

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان

## دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة

إشراف الأستاذة(ة):

أ- معيزي جزيرة

إعداد الطلبة:

بجاوي مفيدة

جعوط دارين

السنة الجامعية 2023 - 2024



## شكر وعرفان

قال الله تعالى: «لَيْنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ»

الحمد لله التوحيد في الجلال بجمال الجمال تعظيما وتكبيرا، التفرد بتصرف  
الأمر على التفصيل والإجمال تقديرا وتدييرا.

نحمد الله العليّ القدير ونثني عليه الثناء كله بفضلته وتوفيقه ثم إنجاز  
هذا العمل، ونصلي ونسلم على قرّة أعيننا هيبنا ورسولنا محمد صلى الله  
عليه وسلم.

أما بعد عرفانا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر والثناء إلى من كان قدوة لنا في  
هذا البين العلمي، إلى التي أنارت بصاؤها الثمينة ومعارفها القيمة  
فكانت غيرنا صحة وموجهة إلى الدكتور

"عيزي جزيرة".

كما نتقدم بالشكر والامتنان إلى كل أساتذة القسم  
والى كل من قدم لنا يد العون

# إهداء

علمتني الحياة بأن النجاح ما هو إلا خطوة أخرى نحو تحد  
آخر. وها هي خطوة أخرى أخطوها نحو تحقيق المراد،

والتي أتقدم بإهدائها

إلى أعز وأغلى أناس في حياتي، والداي العزيزان

إلى زوجي

الذي أثار رزني وكان سدا وسببا في الوصول

إلى إخوتي حفظهم الله ورعا لهم، إلى أولادي فئدة كبدي

غزة، محمد، والتوأم هاتم وهاشم حفظهم الله ورعا لهم

إلى عائلتي وأصدقائي.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

بجاري مفيدة

## إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحام قريبا،  
ولا الطريق كان مخوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي

الى ملاكي في الحياة قره عيني وأعز ما أملك غاليتي التي سهرت وكانت معي في كل حالتي  
وضغوطاتي يكفي أن تعرفني أن لكى ابنة تنظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح والقلب والعين  
هدية لما قدمته لظالماتك بالنجاع وها أنا اليوم أتتمت وعدي وأهديته لك  
"أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها"

الى من كلله الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار  
الى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى روح "أمي الغالي".

الى من رزقت بهم سنا وملاذي الأول والأخير أهوتي

الى العائلة الكريمة

الى ملائكة المنزل.

الى كل من أسهم معي في إنجاز هذا العمل أنا ممتنة جدا

وفي الختام

كما قيل كان حاما فاحتملا ثم أصبح حقيقة

لا خيالا والحمد لله على التمام

مخوط وارين

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-هـ	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإدارة الإلكترونية</b>	
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.
8	• المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.
9	• المطلب الثاني: الإدارة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني .
11	• المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية.
13	المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية .
13	• المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني .
15	• المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني.
16	• المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية .
20	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.
20	• المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
24	• المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية.
26	• المطلب الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية.
27	• المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية.
30	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية.	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي
33	● المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
38	● المطلب الثاني: العناصر المكونة للرضا الوظيفي
40	● المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي:
41	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي النظري، المؤشرات وطرق القياس
41	● المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
46	● المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
50	● المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي
56	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالرضا الوظيفي .
56	● المطلب الأول: بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.
58	● المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضى الوظيفي.
60	● المطلب الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي.
61	خاتمة الفصل.
الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية قالة	
63	تمهيد.
64	المبحث الأول: تقديم لمديرية التجارة لولاية قالة
64	● المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة ومهامها.
64	● المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة.
64	● المطلب الثالث: عرض وشرح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة.
72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
72	● المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة.



## فهرس المحتويات

72	• المطلب الثاني: تنفيذ أداة الدراسة.
73	• المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.
76	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.
76	• المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.
83	• المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول
86	• المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي.
87	• المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
97	خاتمة
99	قائمة المراجع
106	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:	14
02	مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.	18
03	نوع الشكاوي وعدد العمال.	48
04	مقياس ليكارت الحماسي المعتمد في الدراسة	73
05	طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة	73
06	يوضح معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول	74
07	معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	74
08	نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاو الاستبيان	75
09	نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبيان	75
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	76
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	78
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.	79
13	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي.	80
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	81
15	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	82
16	نتائج إجابات أفراد العينة حول الإدارة الإلكترونية. بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة	84
17	نتائج إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي. بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة	86
18	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى.	88
19	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية.	88
20	نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية الثالثة	89
21	نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضيات الفرعية	90

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
42	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.	
66	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة.	
77	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.	
78	تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.	
79	تمثيل أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي.	
80	تمثيل أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي.	
82	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	
83	تمثيل أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.	

تناولت هذه الدراسة الجوانب النظرية لكل من الإدارة الإلكترونية و الرضا الوظيفي من خلال تقديم شامل لمختلف عناصر متغيري الدراسة، ومن خلال الدراسة التطبيقية تم إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في التأثير على رضا الموظفين وتسهيل من أعباء الخدمات المقدمة، الذي يضمن استمرارية المؤسسة، حيث تم إسقاط الجوانب النظرية للإدارة الإلكترونية على مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة، ولمعرفة مدى تأثير ودور الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، تم الاعتماد على استبيان وجه للموظفين، حيث شملت عينة الدراسة 50 موظف، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن ناتج العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي كان محقق جزئيا مما يعني أن استثمار هذه العلاقة يؤدي إلى الرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، الرضا الوظيفي، مديرية التجارة وترقية الصادرات.

### **Abstract :**

This study addressed the theoretical aspects of both electronic management and job satisfaction through a comprehensive presentation of the various elements of the study variables. Through the applied study, the role that electronic management plays in influencing employee satisfaction and facilitating the burden of services provided, which ensures the continuity of the institution, was highlighted. Projecting the theoretical aspects of electronic management onto the Directorate of Trade and Export Promotion of the state of Guelma. To determine the extent of the impact and role of electronic management on the job satisfaction of employees in the institution under study, reliance was placed on a questionnaire administered to employees, as the study sample included 50 employees. The study reached a number of results, the most important of which are: The outcome of the relationship between the two main research variables, electronic management, and job satisfaction was partially achieved, which means that investing in this relationship leads to an increase in job satisfaction for workers in the Directorate of Trade and Export Promotion of the state of Guelma.

**Keywords:** electronic management, job satisfaction, Directorate of Trade and Export Promotion.

مقدمة عامة

### المقدمة:

مع بداية القرن الحادي والعشرين وظهر الثورة المعلوماتية شهد العالم تقدما هائلا في مجال التكنولوجيا عامة، وتكنولوجيا المعلومات والحوسيب والاتصالات خاصة، إذ مازال هذا التقدم مستمرا وبشكل أسرع من ذي قبل، إذ نتج عن هذا التقدم ظهور العديد من آليات تصنيع المعرفة، والتي تركز على دعامة أساسية هي المعلوماتية والتي شكلت السمة البارزة في هذا العصر حيث توجهت معظم الدول العربية والأجنبية المتمثلة في حكوماتها نحو الإستخدام الأمثل لتقنيات الإتصال وإستغلالها نحو تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، بالإضافة إلى ظهور المزيد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي جعلت من العالم قرية صغيرة.

وتوالى التطورات والتحديثات للتقنيات التي تم إستخدامها فبعد ظهور لفظ الإدارة الإلكترونية والتي تقوم على الإستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ونظم الإتصال في إنجاز المعاملات الإدارية للتقليل من إهدار الوقت والجهد والطاقات، وكمثال على ذلك الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني للتوثيق الآلي وجمع قواعد البيانات والعمل على تدفق المعلومات إلكترونيا لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية لهذه المؤسسات.

لذا تعد الإدارة الإلكترونية موردا مهما ورئيسا من موارد المؤسسة، لأنها تشكل العامل الحاسم في نجاح المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها، خاصة بالنظر للعلاقة التي تربطها بمختلف الإدارات على رأسها إدارة الموارد البشرية كونها الوسيلة التي تساعد المؤسسة على مواجهة مختلف التحديات والرهانات التي تفرزها البيئة الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، وذلك بواسطة ما توفره من معلومات دقيقة وبالسرعة اللازمة حتى تؤدي هذه الإدارة وظائفها على أكمل وجه، من أجل تمكين المؤسسة من التسيير الحسن والفعال لموردها البشري، وكذا لتحقيق أهدافها وتحسين مستوى أدائها، لتضمن بقائها وإستمرارها.

فالإدارة الإلكترونية لم تعد مسعى بقدر ما هي ضرورة ملحة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي، فهو يعبر بشكل كبير عن مجهودات الموظفين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، والتي تعتبر تحديا من التحديات التي تفرضها الظروف المحلية والدولية وهي شرط ضروري من شروط نجاح أي مؤسسة، وذلك في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء لدى الأفراد، وهذا ما ألزم المؤسسات على إستثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق تطوير أداء موظفيها، في ظل بيئة تساعد على القيام بالعمل.

-إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة. وموضوع الرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل إهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة عن كيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه.

### ● إشكالية الدراسة:

إن موضوع الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي أصبحا يستحوذان على إهتمام مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات، وذلك لأهميتهما في تطوير تلك المؤسسات، لهذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ودوره على الرضا الوظيفي في أحد مؤسساتنا وهي مؤسسة مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قلمة.

وتأسيسا على ما تقدم نبرز إشكالية دراستنا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات

### لولاية قلمة؟

لمعالجة وتحليل الإشكالية يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- يوجد أثر إيجابي لإستخدام الأجهزة والبرامج في تحقيق الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر إيجابي لإستخدام الشبكة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر إيجابي لإستخدام نظم المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- يوجد أثر إيجابي لتأهيل الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

### ● فرضيات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات يمكن إيجازها كالتالي:

#### -الفرضيات الرئيسية:

- يوجد تطبيق فعلي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة..
- يوجد رضا وظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة"

— توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة .

— الفرضيات الفرعية:

— كيف يساهم إستخدام الأجهزة والبرامج في تحقيق الرضا الوظيفي؟

— كيف يساهم إستخدام الشبكة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

— كيف يساهم إستخدام النظم المعلومات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

— كيف يساهم تأهيل الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين؟

### ● أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

— يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما: الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.

— قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالرضا الوظيفي والحاجة إلى مثل هذه الدراسة لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العامة ذات العلاقة.

— أهمية الرضا الوظيفي للعاملين وإسهاماته في تحسين الإنتاجية وتحقيقه أهداف المنظمة.

— تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في محاولة إفادة المسؤولين على مستوى المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق بالسياسة الكفيلة لجعلها تساير مختلف التحولات التي تحيط بها من خلال الإستفادة من النتائج المتوصل إليها والوقوف على أهم أسباب عدم رضا موظفيها.

### ● أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

— التعرف على ماهية الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.

— التطرق إلى العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية وبين الرضا.



– إلقاء الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قلمة.

### ● أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يعود إختيار الموضوع لعدة مبررات تتمثل في:

– توفر الرغبة والإهتمام الشخصي لدراسة الموضوع لصلته بالتخصص وكذا مدى تأثيره على المورد البشري.

– الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية كونه تكسوه عنصر الجدة على مستوى الطرح العلمي والأكاديمي ومحاولة إثراءه.

– المساهمة في توضيح العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والرفع من مستوى الرضا الوظيفي.

– الأهمية المتوقعة لمخرجات هذه الدراسة والتي تؤدي إلى تحسين أداء موظفي المؤسسة محل الدراسة وترفع من مستوى رضاهم عنها.

### ● منهج الدراسة:

تمت هذه الدراسة عن طريق المزج بين مجموعة من المناهج التي شكلت أساسا متينا لها، تناولنا من خلالها الدراسة من مختلف جوانب الموضوع في محاولة منا للإمام بكافة الأوجه التي يمكن من خلالها بناء هذه الرسالة على أكمل وجه متمنين بها أن نكون قد قدمنا ولو القليل من الجديد في هذا الصدد.

وهذه المناهج نذكرها كما يلي:

1- المنهج الوصفي/التحليلي: حيث يهدف للوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية قصد الوصول إلى لب الموضوع، من خلال وصفها وتحليلها لإستخلاص صورة واضحة حول دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي.

2- المنهج التاريخي: من خلال رصد أهم التطورات التي مرت بها الإدارة إلى غاية الوصول إلى الإدارة الإلكترونية.

3- منهج دراسة الحالة: يشمل إسقاط الموضوع من خلال جمع المعطيات والبيانات في شكل إستمارة أسئلة موجهة إلى موظفي مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قلمة.

### • الأدوات المستعملة في الدراسة:

إعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من أجل تحقيق أهداف الدراسة التي تمثلت في مصادر أولية وهي عامة ما إستفدنا منه من طرف المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى مصادر أخرى ثانوية تمثلت أساسا في الكتب والمقالات العلمية والمنتقيات والمذكرات ورسائل التخرج السابقة التي تهتم ببعض جوانب الموضوع.

### • صعوبات الدراسة:

من صعوبات الدراسة قلة المراجع والمصادر خاصة فيما تمثل في الكتب والتعقيدات الإجرائية عند ولوجنا إلى مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة. تنحصر في إعطائنا إحصائيات قديمة وعدم تقديم معلومات حصرية بحجة عدم إفشاء أسرار العمل والمؤسسة وكذا عدم مساعدة الأغلبية في ملئ الاستمارات الكتابية والإلكترونية مما جعل دراستنا التطبيقية تقتصر على عينة جد صغيرة من جمهور المؤسسة.

### • حدود الدراسة:

تم تقسيم حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة داخل مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة الممتدة من ..... 2024 إلى غاية ..... 2024.
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة من موظفي مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة.

### • هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين خصصناه الدراسة النظرية وفصل تطبيقي، الفصل الأول جاء بعنوان الإدارة الإلكترونية.

بالنسبة للفصل الثاني جاء بعنوان الرضا الوظيفي في ظل الإدارة الإلكترونية.

