطلب الأول
85	الدراسات الأجنبية	المطلب الثاني
94	<b>الدراسات السابقة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية</b>	<b>المبحث الثاني</b>
95	الدراسات العربية	المطلب الأول
106	الدراسات الأجنبية	المطلب الثاني
114	<b>التعليق على الدراسات السابقة</b>	<b>المبحث الثالث</b>
114	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة	المطلب الأول
117	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميزها عن الدراسة الحالية	المطلب الثاني
119		خلاصة الفصل الثاني
121	<b>إجراءات الدراسة الميدانية في المديرية العامة لبريد الجزائر</b>	<b>الفصل الثالث</b>
121	<b>الإطار العام لمؤسسة بريد الجزائر</b>	<b>المبحث الأول</b>
121	النشأة والوضعية العامة لبريد الجزائر	المطلب الأول
122	نبذة تاريخية عن مؤسسة بريد الجزائر	الفرع الأول
123	الوضعية المالية لمؤسسة بريد الجزائر	الفرع الثاني
122	الوضعية البشرية والبنوية لمؤسسة بريد الجزائر	الفرع الثالث
124	الإطار القانوني والتنظيمي في المديرية العامة لبريد الجزائر	المطلب الثاني
125	الخارطة التنظيمية للمديرية العامة لبريد الجزائر	الفرع الأول
128	الاتفاقية الجماعية لمؤسسة بريد الجزائر	الفرع الثاني
128	قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990	الفرع الثالث
128	النظام الداخلي للمديرية العامة لبريد الجزائر	الفرع الرابع
133	<b>المنهجية العامة للدراسة</b>	<b>المبحث الثاني</b>
134	منهج الدراسة ومصادر البيانات	المطلب الأول
134	المنهج المستخدم في الدراسة	الفرع الأول
134	مصادر جمع بيانات الدراسة	الفرع الثاني

135	مجتمع وعينة الدراسة	المطلب الثاني
129	مجتمع الدراسة	الفرع الأول
129	عينة الدراسة	الفرع الثاني
130	أداة الدراسة وطرق قياس متغيراتها	الفرع الثالث
137	<b>المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة</b>	<b>المبحث الثالث</b>
142	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	المطلب الأول
142	إختبار شايبرو ويلك وكولموغوروف سميرنوف	الفرع الأول
143	المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة	الفرع الثاني
145		خاتمة الفصل
147	<b>عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية</b>	<b>الفصل الرابع</b>
147	<b>التحليل الوصفي لمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة</b>	<b>المبحث الأول</b>
148	تحليل المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	المطلب الأول
154	التحليل الوصفي لمستوى ممارسة القيادة الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر	المطلب الثاني
154	الاتصال الإلكتروني	الفرع الأول
156	التكنولوجيا الإلكترونية	الفرع الثاني
157	الثقة الإلكترونية	الفرع الثالث
158	التحليل الوصفي لمستوى ممارسة جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر	المطلب الثالث
158	النمو والترقية	الفرع الأول
159	مكان العمل	الفرع الثاني
160	أسلوب الإشراف	الفرع الثالث
160	التوافق بين الحياة المهنية والحياة الشخصية	الفرع الرابع
161	الالتزام التنظيمي	الفرع الخامس
162	الرضا الوظيفي	الفرع السادس
163	<b>عرض النتائج</b>	<b>المبحث الثاني</b>
163	نتائج العلاقة بين القيادة الإلكترونية وجودة الحياة الوظيفية	المطلب الأول
167	عرض نتائج اختبار أثر القيادة الإلكترونية في جودة الحياة الوظيفية	المطلب الثاني
185	عرض نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية للمتغيرات الشخصية والوظيفية	المطلب الثالث
200	<b>مناقشة نتائج الدراسة</b>	<b>المبحث الثالث</b>
200	مناقشة النتائج المرتبطة بمستوى ممارسة القيادة الإلكترونية بالمديرية العامة لبريد الجزائر	المطلب الأول
209	مناقشة نتائج مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمديرية العامة لبريد الجزائر	المطلب الثاني
212	مناقشة نتائج اختبار علاقة القيادة الإلكترونية بجودة الحياة الوظيفية	المطلب الثالث
206	مناقشة نتائج أثر القيادة الإلكترونية في جودة الحياة الوظيفية	المطلب الرابع

216	مناقشة نتائج الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية	المطلب الخامس
225		خاتمة الفصل
227		خاتمة
231		المصادر والمراجع
243		الملاحق
273		الفهرس