أما الفصل التطبيقي فتطرقنا فيه الى دراسة ميدانية في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية قالمة.

الفصل الأول: الإدارة

الإلكترونية

### مقدمة الفصل:

في ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثروة المعلوماتية وتوفر شبكة الأنترنت وشبكات الاتصال الأخرى ، والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة من الحياة، حيث أصبح الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات احد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الإنسان وحياته اليومية، وأصبحت من الركائز الجوهرية والمعمول عليها في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن هذا المنطلق ظهر ما يعرف بالأعمال الإلكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كإدارة الإلكترونية التي تحاول الانتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني، الذي يساعدنا على تبسيط الإجراءات وتحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية العمل، لذا نجد الكثير من دول العالم تسعى جاهدة إلى الانتقال من المفهوم التقليدي للإدارة إلى ما يعرف بالإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة حيث نالت اهتماما كبيرا من طرف باحثي هذا المجال كونه أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة سارعت الدول إلى انتهاجها، حيث يعتبر العنصر البشري عنصرا فعالا فيها ساهم في جلب تقنيات جديدة تسهل من سيرورة العمليات الإدارية وتقلل من مختلف الأعباء.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فهي تركز على نظام التكنولوجيات الرقمية لإدارة موارد المؤسسة إلكترونيا، بغرض التحول إلى المجتمع اللامورقي، حيث كانت بداية ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن بين التعاريف الخاصة بها ما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية علي أنها "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>1</sup>

عرفت كذلك بأنها: "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين الطرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات بما يؤدي إلى دعم واستمرار العلاقات فيما بينهم من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، وعموما كل نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تهدف لتعزيز دور الإدارة الإستراتيجية، وتحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف".<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية كذلك على أنها: "استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، بما الفوري والآني يتيح لجميع الإداريين التعامل مع بعضهم البعض، لتحقيق الأهداف المشتركة، وضمان مصالح الإدارة والعملاء، باستثمار الجهد والوقت، وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجالات"، بدون رقم الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 160.

<sup>2</sup> علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 33.

<sup>3</sup> عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظري والتطبيقي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص 56.

ومنه فإن التعاريف السالفة الذكر تجمع على أن الإدارة الإلكترونية هي نظام يعتمد على قيام المؤسسة باستخدام الوسائل الإلكترونية في إجراء معاملاتها والتواصل مع عملائها أو المستخدمين من خدماتها، وذلك بهدف تيسير إجراء وتنفيذ الأعمال الإدارية والرقابية عليها بما يتناسب مع التطور الحادث في مجال تكنولوجيا المعلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الإدارة بين المفهوم التقليدي والإلكتروني.

لقد كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب بسيطة في حين أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على أساليب متطورة وحديثة كأجهزة الحاسوب ومختلف الأجهزة الرقمية، هذه الأخيرة ساعدت على إنجاز مختلف المهام وتنفيذها على الوجه الأمثل.

يحدد غنيم مجموعة من الأسس التي تحدد أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين، وهي كالتالي:<sup>2</sup>

#### – طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف:

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

#### – طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل:

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل مع أو في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

#### – طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل:

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجماعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

<sup>1</sup> محمد سمير أحد الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 46.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، ط1، ج4، 2009، ص: 36-

– نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات:

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق رسمية.

–مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية:

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

–نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة أربع وعشرين ساعة يوميا في الإدارة الإلكترونية.

–مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية:

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجود استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي. بالإضافة إلى ما سبق ذكره، ربط (نجم عبود نجم) الإدارة بمفهومها التقليدي والإدارة الإلكترونية في عدة أمور أهمها:<sup>1</sup>

1- أن الإدارة بمفهومها التقليدي قائمة على الهرمية والتقسيم القائم على التخطيط والأوامر من الأعلى مقابل تنفيذ للخطط والأوامر في الأسفل.

2- الإدارة التقليدية ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط به وفق نطاق الإشراف مجموعة (Management of others) كبيرة أو صغيرة من الرؤوسين كانت تقوم على إدارة الآخرين بينما تعتمد الإدارة الإلكترونية على إدارة العمليات والبيانات.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 122-127.

3 - تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على عمومية المعلومات فالمدير لديه معلومات أكثر كثافة وسمة وثراء مقابل العاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها على قدر ما يسمح به تقسيم العمل بينما الإدارة الإلكترونية تركز على الإنترنت وشبكات الأعمال.

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة الإلكترونية.

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة، التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها الأخيرة.

- ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي اعترى حياة الإنسان على سطح الأرض، ويلبي مطالبه الإدارية ويرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى وأيسر في شؤون حياته.

- إن تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلا عصريا للحياة تسعى لتقمصه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتها أو دافعا لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة، كما تظهر أهميتها بالنسبة للقطاع العام والذي له العديد من المشكلات ما يدفعه دائما للبحث عن حلول، هل يوجد حل أنسب من تغيير نمط إدارته من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن للخروج من أزمات الإدارة الحكومية التقليدية.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد أهمية الإدارة الإلكترونية للمؤسسات والتي تمثل: منظمات العصر من خلال العديد من الفرص والمزايا التي توفرها، في هذا العصر المتجدد المتغير، من أهمها:

\* تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

<sup>1</sup> حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني، التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009، ص 16.



\* تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث يحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها.

\* المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.

\* سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً وتمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات المتباعدة جغرافياً من مشاركة الملفات، الأفكار والآراء والتشجيع على العمل ضمن فرق حيث تجعل المؤسسة أكثر مرونة وتكيفاً مع متغيرات بيئة الأعمال.

\* تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طلب الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو غير معتدل المزاج.

\* تحدد الإدارة الإلكترونية من التعقيدات الإدارية من خلال حصوله على الخدمة عن طريق شبكة الإنترنت دون الحاجة للذهاب إلى مقر المرفق العام، خاصة أن هذه الإمكانية غير مقيدة بزمان أو مكان والدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

\* سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

\* سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

\* سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث وتقليل

استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل الإدارة وربح أماكن التخزين والأرشيف وكذلك تخفيض التكاليف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامر، طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007 م، ص 35.

### المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من أنماط الإدارة، ترك آثاره الواسعة على المنظمات ومجالات عملها خاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية مما يعكس عمق التغيير الجذري الذي تحمله تطبيقات الإدارة الإلكترونية ووظائفها الرئيسية:<sup>1</sup>

حيث أسهمت هذه التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق أسلوب جديد للإدارة الحديثة وأن تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أسهمت في تغيير مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية.<sup>2</sup> وفيما سيأتي نحاول التعرف على وظائف الإدارة الإلكترونية:

### المطلب الأول: التخطيط الإلكتروني.

يختلف التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد والقابلة للتحديد والتطوير المستمر والمتواصل.
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

<sup>1</sup> محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط السعودية، 2008، د.ص .

<sup>2</sup> يوسف محمد يوسف أبو أمونه، مرجع سابق، ص 54.

جدول رقم (01) الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة
خطط قصيرة وأنية أمدتها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد لا يقل أمدتها عن سنة واحدة
الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يقيده	الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات	الالتزام بالخطة ضروري لجمع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الإتجاه
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	الخطة تركز على قدرات الشركة
الخطة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل
المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون
الأهداف عامة غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	الأهداف واضحة وقابلة للقياس
الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح
الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة.	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه

المصدر: نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية، دل دار المريخ للنشر الرياض السعودية، 2004، ص 243.

-إن فكرة تقسيم العمل الإداري بين إدارة تخطيط والقائمين بأعمال التنفيذ يتم تجاوزها في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تنشأ في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل، والتخطيط التقليدي في جوهره التخطيط من أعلى إلى أسفل في حين أن التخطيط الإلكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل بشكل كبير بين الإدارة والعاملين.

– هو انتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا أي مشاركة كل من الإدارة والعاملين في التخطيط والتنفيذ على عكس الموجود والملاحظ على مستوى الإدارة التقليدية، ومن هنا تتجلى لنا الفروق بين الإدارتين على مستوى وظيفة التخطيط.<sup>1</sup>

– إن التخطيط في الشركات المادية التقليدية له مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليه الشركة والتحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركات من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق التخصصي المدروس للموارد، بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة وانتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في التخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب.<sup>2</sup>

– كما يستخدم التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع الاعتماد على تبسيط الإجراءات واستخدام نظم جديدة للمعرفة مثل نظم دعم القرار النظم الخبيرة ونظم الشبكات، مما يساعد على تحسين العمليات والتنبؤ والرفع من كفاءة التخطيط والزيادة من فعالية صنع واتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: التنظيم الإلكتروني.

إن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف مشترك الأطراف التنظيم فمع الأترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم.<sup>4</sup>

كما أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل المفلطح كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها ؛ لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها ، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات ، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم ، واستحداث

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

<sup>2</sup> يوسف محمد يوسف أبو أموته، مرجع سابق، ص 55 .

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 243.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 250-251.

بعض الوحدات التنظيمية الجديدة ، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

❖ إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً.

❖ إدارة الدعم التقني للمستفيد.

❖ إدارة علاقات العملاء إلكترونياً.<sup>1</sup>

يعد الهيكل التنظيمي الإلكتروني أحد أهم مستلزمات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وقد يحمل الهيكل الإلكتروني في مضمونه النظري ذات الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية وأخرى سائدة وثالثة فنية، فضلاً عن توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها، إلا إن السمة الغالبة في الهيكل الإلكتروني هي الاستخدام المكثف والمناسب لتقنية المعلومات بأركانها الرئيسية، ولأجل تحويل الهيكل التقليدي إلى هيكل إلكتروني لا بد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدي في المؤسسة.

وكذلك هناك تغيرات تتوافق مع إعادة التنظيم للمنظمات والمؤسسات في ظل الشبكة الأنترنت العالمية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهي كما يلي:

- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيمًا مرناً للاتصال والتعاون بين الأفراد.
- تحقق الأنترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية مع شبكات الأعمال والأنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات الافتراضية التي قامت على توظيف مزايا الأنترنت في تبادل البيانات إلكترونياً.<sup>2</sup>

المطلب الثالث: القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية.

–الفرع الأول : القيادة الإلكترونية.

القيادة بمفهومها التقليدي هي القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها للعمل.

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004، ص 61.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 251.

وتعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معا من أجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديان أساسيين هما المهام والعاملون، وكان هذان التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين، المدخل المرتكز على المهام، وهو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم، والمدخل المرتكز على العاملين.

في عصر الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى إلكترونية، ويظهر ذلك في تكون قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءا من الميزة التنافسية للمنظمة.

إن القيادة الإلكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي:

**أولاً: القائد الزبوني ( Customized Leader ):** الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الإنترنت من أجل البحث عن السعر الأقل، المعلومات الأكثر، الجودة الأفضل، الخصوصية، الأكثر أمانا والاستجابة الأسرع جعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الإلكترونية في ظل المنافسة الفائقة.<sup>1</sup>

**ثانياً: قائد عمال ومهني المعرفة:** هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد. فهؤلاء العاملون أصبحوا شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة.

**ثالثاً: القائد التنافسي ( Competitive Leader ):** إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المتنافسين لأن العمل على الإنترنت وخدماته الإلكترونية متاحة للجميع.

**رابعاً: القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة:** إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

**خامساً: القيادة الذاتية ( Self – Leadership ):** إن قيادات الذات هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الإنترنت، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان. والجدول التالي يوضح أوجه المقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، المرجع نفسه، ص 264.

جدول رقم (02) يوضح مقارنة بين القادة التقليديين والقادة الإلكترونيين.

القائد الإلكتروني	القائد التقليدي
مبشر - Evangelizing مرتاب Paranoid	Alert الشجاع - متيقظ
الأسرع حركة	ودي - قلبي - سريع الحركة
متعلم بتكنولوجيا Info Tech Literate المعلومات على الأقل	شبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات InfoTech Semiliterate
كثيف التركيز Intensely Focused	واضح التركيز Clearly Focused
يجب الغموض	Hates Ambiguity يكره الغموض
يعاني من قلق الفصل بين المجالات	يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا
نموذج في الحكم الجيد	نموذج في الحكم الذاتي

المصدر: نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية، دل دار المريخ للنشر الرياض السعودية، 2004، ص 266.

#### الفرع الثاني: الرقابة الإلكترونية.

تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل وقياس الأداء والانجاز الفعلي له ومقارنته بما هو مخطط باستخدام معالم رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الايجابية التي يجب تدعيمها والانحرافات السلبية التي يجب معالجتها وتفاديها مستقبلا، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة.

يهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير سارة في المستقبل، وبحيث يكون المدير أو واضعوا الخطط على استعداد للاستجابة لأي متغير في الوقت المناسب.

ومن أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحا في كون الرقابة هي المرحلة التي بعد التخطيط والتنفيذ.<sup>1</sup>

يتم التصحيح لأي انحراف بين ما هو مخطط وما هو فعلي بعد أن يتم إنجاز ما هو فعلي، ليس هذا وحسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكنا إنجازها فور إنجاز القيام بما هو فعلي، وذلك لأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري، ولأن الرقابة التقليدية تعتمد على نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة

<sup>1</sup> محمد موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002 م، ص 343.

ومن ثم جدولتها وتحليلها وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، وكل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيه متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير ، وهذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية، فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أول بأول وبالوقت الحقيقي، فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ والاطلاع بالتالي على اتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ، وبالتالي إلغاء الفجوة الزمنية وتحقيق الرقابة المستمرة.

مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية في كل وقت. وشاملة في كل مكان وبتكلفة ووقت محدودين وهذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
- 2- تخفيف العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- 3- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردين، الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.
- 4- تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

<sup>1</sup> نجم عبود، نجم الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 277.



المبحث الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

المطلب الأول: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تنوزع أنشطة الإدارة العامة الإلكترونية على ثلاث مجالات رئيسة تمثل ثلاثة أنواع من العلاقات المهمة

هي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول:-علاقة الحكومة بالمواطنين ( G-2-C ) Gouvernement To Citizen**

تشير إلى وجود قنوات اتصال بين الحكومات المحلية ومواطنيها، وهذا بمنحهم إمكانية الاتصال بطريقة مباشرة ومستمرة مع حكومتهم، فمن خلال الاستعانة بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات وخصوصا الإنترنت، سيسمح للمواطنين المحليين من الوصول بسهولة أكثر للخدمات والمعلومات الحكومية، بهدف إبداء الرأي فيها بالقبول أو المعارضة. إن المواطن في هذه العلاقة ليس المستفيد الوحيد، بل تحقق الحكومة أيضا بعض الامتيازات مثل: تخفيض تكاليف العمل الحصول على رضا المواطنين كنتيجة لتنوع الخدمات وتحسن نوعيتها، وتقديمها في أقل وقت ممكن.<sup>2</sup>

أ-التسجيل المدني: بإصدار شهادات الميلاد الزواج جوازات السفر، شهادة الأحوال المدنية، الوفاة والمسائل الشرعية الحياة المواطنين.

ب - الخدمات الصحية: تشمل الضمان الصحي المستشفيات، العلاج الطبي.

ج-التعليم: التربية والتعليم الأساسي والثانوي، التعليم العالي ومراكز البحوث والدراسات والبعثات.

د-الخدمات الاجتماعية: الضمان الاجتماعي، التقاعد، الاستخدام الحزبي، التوظيف.

ه-الخدمات الاجتماعية والثقافية الأخرى: المقدمة للمواطنين والمستفيدين منها.

بصفة عامة هذه الخدمات الأساسية وغيرها وما يرتبط بها من معلومات ومعاملات يومية مستمرة مع فئات المجتمع المختلفة يتم نقلها من خلال الإدارة الإلكترونية إلى خدمات إلكترونية فورية يتم توصيلها عبر شبكات الإنترنت الحكومية وشبكة الإنترنت التي يرتبط بها المواطن. ومن ثمة، يمكن الحصول على هذه الخدمات بسهولة ومرونة من المنزل، أو من الأكشاك الإلكترونية، أو نقاط الخدمات الإلكترونية الحكومية في دوائر البريد

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (2009)، ص 86-87.

<sup>2</sup> Mohammad Muinul Islam and Adu Momtaz Saaduddin Ahmed, Understanding e-governance: a theoretical approach", Asian Affairs, vol 29, n 4. October-December, 2007. p.04

والمواصلات، أو من أي مكان آخر؛ لأن هذا الأمر يعتمد على مستوى تطور تطبيقات الإدارة الإلكترونية ونمط توزيع المعاملات الإلكترونية للمستفيدين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: -علاقة الحكومة بالحكومة (G-2-G) Gouvernement-To-Gouvernement

يوجد حجم كبير من البيانات والمعلومات والوثائق والأموال التي تنتقل عبر مؤسسات وهيئات ووكالات الحكومة في كل يوم، ولذلك تتجه التطبيقات الحديثة إلى تقليص استخدام الأوراق والوثائق الرسمية لتقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة تنفيذ المعاملة الواحدة، وتسريع وقت الإنجاز ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارات العامة.

ومن المدخل المهمة لإيجاد بيئة إلكترونية في العمل الداخلي للحكومة نورد الوسائل التالية على سبيل المثال لا الحصر:

✓ استخدام البريد الإلكتروني بين العاملين في الوزارات والمؤسسات والهيئات والوكالات العامة، وبصفة خاصة لتبادل التعليمات والقرارات.

✓ استخدام تقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.

✓ التوجه العملي نحو المكاتب اللاورقية أو المكاتب التي تقلص فيها مساحة الأوراق نتيجة الاستخدام الوسائل الإلكترونية في إرسال وتخزين المعاملات والأنشطة اليومية.

✓ توظيف قدرات الشبكات Intranet and Extranet التي يتشكل منها معمار الإدارة الإلكترونية لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري.<sup>2</sup>

فضلا عن ذلك، تقدم الإدارة الإلكترونية وسائل فعالة وديناميكية لتعزيز العلاقات الرسمية في داخل مؤسسات وهيئات الحكومة من خلال توظيف البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية في تنفيذ معاملات تتطلب وجود مستويات إدارية مختلفة في وزارات مختلفة، مما يؤثر على جودة العمل الوظيفي وتحسين الإنتاجية الإدارية.

### الفرع الثالث: -علاقة الحكومة بمؤسسات الأعمال (G-2-B) Government-To Business

<sup>1</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 15.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 55-57

تتفاعل الحكومة مع قطاع الأعمال من خلال طرق ووسائل متعددة ترتبط بأدوارها ومساحة تأثير أجهزتها الإدارية والتنفيذية. فالحكومة تمارس أدوار المخطط، المنظم، المبادر، المشرع، الحامي، والمحفز لمبادرات أفراد المجتمع على صعيد التجارة والأعمال والأنشطة الاجتماعية والثقافية المختلفة لهذا لا بد أن تقوم نظم الإدارة الإلكترونية باستيعاب معظم هذه الأدوار، وبخاصة تعزيز الشراكة بين الحكومة والأعمال بما يساعد شركات القطاع الخاص على تحقيق أفضل مستويات النجاح، التنمية وتطوير قدراتها على الإنتاج.<sup>1</sup>

تستطيع الإدارة الإلكترونية التي تستند إلى قاعدة تقنية متطورة ونظم معلومات محوسبة وشبكات اتصالات رقمية تلبية احتياجات قطاع الأعمال بسرعة ومرونة وشفافية وتقديم الخدمات والمعلومات ومستلزمات العمل بكفاءة مهنية عالية ويمكن أن توفر مبادرات الإدارة الإلكترونية الموجهة نحو توظيف قدرات الإنترنت وتكنولوجيا الشبكات ودمج هذه التقنية مع قواعد البيانات الحكومية بيئة إلكترونية بتقدم الإسناد المباشر للأنشطة الرئيسة التالية:<sup>2</sup>

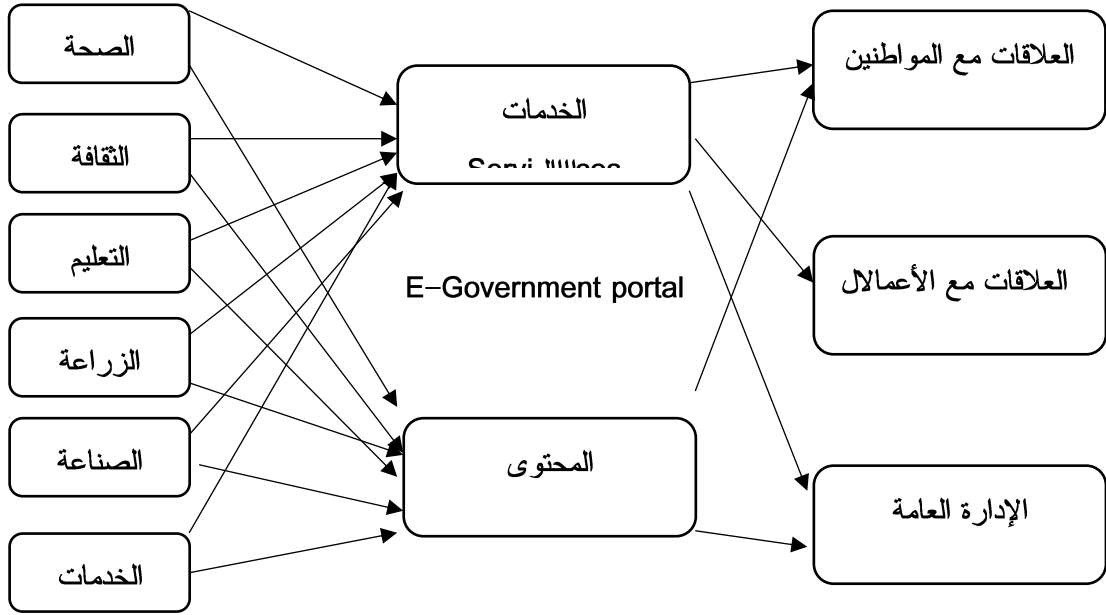
- ❖ أنشطة تحفيز الصناعة والتجارة.
- ❖ أنشطة تحفيز الاستثمار الأجنبي.
- ❖ تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير.
- ❖ تبسيط إجراءات الموافقة على الترخيص والامتياز.
- ❖ سرعة وشفافية إجراءات تسجيل الأعمال.
- ❖ تنفيذ إجراءات الشراء الحكومية مع القطاع الخاص.
- ❖ النشر الإلكتروني للتشريعات وقوانين العمل والإقامة والمهجرة.
- ❖ تقديم الخدمات الإلكترونية الفورية لقطاع الأعمال.
- ❖ الرقابة الإلكترونية المباشرة على خدمات مؤسسات ووكالات مثل الخدمات الصحية، الضمان الاجتماعي، الجمارك، تحفيز الاستثمار وغيرها.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>2</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 88-89.

فبفضل هذه العلاقة (G2B) يوفر القطاع الخاص وكذا الإدارة ميزة ربح الوقت الذي يعد عاملاً حاسماً لا يمكن إجماله في تقوية الإنتاجية، زيادة على الفوائد بالنسبة للقطاع الخاص، كما تضمن مزيداً من الالتزام بالشفافية من قبل الحكومات المحلية تجاه القطاع الخاص والعكس صحيح.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01) يوضح مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية.



Mohammad Muinul Islam and Adu Momtaz Saaduddin Ahmed, op cit, p.39.<sup>1</sup>

يوضح الشكل أعلاه أن مجالات الإدارة الإلكترونية تتداخل فيما بينها لتشكيل في إطار هيكل الإدارة الإلكترونية خدمات ومعلومات متنوعة ومتكاملة تغطي المجالات الرئيسة للنشاط الاقتصادي الاجتماعي والثقافي المرتبط بحياة الأفراد والمجتمع، وخدمات متخصصة يتم تقديمها عند الطلب يتم الحصول عليها من خلال بوابة أو موقع الإدارة الإلكترونية على شبكة الويب web.

إضافة إلى ذلك، يتم من خلال إدارة المعلومات والمحتوى تزويد المستخدمين، المواطنين والوكالات والهيئات الحكومية والزائرين لمواقع الإدارة الإلكترونية بالمعلومات العامة التي يحتاجونها، أو المعلومات الخاصة التي يتم إعدادها وتجهيزها حسب الطلب. ولهذا السبب يلاحظ أن معظم هياكل مشروعات الإدارات الإلكترونية تجمع ما بين الطابع المركزي واللامركزي في إعداد وتجهيز وتوزيع الخدمات الحكومية العامة باستخدام الإنترنت وأدوات ونظم تكنولوجيا المعلومات. المهم في الأمر أن تقدم الإدارة الإلكترونية حلولاً رقمية لمشكلات المواطنين

<sup>1</sup> Mohammad Muinul Islam and Adu Momtaz Saaduddin Ahmed, op cit, p.39.

والمستفيدين، وألا تقتصر على توزيع التكنولوجيا الرقمية أو مجرد الخدمات الإدارية على الخط On-Line Services.

إن الإدارة الإلكترونية تتجاوز قضية التكنولوجيا على أهميتها، لأنها باختصار تمثل مشروعاً كبيراً للتحديث والتطوير الاقتصادي والثقافي في المجتمع، كما أن الإدارة الإلكترونية هي بحد ذاتها رؤية جديدة للإدارة العامة رؤية لطريقة عمل المنظمات الحكومية، وكيف يجب أن تخدم هذه المنظمات المواطنين؟ إن المضمون الإلكتروني للإدارة المتجسد بالحرف E يعني الحركة الكاملة والقوية للإدارة باتجاه خدمات متكاملة<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية.

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأن أي مشروع أو برنامج آخر تحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمواتية لطبيعة عمله، كي يتمكن من التنفيذ بالتالي يحقق النجاح والتفوق، فيقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

- البنية التحتية: إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية، تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها، من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.<sup>2</sup>
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة: وذلك للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية حيث تستطيع بواسطتها التواصل معها، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد بأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- توفر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت: ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان، من أجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد وفي أقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 255-256.

<sup>2</sup> كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية، برنامج الماجستير، إدارة الأعمال، 2008، ص ص 36، 37.

-التدريب وبناء القدرات : وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضيف إلى هذا انه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضا وبنفس الدقة السابقة.<sup>1</sup>

-توافر مستوى مناسب من التمويل : بحيث يمكن تمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور حاصل في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم.

- توفر الإرادة السياسية: بحيث يكون هناك مسئول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على التطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ.<sup>2</sup>

-وجود التشريعات والنصوص القانونية: وهي الهيكل الذي يؤيد ويدعم الإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها، وذلك من خلال استكمال وضع الأطر القانونية والتنظيمية التي تناسب التطبيقات، وكذلك القضايا التي لها علاقة بالإدارة الإلكترونية بشكل غير مباشر، إذ لا بد أن تمارس في إطار بيئة قانونية محكمة، ويستلزم ذلك تطوير التشريعات الحالية أو صياغة تشريعات تقترن بالتوقيع الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية، ودورها في الإثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات وتأييد الحقوق وضمانها.

-توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عال: لحماية المعلومات الوطنية والشخصية، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد، حيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين فيها وأجهزة الحسابات المستخدمة فيها ووسائط

<sup>1</sup> كلثم محمد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص37.

<sup>2</sup>عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2010، ص 35-36 .

المعلومات التي تحتوي على بيانات المنشأة، ويتم ذلك عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية عديدة يكفل سلامة المعلومات التي هي بمثابة كثر ثمين للمنشأة يجب الحفاظ عليه.

-خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية: وذلك بإبراز محاسنها وضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها، والتفاعل معها، ويشترك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة وتلفزيون وصحف، والحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات واستضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أنماط الإدارة الإلكترونية.

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها. ومن تلك الأنماط ما يلي:

أ - الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها مجموعة من التطبيقات التكنولوجية التي تهدف إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت أو الهواتف بهدف تحسين توصيل الخدمات للمواطنين وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

ب - التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عبد العزيز فهد المغيرة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup>تغريد يحيى أبو سليم، أبعاد التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 33.

<sup>3</sup>بهاء شاهين، العولمة والتجارة الإلكترونية، الفاروق للنشر، القاهرة، 2000، ص 63.

ج – التعليم الإلكتروني:

يقوم هذا النوع من التعليم على استخدام الحاسوب في تعليم الفرد من خلال برامج تدريبية مخصصة لهذا الغرض. ويمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمؤسسة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت مثل الجامعة البريطانية المفتوحة على الموقع: [www.open.ac.uk](http://www.open.ac.uk).

د – النشر الإلكتروني:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: معوقات الإدارة الإلكترونية.

يجابه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة لذلك يجب علي القائمين عن وضع وتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية التمتع بفكر شامل بكافه العناصر والمتغيرات التي تعيق التنفيذ وذلك لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها، وعموما يمكن التطرق إلي أهم التحديات التي تكاد تعترض اغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

الفرع الأول: المعوقات البشرية والإدارية:

أولا – المعوقات الإدارية: وتتمثل في:

- ✓ غموض المفهوم فالكثير من القيادات الإدارية والعاملين لا يتقنون بعد التعامل الإلكتروني.
- ✓ غياب التوافق في أهداف الإدارة الإلكترونية مما يؤدي إلى الاختلاف في الرؤى وانتشار الفوضى والصراعات على النفوذ.
- ✓ إمكانية بروز مقاومة للتغير نتيجة قيام المؤسسة بإعادة توزيع المهام والصلاحيات وزيادة المسؤوليات وحجم الأعمال والخوف من عدم القدرة على محاكات التكنولوجيا الجديدة.
- ✓ الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين بسبب عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي.

<sup>1</sup> محمد محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، تقديم: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص 05.



✓ إدخال تقنية المعلومات بشكل مستقل لكل قسم.<sup>1</sup>

ثانياً: المعوقات البشرية.

✓ العائق اللغوي.

✓ مقاومة التغيير والخوف منه.

✓ قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل، التشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.

✓ ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.

✓ عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول وعدم إحساسهم بأنهم جزء من هذا التحول.

✓ صعوبة تحريك أو توجيه بعض القيم والأنماط السلوكية.

✓ الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.

✓ التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: المعوقات السياسية والقانونية.

✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وتقديم الدعم

السياسي اللازم للجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

✓ غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل وتتشاور سياسياً، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة

بتقويم برامج التحول الإلكتروني لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيتها.

✓ عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل غياب تشريعات

قانونية تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص52 .

<sup>2</sup> محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر برنامج الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص48.

<sup>3</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق، السعودية، ط1، 2009، ص132 .

الفرع الثالث: معوقات المالية والتقنية.

أولاً: المعوقات التقنية.

- ✓ عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط فيها.
- ✓ عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
- ✓ ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية كعدم القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية.
- ✓ اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالربط بينها.<sup>1</sup>

ثانياً: المعوقات المالية:

- ✓ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية خاصة وأن التقنية متشابكة ومتكاملة وفي تطوير مستمر.
- ✓ عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ✓ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة.
- ✓ تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت.
- ✓ عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية في مجال توفير العائدات المالية الحكومية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، المرجع نفسه، ص 134.

<sup>2</sup> عروبة رشيد، علي البدراي وآخرون، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، دراسة حالة في مديرية النصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، مجلد رقم 10، العدد 37، 2014، ص 124 .

## خاتمة الفصل

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، حيث نشأت كمفهوم حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديثة وربط الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطورها، كما أن لها ثلاثة أبعاد أساسية ألا وهي بعد الزبون، بعد الأعمال وبعد الدولة، قد تساهم في وضع إستراتيجيات تهدف إلى التحديث الكامل لشكل المؤسسة في المستقبل وإعادة ضبط طريقة تعاملها مع الزبائن، وللانتقال من الشكل التقليدي إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يجعل هذه الأخيرة تتسم بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في زيادة الإتقان، المرونة، السرعة في تحقيق الأهداف والشفافية بالإضافة إلى أنها إدارة بلا أوراق بلا مكان بلا زمان، وهذه الأخيرة تعتبر ضرورة وركيزة أساسية للمؤسسات من خلالها تسعى إلى تحسين مستوى أدائها والتي تهدف إلى بناء ثقة بين الأفراد والمواطنين.

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي في ظل الإدارة

الإلكترونية.

## تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة، كما يعد رضا العامل على وظيفته العامل الأساسي الذي يشعره بالثقة والولاء تجاه وظيفته ويجعله يحقق طموحاته ويلبى احتياجاته لذلك يعد رضا العامل مؤشراً مهماً للمؤسسة، فالعامل كائن اجتماعي تفاعلي يؤثر ويتأثر بالتحفيز التي تقدمها المؤسسة وبالتالي يؤثر في المؤسسة من خلال الأداء الذي يقدمه حيث يظهر من خلال الإنتاج، فالرضا الوظيفي هو نتيجة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فالرضا الوظيفي قد حظي باهتمام العديد من الباحثين لكونه موضوعاً مهماً يتعلق بالعامل والمؤسسة على حد سواء، فرضا العامل يعني نجاح المؤسسة وعدم رضاه يعني فشلها، وذلك يقف على مدى تقبل العامل للتحفيز التي تقدمها المؤسسة له.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي النظري، المؤشرات وطرق القياس

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول حيث يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الإيجابية التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات والرغبات، وفي الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أو أطراف التبادل فتقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة. من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين وغير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، ولكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال وطول فترة الانتظار، وقد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر. وإذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه في المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات وردود الأفعال الإيجابية، ومشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت والجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

## الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد و عام لهذا المفهوم نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبير عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي حيث أن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا شخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والمواقع بينهما، فمثلا عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكو تام أو يعني جزء منه، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم:

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا:

## -أولا: تعريف الرضا:

لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.

أما اصطلاحاً:

فعرف ممفورد (mumford) " الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها.<sup>1</sup>

ويتجه امبل (hamble) إلى تعريف الرضا بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه".<sup>2</sup>

وقد عرفه اوارد وشيت (haward and sheth) بأنه الحالة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابلة التضحية بالنقود والمجهود".<sup>3</sup>

ثانياً-تعريف الرضا الوظيفي

اصطلاحاً

اختلفت وتعددت تعاريف الرضا الوظيفي باختلاف الباحثين نعرض منها ما يلي:

يشير سلطان "إلى أن الرضا الوظيفي يتكون من آراء العامل ومعتقداته ومشاعره بخصوص العمل الذي يقوم به، حيث يظهر ذلك في سلوكه عند تعامله مع زملائه وفي مدى احترامه لرئيسه وللأنظمة".<sup>4</sup>

كما يعرفه هوبوك Hopposck عام 1935 إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من

الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي".<sup>5</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه" يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس

أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق،<sup>6</sup> ، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلق

<sup>1</sup>ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط 4، 2005، ص 168.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 196.

<sup>3</sup> عائشة مصطفى للمناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998، ص 122.

<sup>4</sup> محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص 246.

<sup>5</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010 عمان، الأردن، ص

246.

<sup>6</sup> عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل، ط 1، نيولينك للنشر والتدريب، 2015، ص 9.

محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل بها.<sup>1</sup>

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازته والاعتراف والتقدير.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء، وتعرف أيضا بأنها القناعة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم بالوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فيقدر ما تمثل الوظيفة مصدر إشباع بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعطي إشارة حول السلوك الفردي للعمال عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوكاً إيجابياً تجاه عمله وعندما يكون الموظف غير راضٍ في عمله يعطي سلوكاً سلبياً تجاهه، وكذلك فالرضا الوظيفي هو نتيجة إدراك الموظفين بمدى توفير وظائفهم للأشياء التي تعتبر مهمة في المؤسسة بشكل جيد وتعتبر الأكثر أهمية في مجال السلوك التنظيمي.<sup>3</sup>

وتظهر أهمية مؤشر الرضا الوظيفي من زوايا عدة هي:

#### أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري

إن ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص 87.

<sup>2</sup> مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 12.

<sup>3</sup> Spreitzer, Gretchen & Kizilos, Mark & Nason, Stephen, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, Journal of management, Vol.23.NO.5.P 142



✓ الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل، شرب، سكن.. الخ وغير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.<sup>1</sup>

وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وأهم أقل عرضه للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدره على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.<sup>2</sup>

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الإدارة وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.<sup>3</sup>

إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.<sup>4</sup>

### ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية: فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

✓ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

<sup>1</sup>سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2000، ص 147.

<sup>2</sup>العتيبي، آدم غازي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، ربيع الآخر، 1996، الكويت، ص 112.

<sup>3</sup>كشورود عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، م 01، ط 01، منشورات جامعة قار بونس، بنغازي، 1995، ص 453.

<sup>4</sup> ايناس فواد نوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى 1429، ص 29.

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

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.<sup>1</sup>

كما تبين من الدراسات العديدة حول موضوع الرضا الوظيفي أن المستوى المرتفع لهذا الأخير غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع المعنويات ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد العاملين.<sup>2</sup>

وقد ذكر ليكرت ( Likert )) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل ظروف عدم الرضا، وأشار ليكرت إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإنه يوجد نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.<sup>3</sup>

### ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

❖ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

❖ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبياً لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين الموارد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها ... الخ..

وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف

<sup>1</sup> شغوي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 191.

<sup>2</sup> الشمعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، الكويت، ط 01 1993، ص 65.

<sup>3</sup> الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2005، ص 34-44.

النفسية، الفسيولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العناصر المكونة للرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية.

وفيما يلي شرح كل عنصر على حدا.<sup>2</sup>

#### -الفرع الأول: الأجرة

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة أساسية لإشباع الحاجات الدنيا كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن والرموز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إلى الفرد كرمز لاعتراض المنظمة بأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه الفرد نتيجة تبادل المجالات مع الآخرين.

#### الفرع الثاني: محتوى العمل

إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا:

❖ **درجة تنوع المهام:** يمكن القول هنا بأنه كلما كانت مهام العمل متنوعة كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

❖ **درجة السيطرة المتاحة للفرد:** وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة الرضا عن العمل.

❖ **درجة استخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة الرضا عن العمل.

❖ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان ذلك عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح على مشاعر الرضا لديه.

<sup>1</sup> البديري محمود، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، نوفمبر، 2006، ص 27.

<sup>2</sup> عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2012، ص 274 275.

### الفرع الثالث: فرص الترقية

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

### الفرع الرابع: نمط الإشراف

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة، الثقة والاحترام المتبادلين يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين على غرار ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه، لهذا تتوقف درجة فاعلية المشرف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه. كما تشير الدراسات التي أجريت على نمط الأشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهمهم، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم، بالإضافة إلى تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:<sup>1</sup>

- إظهار روح الصداقة في العمل
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره
- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية
- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف والعمال

### الفرع الخامس: جماعات العمل

وهنا يلاحظ انه كلما تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل زاد تبادل المنافع بينه وبينهم وكلما أصبحت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا عن درجة رضاه عن العمل.

### الفرع السادس: ساعات العمل

<sup>1</sup> زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 73.

إن قضاء الفرد لساعات عمل طويلة تؤدي إلى شعوره بالإجهاد والتعب وقد يؤثر هذا حتماً عن مدى رضاه عن عمله.

#### الفرع السابع: ظروف العمل المادية

تعد ظروف العمل المادية من العناصر التي تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد حيث تتمثل في الإضاءة المناسبة، درجة الحرارة الملائمة، وأوقات الراحة.

#### المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي.<sup>1</sup>

- ❖ قلة فقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- ❖ انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل
- ❖ إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل تعتبر أيضاً مؤشرات على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم
- ❖ الصورة الذهنية الإيجابية المحبة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشراً هاماً للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الإيجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائماً إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها.
- ❖ استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدرته المرتفعة لدى العاملين الراضين عن عملهم.
- ❖ مشاركة العاملين في مختلف أنشطة المنظمة، وخاصة المشاركة الاختيارية الناتجة عن رضا العاملين في عملهم.
- ❖ زيادة الإنتاج ومستوى جودته، حيث أن وفرة الإنتاج، لا يمكن أن يكون إلا من جهد عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.

<sup>1</sup> أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 335.

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي النظري، المؤشرات وطرق القياس

نظراً لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ووضع أسس لقياسه ومؤشراته لدى العاملين، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه ومؤشراته.

## المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريدريك تايلور (Frederic Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، ثم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو (Elton Mayo) والتي توصلت إلى عوامل أخرى محركة لدافعية الموظفين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية، وعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسات، سنتطرق للبعض منها:<sup>1</sup>

## الفرع الأول: نظريات الحاجات (Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

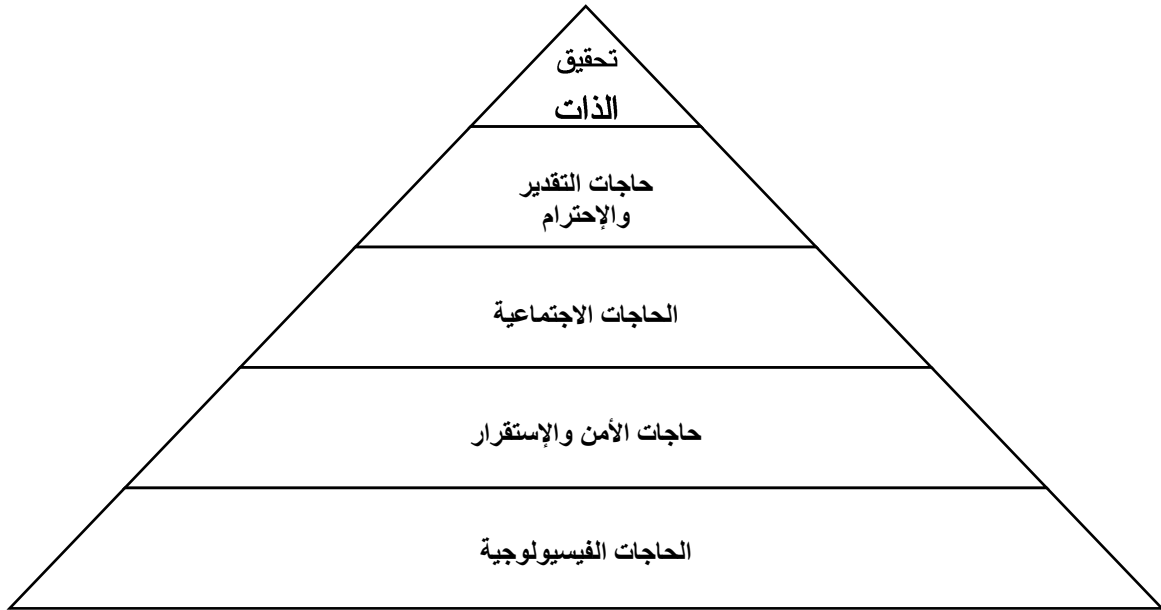
نشر نظرية ماسلو (Masloue)، نظرية الدفر (Alderfer) ونظرية ماكلياند (McClelland) من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

أولاً: نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Masloue) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية أبراهام ماسلو للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته وتعرف بنظرية تدرج الحاجات، وترى هذه النظرية أن دوافع الفرد العامل في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما ثمة دوافع اسمي من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، حيث قام في 1954 بترتيب الحاجات ترتيباً هرمياً، تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وهذا بعد إجراء لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها في الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup>السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص 28.

الشكل رقم (02): يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للشعر، عمان، 2000، ص 70.

وهنا نلقي الضوء على شرح مختصر حول حاجات الإنسان الخمسة المندرجة والتي يمثلها الشكل السابق:<sup>1</sup>

### 1\* الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الشرب، الهواء والجنس وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

### 2\* حاجات الأمن والاستقرار:

وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة ... الخ.

### 3\* الحاجات الاجتماعية:

وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعند إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة الولاء والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل .... الخ.

<sup>1</sup> Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque- Rippoul, Les Théories L'organisation Et De L'entreprise, édition Marketing, paris, 1999, p:87.

**\*4: حاجات التقدير والاحترام:**

تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

**\*5: حاجات تحقيق الذات:**

وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادر على فعل أي شيء يستطيعه.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته تذكر منها:<sup>1</sup>

أ- أن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه والحاجات غير المشبعة هي المؤثرات على السلوك.  
ب- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل الحاجة إلى تحقيق الذات.

ج- يقوم الإنسان بإشباع حاجاته بشكل متدرج بداية بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيراً حاجات تحقيق الذات.

**الفرع الثاني: نظرية الحاجات الألدرفر (Alderfer Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي**

على غرار الانتقادات التي قدمت لنظرية ماسلو جاءت هذه النظرية تطويراً لها، والتي قدمها الدرفر Alderfer عام 1972 المعرفة باسم E.R.G. Theory\* والتي ترى أن الحاجات يمكن أن تصنف ضمن ثلاث مجاميع هي :

- الحاجة للوجود (Existence Need): وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.
- الحاجة للإتلاء (Relatedness Need): وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- الحاجة للنمو (Growth Need): وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وهنا تركز هذه النظرية على أنه يجب على المؤسسة العمل بالحاجات الثلاثة المذكورة سابقاً وتطبيقها لمساعدة الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

حسب ألدرفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاث مجموعات فقط وهي حاجة الوجود، حاجة الإتلاء، حاجة النمو، وخلافاً لـ ماسلو فإن ألدرفر لم يشترط ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات الثلاثة حيث أنه يمكن أن

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 90.



تنشط الحاجات الثلاثة في نفس الوقت، كما ذكر ألدرفر بأن أي موظف في المؤسسة لا يخرج في نشاطه الإشباعي عن هذه الحاجات الثلاثة.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز لماكلياند (Three Needs Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

قدم ما كلياند Mclelland العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 م نظريته المعروفة باسم نظرية الإنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات.

وفيما يلي شرح لما تتضمنه الحاجات الثلاثة الماكلياند:<sup>2</sup>

**أولاً: الحاجات للإنجاز (Need For Achievement) :**

وتعكس رغبة الموظف في الإنجاز الأفضل بأكفاً الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، أي هي الرغبة في التميز.

**ثانياً: الحاجة للقوة (Need For Power) :**

وهي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

**ثالثاً: الحاجة للانتماء (Need For Affiliation) :**

وهي تمثل الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكلياند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها:<sup>3</sup>

- ❖ تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
- ❖ تباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة للإنجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع للإنجاز ضعيف.
- ❖ لا يصلح أن يكون مديراً جيداً ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ما كلياند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية والفاعلية في اتخاذ القرارات حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

<sup>1</sup> Claude Lévy, Leboyer, La Motivation Ou Travail: Modèle Et Stratégie,3 édition D'organisation, Paris, 2006,PP: 41-42.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل 65-67 للنشر، عمان، 2009، ص 65-67.

<sup>3</sup> طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 645-646.

وعليه فإنه حسب نظرية ماكلياند، إن الموظف الذي يتميز بامتلاك دافع قوي للإنجاز والانتماء سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بأن لديه دافع إنجاز ضعيف.<sup>1</sup>

الفرع الرابع: نظرية ذات العاملين (Two-Factor Theory) في تفسير الرضا الوظيفي

لقد قدم فريدريك هرزبيرج (Frederic Heraberg) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط، أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

صاغ هرزبيرج نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة التي تؤدي في الشعور بالرضا الوظيفي وتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية، وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

أ-المجموعة الأولى: "العوامل الدافعة":

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز والرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياد الرضا وتوجد أمثلة عديدة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة، النمو الشخصي، محتوى العمل.

ب-المجموعة الثانية "العوامل الوقائية":

وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف، الأجر. وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المحتمل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 645-646.

<sup>2</sup>عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 392.

<sup>3</sup>جيرالد جرنبرج، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 208.

الفرع الخامس: نظرية القيمة (Value Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تعتبر نظرية القيمة التي قدمها انوين لوك (Edwin Locke) عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدا، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها.<sup>1</sup>

ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحدها ثلاث أبعاد رئيسية هي:<sup>2</sup>

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول عليه من عوائد عنصر من عناصر الرضا الوظيفي.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

الفرع السادس: نظرية العدالة (Equity Theory) وتفسير الرضا الوظيفي

تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين الجهود التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه الجهود وحسب آدمز فإن الموظف لا يحرص عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين الجهود التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد نتيجة ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.<sup>3</sup>

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات حيث تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداؤها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية بشكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> جيرالد جرنجر، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 209-210.

<sup>3</sup> محسن علي الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005 ص 309.

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:<sup>1</sup>

❖ ارتفاع تكاليف نتيجة محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

❖ ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات. وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:<sup>2</sup>

❖ الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.

❖ تدهور الإنتاجية.

❖ التمارض لتسهيل عملية الغياب.

❖ اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدا وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

#### أولاً: التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

#### ثانياً: كثرة الشكاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زين الدين ضيف، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> زهية غزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة الجزائر، 2007، ص 111.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 50.

وفي هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (03) : يمثل نوع الشكاوي وعدد العمال.

النسبة %	عدد العمال	الشكاوي
25%	18	عدم كفاية الأجور
19.44%	14	عدم الشعور بالأمن
25%	18	صعوبة العمل
11.11%	08	قلة فرص الترقية
11.11%	08	رتابة العمل
8.33%	06	عدم ملائمة ساعات العمل
100%	72	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين

فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.

### ثالثا: الإضراب

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل وجود اختلال في العلاقات التنظيمية، علاقة العمل والعلاقات الإنسانية، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا. وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب، أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانیه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو

على سوء ظروف العمل ... إلخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

#### رابعاً: اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راضٍ إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتنعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلاً، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.<sup>1</sup>

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمناً، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأى تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

#### خامساً: الرضا عن العمل والإصابات

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث، فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض للإصابة من الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضٍ عن عمله.<sup>2</sup>

بناءً على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسداً، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

المطلب الثالث: طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي

الفرع الأول: الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي.

ونقارن هنا بين طريقتين رئيسيتين في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء وهما طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

أولاً: طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات، وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.<sup>1</sup>

ثانياً: طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية.<sup>2</sup> وهكذا تكون أمام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي:

أ / طريقة التدرج التجميعي للبيكار:

قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Rensis Likert عام 1954، ووفقاً لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

-إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط 01، 1995، ص 407.

<sup>2</sup> عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 185.

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح أدناه:

أوافق بشدة      أوافق      غير متأكد      لا أوافق      لا أوافق أبدا

وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة الرضا الوظيفي.

ب- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاء الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره. مثال ذلك: ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | | | | | | | | - ممل

1 2 3 4 5 6 7

ويجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية حيث يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاء الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.<sup>1</sup>

ج- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزيرج

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية ( شهر، سنة، 03 سنوات ... الخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.<sup>2</sup>

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص، 410 .

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص: 414.

<sup>3</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز - جيغل مذكرة ماجستير في الاقتصاد والتسيير، جامعة بومرداس 2009/2010 ص 35.



## د- مؤشر وصف الخدمة: (The Job Descriptive Index) (JDI)

تم تطويره في أواخر الستينات من طرف سميت (Smith)، "كاندال" (Kendall) و"هيلين" (Hulin)<sup>1</sup>

قد لاقى هذا المقياس رواجاً كبيراً، وقد سمي كذلك لأنه يطلب من المستجوبين وصف أعمالهم، فمستخدمي هذا المقياس يحصلون على علامات أوجه متعددة من الوظيفة ومحيط العمل؛ حيث يقيس الرضا استناداً إلى خمسة أوجه هي الأجر، الترقيات أو فرص الترقية، زملاء العمل، الإشراف والعمل في حد ذاته.<sup>2</sup> الميزة الأساسية للمؤشر وصف الخدمة هو وجود قدر كبير من المعطيات تدعم صدق بنائه، زيادة على ذلك فإن البحث مستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مطوريه أو باحثين آخرين فمثلاً استخدم روزنوسكي (Roznowski) في 1989 إحصائيات لتطوير أفضل للعبارات، والذي من شأنه أن يحسن من ثبات وصدق المقياس، كما أن سميت - (Smith) "وزملاؤها قاموا بتحديث وتحسين المقياس بتعويض بعض عباراته، وأيضاً قاموا بإضافة مقياس للرضا الإجمالي قاموا بتسميته العمل بشكل عام.<sup>3</sup>

ومن محاسن هذا المقياس أنه إذا أراد باحث أو استشاري استخدام هذا المؤشر لقياس الرضا الوظيفي لعينة من العمال، سيكون بمقدوره أن يقارن نتائجه لعينة معيارية لنفس المهنة، كما يمكن أن تكون مقارنات معايير الجماعة ذات فائدة كبيرة إذا كان مسيرو الإدارة العليا يريدون معرفة مستويات الرضا لعمالهم مقارنة مع عمال آخرين في نفس الوظائف أو في نفس الصناعة، وعليه فإنه لا توجد مساوئ كثيرة مرتبطة بهذا المقياس إلى درجة أن سباكتر 1997 Spector قال: "أن هذا المؤشر قد يكون من أكثر قياسات الرضا الوظيفي تطوراً وصحة".<sup>4</sup>

مع ذلك، فهناك نقد لهذا المقياس ظهر مع مرور السنين، ويتمثل في نقص مقياس للرضا الوظيفي الإجمالي، لأن هذا المؤشر لا يمكنهم من ذلك، لمعالجة ذلك، ابتكر مطوروا هذا المؤشر مقياس العمل بشكل عام حيث تم تصميم هذا المقياس بعد مؤشر وصف الخدمة إلا أنه يتكون من عدد من الصفات والعبارات عن العمل بشكل عام بدلاً من أوجه محددة للعمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 38.

<sup>2</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القول العاملة (الأسس المملوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الطبعة الثانية، دار النهضة، 1979، ص 53.

<sup>3</sup> Anthony Knight, Job satisfaction, Journal of nuclear Medicine technology, Volume 32. Number 4. University of IOWA, December 2004. P: 01.

<sup>4</sup> عبد القادر بوخمحم، قياس الرضا الوظيفي، نقلاً عن: Paul E.Spector, op. cit. P:14

بقي أن نشير إلى أن هناك دراسات حول صدق المؤشر ووصف الخدمة تم إجراؤها على مدار سنوات بداية من 1959، ولقد تم التوصل لنفس النتائج تقريبا، انطلاقا من هذه الأخيرة، استنتج أن قياسات هذا المؤشر لها مستويات عالية من صدق التمييز والتقارب، وذكر سميت بشكل عالي مع القياسات أن طريقة وضع العلامات المؤشر وصف الخدمة هي أفضل إجراء لذلك.<sup>1</sup>

وقد تم إجراء عملية التأكد من الثبات الداخلي الصيغة مؤشر وصف الخدمة لسنة 1997 مع مقياس العمل بشكل عام باستخدام 1600 حالة، وتم التوصل إلى أن لديه ارتباطا عاليا مع معامل الثبات (ألفا) من 0.86 إلى 0.96. إن العمل في الوظيفة الحالية كان لديه معامل ارتباط يقدر ب 0.90 الأجر الحالي كان لديه معامل ارتباط يقدر ب 0.86، فرص الترقية بمعامل ارتباط يقدر ب 0.87 أما الإشراف فله معامل ارتباط يقدر ب 0.91، في حين أن العلاقة مع الزملاء له نفس معامل الارتباط السابق وأعلى معامل ارتباط يقدر ب 0.91.<sup>2</sup>

#### هـ - مقياس العمل بشكل عام (The Job-In-General)

تم تطويره من طرف "ايرونسون (Ironson) برانيك (Brannick) سميت (Smith)، بول - Paul) وغيبسون (Gibson)، في 1989. (JIG) إن مقياس العمل بشكل عام صمم لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة أو جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما يرى ايرونسون وزملاؤه أن الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية.<sup>3</sup> مع ذلك، وجهة بعض الانتقادات لمثل هذه الممارسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها، وكل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي، في الحقيقة لا يبدو أن كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي (Overall) لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل.

<sup>1</sup>عبد القادر بوخمحم، نفس الرجوع السابق، ص 30

<sup>2</sup>Jennifer S. Skibla, Personality and job Satisfaction, Master thesis, University of Wisconsin- Stout, New York, 2002, P09.

<sup>3</sup>عبد القادر بوخمحم، مرجع سابق، ص 32.

و-استبيان مينسوتا (MSQ) The Minnesota Satisfaction Questionnaire.

لاقى هذا المقياس قبولا واستخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي وقد طور من طرف فريق من الباحثين منهم " لوفكويست " (Lotquist) - انغلند (Weiss) . (England) (داوس - Dawis) في سنة 1967 من جامعة ميتسونا.<sup>1</sup>

هذا الاستبيان من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل وهو النموذج الأكبر وهناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة، مع ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجود الرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

تتكون عبارات استبيان مينسونا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، ويطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى قياس مبني بصفة كبيرة على العاطفة، فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.<sup>3</sup>

إن هذا المقياس هو أكثر تدقيقا من مقياس مؤشر وصف الخدمة، ورغم الخصوصية الكبيرة الموجهة لهذا الاستبيان، فالعديد من محتواه موجود في مقاييس أخرى، على سبيل المثال، عبارات تعكس كلا من جانبي العلاقات الإنسانية، الكفاءة التقنية، الإشراف في اختبار مسح الرضا الوظيفي ويبقى العيب الأكبر لاستبيان مينسونا هو الطول بالنسبة للصيغة الكاملة المتكونة من 100 عبارة، فمن الصعب إدارتها خاصة إذا كان الباحث يريد قياس متغيرات أخرى ، كما أن الصيغة المصغرة ب 20 عبارة تبقى أطول من العديد من قياسات الرضا المتوفرة.<sup>4</sup>

ي-اختبار مسح الرضا الوظيفي (JSS Job Satisfaction Survey)

تم تطويره من طرف باكر (Spector) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقا، هذا المقياس يعتبر نموذجيا حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، والمستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول أحد الأرقام الست.

<sup>1</sup> احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 407.

<sup>2</sup>عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون تاريخ، ص 222.

<sup>3</sup>محمد علي شهب، السلوك في التنظيم، ط 03، دار النشر للجامعات المصرية، مصر 1987، ص 52.

<sup>4</sup> عبد الفتاح محمد دويدار ، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية ، بيروت 1995، ص 43.

ويعتبر هذا المقياس الأكثر شبهاً بمقياس وصف الخدمة، وعلى عكس مؤشر وصف الخدمة يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي بما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فانه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الطرق غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي (طرق جمع البيانات)

هي طرق تركز على جوانب مختلفة من العمل تخص مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة مثل معدلات الغياب، حجم شكاوى العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل وغيرها ويمكن بتحليل مثل هذه المؤشرات الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.<sup>2</sup>

تعتمد هذه الطريقة في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل

نذكر من أهمها ما يلي

#### أولاً: معدل دورات العمل

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

معدل دوران العمل = اختيارياً عدد تاركي العمل / متوسط عدد الموارد البشرية.

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة / 2.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفعاً فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

#### ثانياً: معدل التغيب عن العمل

يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية.

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة كل شهر، كل سنة.... الخ).<sup>3</sup>

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة أكثر فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

<sup>1</sup> حيدر الدج ينجرج، روبرت بارون، تعريب رفاعي محمد، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004 ص 207.

<sup>2</sup> حيدر الدج ينجرج، روبرت بارون، المرجع السابق، ص 209

<sup>3</sup> محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، محفوظات نعمان، ص 15.

### ثالثاً: معدل الإنتاج المرفوض

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا لأنها تقوم باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض ... الخ.<sup>1</sup>

المبحث الثالث: علاقة الإدارة الإلكترونية بالرضا الوظيفي.

تعتبر المنظمة بمثابة نسق إجتماعي تنظيمي هادف ، قوامه مورد بشري فاعل ومتفاعل مع مختلف الظروف والعناصر المادية والتنظيمية في ظل مناخ تنظيمي يرسم معالم فعاليتها .مما لاشك فيه ، أن فعالية المنظمة تتحقق من خلال مسيرتها المنظمة لمختلف معطيات التغير والتطور الحضاري والتكنولوجي الرقمي ، فأضحت الرقمنة بذلك واقعا حتميا في حياة المنظمات باختلاف نوعها ، لتبرز الإدارة الإلكترونية نتاجا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ..في تسيير شؤونها ،متجاوزة بذلك تلك المعوقات البيروقراطية التي طبعت المنظمات دهرا من الزمن ،فحدت من أدائها وفعاليتها لتزج بها في مسارات الوظيفية واللا تموقع المجتمعي .وفي ضوء هذا التغيير التكنو-تنظيمي ،تغيرت صورة المنظمة بدءا من بيئة العمل وصولا الى السلوك التنظيمي من أداء ورضا وظيفي.

المطلب الأول: بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.

#### الفرع الأول: الظروف المادية.

وتتمثل في كل الضوضاء، الإضاءة، النظافة، التهوية، الحرارة والتجهيزات المكتبية من حيث الصيانة والنوعية والعدد.

<sup>1</sup> محمود فتحي عكاشة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

حيث أن التهوية الجيدة والإضاءة والتكييف وغيرها من الظروف المادية والناتج عن التوضع الموفق للتجهيزات المكتبية الإلكترونية، حيث أنها قضت على تلك الأكوام المكدسة من الأوراق والوثائق القديمة منها والجديدة، فهي اعتبارية وعشوائية مرمية هنا وهناك في الحيز المكتبي للمصلحة، غير أنه من خلال إدخال الرقمنة الإدارية فإن الوضع تغير جذريا، حيث أصبح العامل غير محتاج إلى التحرك والانغماس في الملفات والدفاتر، بل تكفي كبسة زر على جهاز الحاسوب لإنجاز المهام في فضاء مكاني يسوده الهدوء والسكينة مما يشعر العامل بالراحة النفسية، كما يرفع من مستوى دافعيته نحو إنجاز المهام المطلوبة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الرقابة الإدارية (الرقابة الإلكترونية).

حيث تتحول من الرقابة الإدارية إلى رقابة إلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية، أي فحص وتدقيق ومتابعة آلية في كل وقت وشاملة من أن الأهداف المسطرة والمحددة والسياسات المرسومة والخطط والتعليمات الموجهة تم تنفيذها بدقة وعناية، حيث تؤدي الرقابة الإدارية دورا هاما في إستقرار المنظمة، حيث من خلالها يمكن التعرف على مختلف التصرفات الخاطئة المرتكبة من طرف العاملين، مما يساعد على تجنب تكرارها وضمان الأداء الفعال للمهام وزيادة كفاءة عمل الإدارة وهذا مرتبط بنوع الرقابة الإدارية.

إن الأسلوب الديمقراطي المتبع في عملية الرقابة الإدارية والذي يتم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، يشعر العاملين بالرضا والراحة النفسية عن عملهم.

### الفرع الثالث: الاتصال التنظيمي.

يعد الاتصال من أهم العمليات التي تهتم بها الإدارة في أي منظمة، حيث أن نجاحها في تحقيق أهدافها مرهون إلى حد ما بشبكة العمليات الاتصالية التواصلية داخلها، وعليه من الضروري وضع وتبني سياسات استراتيجية واضحة للفعل الاتصالي، علما أنه يتخذ أشكالا معدة مرتبطة بنوع المؤسسة أولا وثانيا بنمط الإشراف والقيادة بها.

ففي ظل القيادة الديكتاتورية يسود الاتصال الرسمي، حيث يتخذ صور التعليمات والأوامر الفوقية التي يستجيب لها العاملين كرها أو طوعا، في انتهاج هذا الشكل من الاتصال يسهم في خلق فجوة بين الرؤساء

<sup>1</sup> أم الخير قوتوح، لامية بويدي، بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من جهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد 02 جامعة الوادي، الجزائر، 2019، 51-52.

والمؤوسين، بالرغم من أنه يمكن من إحلال النظام والانضباط ولضمان الانصياع، إلى أنه في المقابل ينمي تدريجياً في ذوات العاملين مشاعر النفور والكره ويقتل كل إبداع، ليجعل من بيئة العمل نسقا مغلقا.

أما الاتصال الغير رسمي والمرتبط أساسا باتباع نمط القيادة الديمقراطية أو التحويلية، فإنه يقوي شبكة العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمؤوسين في جو تسوده الألفة والدفاعية نحو الإنجاز والعطاء، بالرغم من ذلك قد يؤدي إلى استفحال التسبب والإهمال، وعليه من الضروري انتهاج الأسلوبين معا في الاختيار الأنسب وبحسب الظروف التنظيمية والمواقف المهنية، مما يؤدي إلى الإتيان بسلوكات تنظيمية إيجابية فيكون العمل أكثر إرضاء للفرد، إذ يشعر بأنه يمنحه الفرصة لبناء علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين، كما يزيد من فرص الاتصال بهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي

إن التقدم التكنولوجي له تأثير كبير على تحسين ظروف العمل، وذلك من خلال مساهمة التكنولوجيا في ظهور أنماط جديدة للتسيير تساعد في رفع إنتاجية العمال.

ستحاول إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإدارة الإلكترونية من خلال متغيرات الأداء والإنتاجية والروح المعنوية للأفراد.

### الفرع الأول: الأداء:

يعتقد كثيرا من الأفراد بأن الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى مستوى الأداء العالي، وبالفعل فإن ممارسات عديدة تؤدي إلى الرضا ولكن هل الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى الرضا العالي مما ينتج عنه أداء مرتفع؟

وللإجابة عن هذا السؤال، يمكن القول بأن استخدام الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا عن عمله ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن يكون منتجا أكثر من الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله، ومن ثم فإن عديد من نتائج الدراسات في هذا المجال أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا والأداء ولكنها عادة منخفضة وغير منسقة. ولكن ما هو السبب وراء هذه العلاقة أو الارتباط الضعيف بين اتجاهات العمل وسلوك العمل؟ في الواقع هناك العديد من التفسيرات ومنها:

<sup>1</sup> أم الخير قوتوح ، لامية بويدي ، مرجع سابق، ص53-55.

في كثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية، وبالتالي لا يكون لدى الفرد فرصة للسماح بدرجة عالية للتغيير في اتجاهاته (رضاه عن العمل).

إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء أي أن العلاقة بينهما غير مباشرة، ومن بين العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء هي الحصول على مكافأة.

### الفرع الثاني: الإنتاجية:

هي القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة. وحول علاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية واستخدام الإدارة الإلكترونية، فهناك من يرى أن هيكل العمل يفرض على الفرد العمل بجد خاصة بوجود تكنولوجيا حديثة، فاستخدام الإدارة الإلكترونية تشجع الأفراد وتحمسهم على العمل مما يزيد من إنتاجيتهم ويرفع من رضاهم عن المكان الذي يعملون فيه.<sup>1</sup>

وهناك اعتقاد سائد أن العاملين الراضين عن العمل هم أكثر إنتاجية من العاملين غير الراضين عن العمل، وأن الرضا عن العمل يتعلق بإتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص غير الراضي عن عمله فإنه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل بغض النظر عن التكنولوجيات والوسائل الحديثة المستخدمة، أي أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس له علاقة بتحقيق الرضا الوظيفي.

### لفرع الثالث: الروح المعنوية:

عندما يشعر الفرد مثلاً بالراحة النفسية والهدوء في عمله فإنه يزداد رضاه الوظيفي وهذا دليل على أن النواحي النفسية لها أهمية لدى الفرد، إذا ما توفرت له كان راضياً عن عمله ومن ثم يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجه. والمؤسسة الناجحة هي التي تشعر الموظفين مهما كان دورهم بأنهم أهم عضو فيها، وأن عملهم من أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم لديهم الغيرة على أداء العمل سواء، وبالتالي نجد لديهم مستوى عال من الرضا الوظيفي.

وتوفير المؤسسة للموارد المادية والتكنولوجيات الحديثة في أداء المهام والوظائف يساهم في رفع معنويات العاملين وتشجيعهم ومساعدتهم أكثر العمل، فهو بمثابة عامل إيجابي ومحفز يساعد بشكل كبير على زيادة أداء

<sup>1</sup> أسماء زدوري، تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاسه على الرضى الوظيفي لدى الأفراد العاملين، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة الرماح، مجلد 2018، العدد 26 (30 يونيو/حزيران 2018)، ص



الأفراد والجماعات داخل المنظمة، فهو يقلل من الأعباء الوظيفية لديهم، كما يمكنهم من مزاولة مهامهم بسهولة ومرونة أكبر، ويفتح أمامه فرص الإبداع وطرح الأفكار الجديدة.

**المطلب الثالث: انعكاسات الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي.**

إن استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في مختلف أوجه نشاط المنظمات له انعكاسه على عمل وأداء الموظفين مما يؤدي إلى زيادة درجة رضاهم وولاءهم للمنظمة التي يعملون بها، وينتج عن ذلك:

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المنظمات المختلفة. إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

ومنه يعتبر الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح المنظمة فالمنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا لن تحقق أرباحا كبيرة مقارنة تحقق بتلك التي يشعر فيها العاملون بالرضا، ومع وجود الرضا الوظيفي يصبح الموظف مستعد للاستمرار في وظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في عمله.

### خاتمة الفصل:

تعتبر الإدارة الإلكترونية أداة قوية لتحسين رضا الموظفين عن طريق تحسين بيئة العمل وتمكينهم، وزيادة الشعور بالإنجاز، ومع ذلك، ليست الإدارة الإلكترونية حلاً سحرياً لجميع مشاكل رضا الموظفين، يجب على الإدارة توفير الدعم والتدريب اللازم للموظفين لضمان استخدام الإدارة الإلكترونية بفعالية، بالإضافة إلى ذلك من المهم أن تشارك الإدارة الموظفين في عملية تطوير أنظمة الإدارة الإلكترونية.

**الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية  
بمديرية التجارة وترقية الصادرات  
ولاية قالة**

**تمهيد:**

يمثل الإطار التطبيقي أو الميداني للدراسة المرحلة الأخيرة والمهمة من البحث والتي من خلالها يتم التزول للميدان لإثراء المعلومات التي تم جمعها كمادة خام للموضوع، ذلك بإتباع خطوات البحث العلمي الأمر الذي يعطي الدراسة طابعا علميا وموضوعيا أكثر، إذ يتم من خلال هذا الجانب الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، بمطابقتها مع ما تم تناوله في الجانب النظري من جهة ومع ما أسفر عليه العمل الميداني من جهة أخرى، من خلال النتائج التي يتم الحصول عليها في نهاية المرحلة.

المبحث الأول: تقديم لمديرية التجارة لولاية قالمة

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة ومهامها:

1.1. التعريف بمديرية التجارة لولاية قالمة:

أنشئت مديرية التجارة لولاية قالمة سنة 1974 إذ كانت من قبل تابعة لولاية عنابة، وكانت تسمى آنذاك مديرية التجارة و الأسعار والنقل إلى غاية 1981 أصبحت تعرف بلسم مديرية التجارة والأسعار وتحولت إلى مصلحة التسويق و الأسعار سنة 1986 تابعة لقسم التنظيم الاقتصادي، إلى أن صدر المرسوم التنفيذي رقم : 91/91، المؤرخ في 06 أفريل 1991 إذ أصبحت تعرف بلسم مديرية المنافسة والأسعار ، تحت وصاية وزارة الاقتصاد إلى غاية سنة 1994 أصبحت تابعة لوزارة التجارة ، ونتيجة للإصلاحات الاقتصادية التي بادرت إليها الجزائر وسعيها للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، وبالنظر للدور المنوط بوزارة التجارة ومصالحها الخارجية أعيد تنظيم هيكلية الإدارة المركزية بالوزارة ومصالحها الخارجية ، بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 09/11 المؤرخ 20 يناير 2011 .

ومن المعلوم لدى العام والخاص أن قوة الدولة تقاس باقتصادها وهذا ما أوجب على الدولة أن تنشأ مؤسسات تقوم بمراقبة اقتصادها من اجل حمايته، ومن بين هذه المؤسسات مديرية التجارة والتي لها دور كبير في حماية اقتصاد الدولة وكذا حماية مصالح المستهلك. تقع مديرية التجارة في وسط مدينة قالمة بالمجمع الإداري طريق الجامعة.

المطلب الثاني: مهام مديرية التجارة:

تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:

- ✓ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- ✓ المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- ✓ اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
- ✓ برمجة وتنظيم وتنسيق عمليات الرقابة والتفتيش ما بين الولايات.

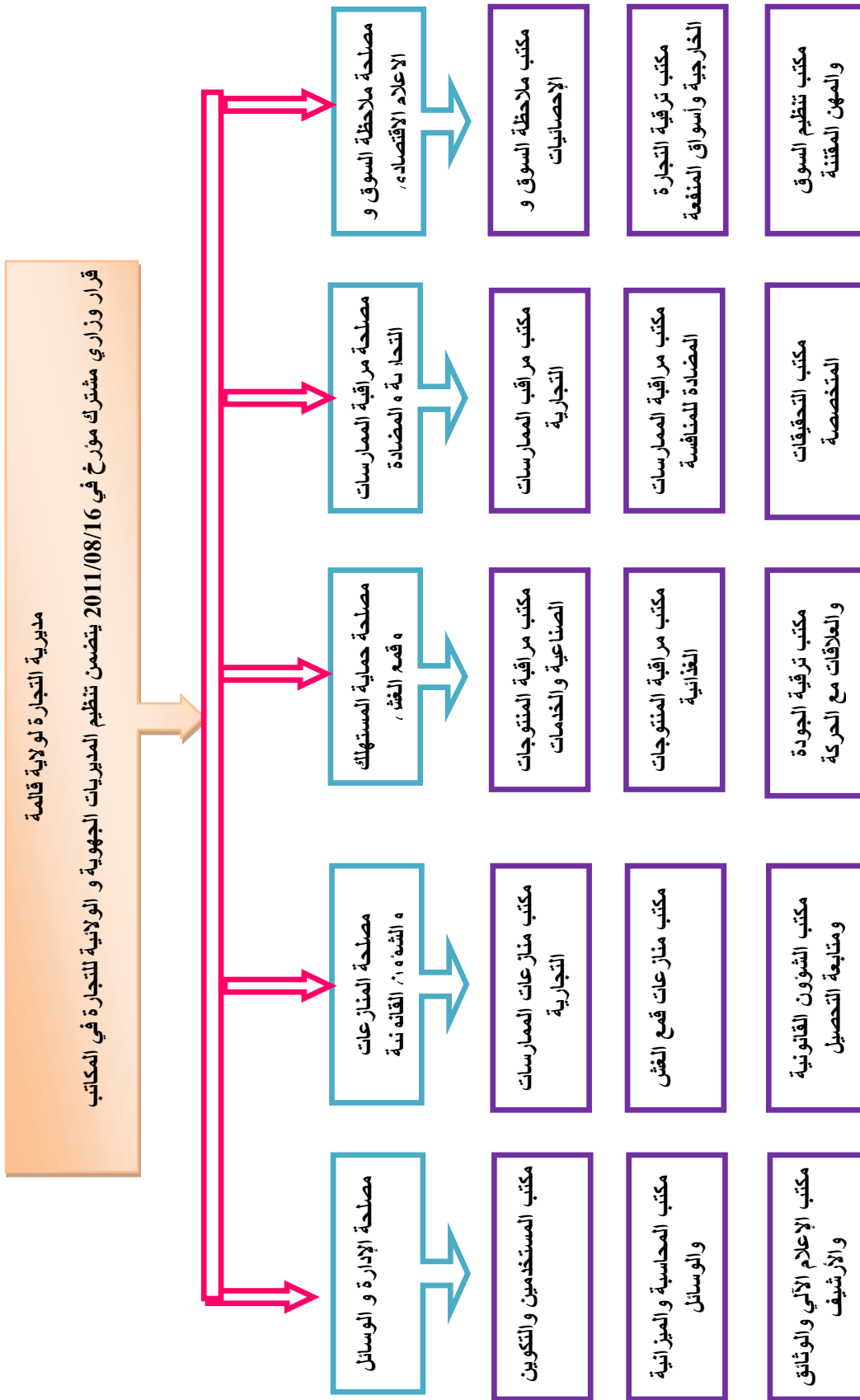
- ✓ إجراء عند الضرورة، وفي مجال اختصاصها الإقليمي، كل التحقيقات المتخصصة المتعلقة بالمنافسة والممارسات التجارية والجودة وحماية المستهلك وسلامة المتوجات.
- ✓ المبادرة بكل تدبير، في ميدان اختصاصها يهدف إلى عصرنه نشاط المرفق العمومي، لاسيما عن طريق تحسين طرق التسيير وتنفيذ التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- ✓ إنجاز كل دراسة وتحليل أو مذكرة ظرفية لها علاقة بميدان اختصاصه الإقليمي.
- ✓ تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- ✓ تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.

المطلب الثالث: عرض وشرح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة:

1.2 . عرض الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة:

وتظهر في المخطط النموذجي ميين في الصفحة الموالية.

## الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة.



شرح الهيكل التنظيمي للمديرية:

من خلال المرسوم التنفيذي رقم 09—11 المؤرخ في 20/01/2011 الذي يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة والمديرية الجهوية للتجارة في المكاتب، فإن مديرية التجارة قد قسمت إلى خمسة مصالح وهي:

✓ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي

✓ مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة

✓ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

✓ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

✓ مصلحة الإدارة والوسائل

مصالح المديرية

مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش: تنقسم إلى:

أ. مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية: ويتكفل بـ:

- اقتراح نصوص ذات طابع تنظيمي متعلقة بمراقبة المنتوجات الغذائية.
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بجودة المنتوجات الغذائية.
- تنظيم برمجة مراقبة جودة المنتوجات الغذائية ووضعها حيز التطبيق.
- المشاركة في تعريف مفاهيم ممارسة مراقبة المواد الغذائية.
- اتخاذ كل التدابير المتعلقة بحماية العلامات التصنيفية والتسممات الأصلية.

ب. مكتب مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: ويتكفل بـ:

- السهر على احترام القواعد المتعلقة بجودة المنتوجات الصناعية والخدمات.
- المشاركة في تعريف مفاهيم ممارسة مراقبة المواد الصناعية والخدمات.

ج. مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركات الجمعوية: يتكفل بـ:

- الاقتراح والمبادرة بالبرامج والأعمال الإعلامية والتحسيسية والوقاية في مجال الجودة وحماية المستهلك.
- التشجيع على إنشاء جمعيات المستهلكين في تنشيط أعمالها.

مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

أ- مكتب ملاحظة السوق: ويتكفل بـ:

- إعداد الدراسات المتعلقة بترقية قواعد المنافسة.



- المبادرة بكل الدراسات والأعمال التحسيسية تجاه المتعاملين الاقتصاديين لتطوير وتكريس مبادئ المنافسة وقواعدها.
- تنسيق المشاركة في أشغال اللجان الولائية للصفقات العمومية.
- متابعة نشاط غرف التجارة والصناعة وسيرها وتجديدها.
- السهر على احترام قواعد المنافسة في مجال الصفقات العمومية ومدى مطابقتها للقانون.
- إعداد مرصد لملاحظة الأعمال المنافسة للمنافسة أو قد تعرقل السير الحسن للمنافسة.
- إعداد وتحيين البطاقة الولائية للمتعاملين الاقتصاديين.

ب- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة: يتكفل بـ:

- إعداد مرصد لملاحظة سوق السلع والخدمات.
- إعداد مرصد لملاحظة تطوير الأسعار.
- متابعة تموين السوق بالمواد الاستهلاكية.
- متابعة تكوين مخزون المواد الاستراتيجية.
- إعداد بنك المعلومات الإحصائية والاقتصادية والتجارية.
- تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالنشاطات التجارية والمهن المقننة
- الإشراف على تنظيم التظاهرات الاقتصادية والمعارض التجارية.
- متابعة نشاط القيد بالسجل التجاري.
- تنظيم وتأطير الأسواق الموازية وأسواق الجملة للخضر والفواكه
- متابعة تنظيم وتطور العمران التجاري.

ج- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: ويتكفل بـ:

- جمع القوانين المتعلقة بالتجارة الخارجية.
- إعداد بطاقة للمتعاملين الناشطين في ميدان التجارة الخارجية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين في مجال التصدير وتشجيعهم.
- إعداد دراسات في مجال التجارة الخارجية.
- اقتراح كل التدابير الرامية على تحسين تنافسية المنتج الوطني عند التصدير.

مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

أ. مكتب مراقبة الممارسات التجارية: يتكفل بـ:

- تطبيق القانون المتعلق بالممارسات التجارية
- برمجة التنظيم الخاص بأنشطة مراقبة الممارسات التجارية عند المنتج والمستهلك
- المساهمة في كل تحقيق حول الأسعار والممارسات التجارية

أ. مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: يتكفل بـ:

- تحرير تقارير النشطة حسب ما تقتضيه المرحلة إلى جانب تقييم العمليات المبرمجة.
- المشاركة مع مصالح الولايات الأخرى في التحقيقات التي تفوق الإقليم المحلي.

ب. مكتب التحقيقات المتخصصة: يتكفل بـ:

- مراقبة ومتابعة المعاملات التجارية الخاصة بالتعاملين الاقتصاديين على مستوى الولاية.
- متابعة فواتير البيع والشراء الخاصة بالتعاملين الاقتصاديين.
- متابعة نشاط الاستيراد والتصدير.
- السهر على احترام قواعد الإنتاج وذلك بالمتابعة المستمرة والمراقبة.
- كما يركز نشاط المكتب حول الفرقة المختلطة التي تضم الضرائب، التجارة والجمارك.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

أ. مكتب منازعات الممارسات التجارية: يتكفل بـ:

- فحص المحاضر والتقارير الصادرة عن أعوان الرقابة للممارسات التجارية من حيث الشكل والمضمون

- إعداد ملفات المتابعة القضائية الخاصة بمحاضر الممارسات التجارية
- إتمام إجراءات غرامة المصالحة
- القيام بإجراءات التسجيل والسحب من البطاقة الوطنية للغشاشين

ب. مكتب منازعات قمع الغش: يتكفل بـ:

- فحص المحاضر والتقارير الصادرة عن أعوان الرقابة لقمع الغش من حيث الشكل والمضمون
- إعداد ملفات المتابعة القضائية الخاصة بمحاضر المخالفات في مجال قمع الغش وحماية المستهلك
- القيام بإجراءات المصالحة في مجال قمع الغش

- إعداد الحصائل الدورية للمكتب

ج. مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: يتكفل بـ:

- الحرص على مطابقة المحاضر المحررة للقوانين المعمول بها
- إيداع ملفات المتابعة القضائية على مستوى الهيئات القضائية المختصة
- التمثيل القانوني لمديرية التجارة أمام الجهات القضائية المختصة إقليميا وكذا المصالح المساعدة الأمن والدرك
- تحصيل مستخرجات الأحكام القضائية الخاصة بملفات المتابعة القضائية الصادرة عن الجهات القضائية

- تحصيل قيم مبالغ غرامات المصالحة المسددة على مستوى الخزينة وصناديق المحاكم
- إعداد الحصائل الدورية للتحصيل

### مصلحة الإدارة والوسائل:

تتكفل بالمهام التالية:

- ✓ التنسيق بين مختلف المكاتب التابعين لها
  - ✓ متابعة مدى تنفيذ المهام المسندة إلى كل مكتب
  - ✓ تقييم احتياجات المديرية من مناصب واعتمادات مالية
  - ✓ ضمان السير الحسن للحياة المهنية للمستخدمين
  - ✓ ضمان السير الحسن لمختلف مصالح المديرية
  - ✓ السهر على جميع القوانين وتعميمها على مختلف المصالح
  - ✓ التنظيم والتسيير النشط للوثائق والأرشيف
  - ✓ متابعة المنازعات الإدارية والقضائية
  - ✓ التسيير النشط للممتلكات المديرية
  - ✓ إعداد وتحيين مخطط الطوارئ الخاص بالمديرية
- أ. مكتب المستخدمين والتكوين: يتكفل بـ:

- متابعة المسار المهني للموظفين
- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

- إعداد الوثائق المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين
- المساهمة في التنظيم الدوري للامتحانات المهنية والمسابقات والفحوصات المهنية وتنفيذ القرارات المتعلقة بها.
- إعداد وتنفيذ جداول الترقية في الدرجة
- إعداد وتنظيم أعمال اللجان متساوية الأعضاء
- التنسيق مع المصالح المكلفة بالرقابة (الوظيف العمومي والمراقب المالي)
- ب. مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل: يتكفل بـ:
  - إعداد ومتابعة تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز
  - متابعة الوسائل المادية وضمان صيانتها
  - متابعة سجلات جرود ممتلكات المديرية
  - التنسيق مع مصالح الرقابة (المراقب المالي والخزينة)
  - التنسيق ومتابعة نشاط لجنة الخدمات الاجتماعية
  - إعداد مختلف الوضعيات المالية
  - متابعة وصيانة حظيرة السيارات
- ج. مكتب الإعلام الآلي والتوثيق والأرشيف: يتكفل بـ:
  - تنسق العلاقات مع مختلف الهيئات بما فيها قطاع الإعلام
  - المساهمة في جمع وتوزيع النصوص التنظيمية والتشريعية
  - ضمان تطوير واستعمال برامج الإعلام الآلي
  - متابعة سير حظيرة الإعلام الآلي وتسييرها
  - ضمان المحافظة على الأرشيف وتسييره
  - إعلام المتعاملين الاقتصاديين بكل النصوص التنظيمية والقانونية المتعلقة بقطاع التجارة
  - المساهمة في إعداد وتنظيم الأيام الدراسية والإعلامية.
  - إنشاء وإثراء موقع الويب (site web).
  - السهر على حسن سير واستعمال الشبكة الداخلية للإعلام الآلي.

الهياكل الإدارية التابعة للمديرية:

- ✓ المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة وادي الزناتي
- ✓ المفتشية الإقليمية للتجارة لدائر قلعة بوصع
- ✓ المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة بوشقوف

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار فرضيات، والإجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الاستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة، أما عينة الدراسة، فقد تكونت من (50) موظف.

المطلب الثاني: تنفيذ أداة الدراسة

بهدف جمع المعلومات التي تساهم في تحقيق أهداف دراستنا، تم إعداد استبيان (يمكن الاطلاع عليه في الملاحق) وتوزيعه على عينة الدراسة. وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة ضمن جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

الجزء الثاني: يضم محاور خاصة بمتغيرات الدراسة، حيث قسم إلى محورين:

▲ المحور الأول: يتضمن العبارات من (1 - 16) والتي تخص متغير الإدارة الإلكترونية، حيث قسّم هذا المحور إلى أربعة أبعاد:

- البعد الأول: يتضمن العبارات من (1 - 4) والتي تخص مدى استخدام الأجهزة والبرامج.
- البعد الثاني: يتضمن العبارات من (5 - 9) والتي تخص استخدام الشبكات الإلكترونية.
- البعد الثالث: يتضمن العبارات من (10 - 13) والتي تخص استخدام نظم المعلومات.
- البعد الرابع: يتضمن العبارات من (14 - 16) والتي تخص البعد البشري للإدارة الإلكترونية.

▲ المحور الثاني: ويشمل العبارات من (1 - 9) والتي تخص متغير الرضا الوظيفي.

بعد تصميم الاستبيان وتحكيمة وزع على (50) موظف في المديرية، حيث استرجعت الاستبيانات كاملة. وبالتالي، عدد الاستبانة الصالحة للتحليل كان (50) استبيان. علما وأن معالجة وتحليل البيانات تمت باستخدام

## الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية قلمة

برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية (SPSS) إصدار 27. كما تمّ الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

الجدول (04): مقياس ليكارت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

الجدول (05): طول الخلايا واتجاه إجابة أفراد العينة

المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	عالية
من 4.20 إلى 5	عالية جدا

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: صدق أداة الدراسة:

يُقاس صدق المحتوى بالطرق التالية:

1. صدق الإتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الإتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سيرمان من خلال قياس درجات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الإستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (06): يوضح معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
1	**0.712	0.001	9	**0.458	0.001
2	**0.806	0.001	10	**0.747	0.001
3	**0.599	0.001	11	**0.776	0.001
4	**0.349	0.013	12	**0.697	0.001
5	**0.546	0.001	13	**0.486	0.001
6	**0.627	0.001	14	**0.540	0.001

0.001	**0.625	15	0.001	**0.452	7
0.004	**0.402	16	0.001	**0.458	8

(\*\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد والذي يساوي (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث تتراوح بين (0.349) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و(0.806) كحد أعلى.

وعليه يوجد ارتباط معنوي ومنه فإن جميع عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يُثبت صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول للإستبيان.

الجدول رقم (07): يوضح معامل الارتباط سيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig	رقم العبارة	معامل الارتباط سيرمان	مستوى المعنوية Sig
1	**0.717	0.001	6	**0.600	0.001
2	**0.836	0.001	7	**0.691	0.001
3	**0.842	0.001	8	**0.661	0.001
4	**0.902	0.001	9	**0.721	0.001
5	**0.782	0.001			

(\*\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss).

من نتائج الجدول أعلاه نجد أن مستوى المعنوية Sig أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) لجميع العبارات، كما نلاحظ أيضا أن معظم معاملات ارتباط سيرمان بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور التابعة له موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01) حيث تتراوح بين (0.600) كحد أدنى لمعاملات الارتباط و(0.842) كحد أعلى. وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي ومنه فإن جميع عبارات المحور الثاني تُعتبر صادقة ومتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يُثبت بدوره صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني للإستبيان.

2. الصدق البنائي: تم اختبار الصدق البنائي من خلال قياس درجة الارتباط بين كل محور من محاور أداة

الدراسة بالدرجة الكلية للإستبيان، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): يوضح نتائج اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

المحاور	معامل الارتباط سييرمان	مستوى المعنوية Sig
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	**0.992	0.001
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	**0.980	0.001

(\*\*) ارتباط كبير عند مستوى معنوية 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيم معاملات الارتباط سييرمان لكل محور من محاور الاستبيان موجبة، والمعدل الكلي لعباراته دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01). كما يتضح أيضاً أنّ قيمة مستوى المعنوية Sig للمحاور (0.001) أقل من (0.05)، بمعنى وجود ارتباط بين هذه المحاور والاستبانة ككل، وعليه تعتبر المحاور والأبعاد صادقة ومتسقة لما وُضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مستوى ثبات الاستبيان، والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول (09): نتائج Cronbach's Alpha لقياس ثبات الاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل Cronbach's Alpha
المحور الأول: الإدارة الإلكترونية	16	0.931
البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج	4	0.791
البعد الثاني: استخدام الشبكات الإلكترونية	5	0.780
البعد الثالث: استخدام نظم المعلومات	4	0.879
البعد الرابع: البعد البشري للإدارة الإلكترونية	3	0.798
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	9	0.883
جميع عبارات الاستبيان	25	0.956

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS)v27.

نلاحظ من الجدول، أنّ معامل الثبات العام لجميع عبارات الاستبيان مرتفع جداً، حيث بلغ (0.958)، أي ما نسبته (95.8%)، وهي نسبة تزيد عن النسبة المقبولة إحصائياً والمقدّرة بـ (60%)، وهو ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة واختبار صحة الفرضيات الموضوعية.



## الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية قلمة

ثالثا: اختبار طبيعية عينة الدراسة

قبل إجراء مجموعة من الاختبارات والتحليلات الإحصائية لفرضيات الدراسة، كان لا بد من تحقيق شرط التوزيع الطبيعي، وبما أنّ حجم العينة أكبر من 30 مفردة فإنها تؤول مباشرة للتوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية

من خلال هذا المبحث، نسعى لتحقيق أهداف الدراسة بوصف خصائص العينة عبر المتغيرات الشخصية، والكشف عن اتجاهات العينة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة، وذلك في إطار التحقق من فرضيات الدراسة الموضوعية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

نُخص هذا المطلب لتحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للشخص المستجوب، حيث اعتمدت الطالبتين في وصف المتغيرات الشخصية على التكرارات والنسب، كالاتي:

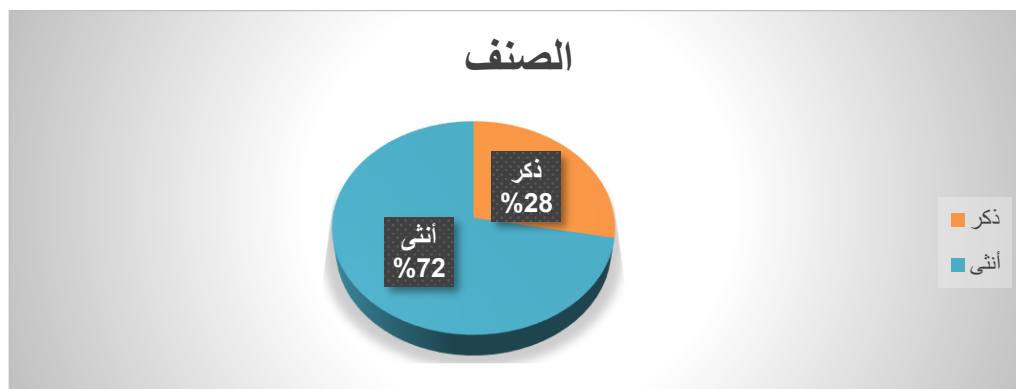
1. الجنس.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الصفة	التكرار	النسبة
ذكر	14	28,0%
أنثى	36	%72,0
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يقدم الجدول رقم (10) والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة، حيث يتضح أن أغلب الموظفين بالمؤسسة من فئة الإناث، وذلك بنسبة (72%) في حين يُمثّل عدد الذكور ما نسبته (28%) من الحجم الإجمالي للموظفين، يمكن تبرير زيادة عدد الإناث على الذكور في المديرية بعدة عوامل متداخلة. فقد تكون طبيعة العمل الإداري والتنظيمي في المديرية مناسبة بشكل أكبر للنساء، حيث تتطلب هذه المهام دقة وتنظيماً واهتماماً بالتفاصيل. كما قد تكون هناك سياسات تشجيع توظيف المرأة كجزء من جهود تحقيق التوازن بين الجنسين. إضافة إلى ذلك، تلعب التوجهات الثقافية والاجتماعية دوراً في تشجيع النساء على العمل في مجالات معينة تُعتبر آمنة ومستقرة، مثل العمل المكتبي. ومن الممكن أيضاً أن تمتلك النساء في هذا المجال مؤهلات تعليمية أو تدريبية تتوافق مع متطلبات الوظائف المتاحة، مما يزيد من فرص توظيفهن. وبالتالي، يمكن اعتبار هذا التوزيع نتيجة لمجموعة من العوامل التنظيمية والاجتماعية والثقافية والتعليمية..

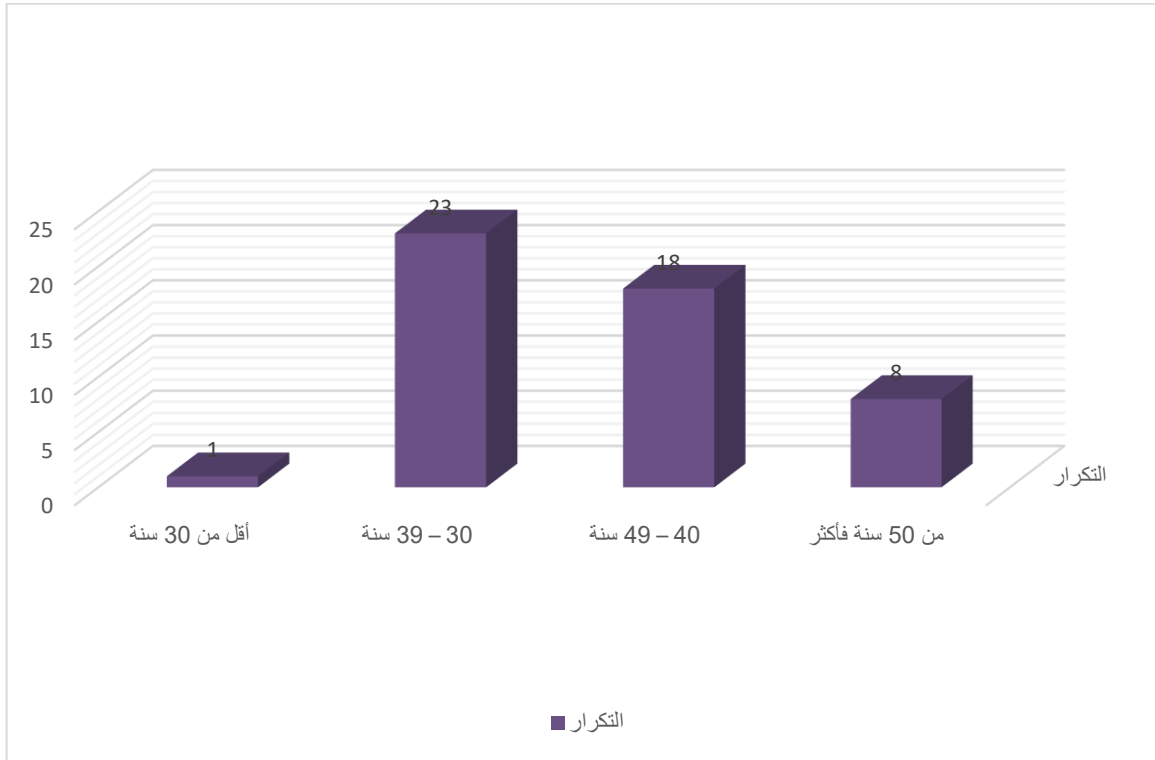
## 2. السن.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الصفة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2,0
30 – 39 سنة	23	46,0
40 – 49 سنة	18	36,0
من 50 سنة فأكثر	8	16,0
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يقدم الجدول رقم (11) والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير السن في المديرية محل الدراسة، حيث تشير البيانات المعروضة إلى أن الفئة العمرية بين 30 و 39 سنة هي الفئة الأكبر تمثيلاً في العينة، حيث كان عددهم (23) فرداً بنسبة قدرها (46.0%) من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية ما بين 40 و 49 سنة التي تضم (18) فرد بنسبة قدرها (36.0%) من إجمالي أفراد العينة. كما يبين الجدول أن الفئتين العمريتين الأقل والأكثر سناً (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة) تشكلان نسبة أقل من العينة بشكل ملحوظ.

### 3. المؤهل العلمي

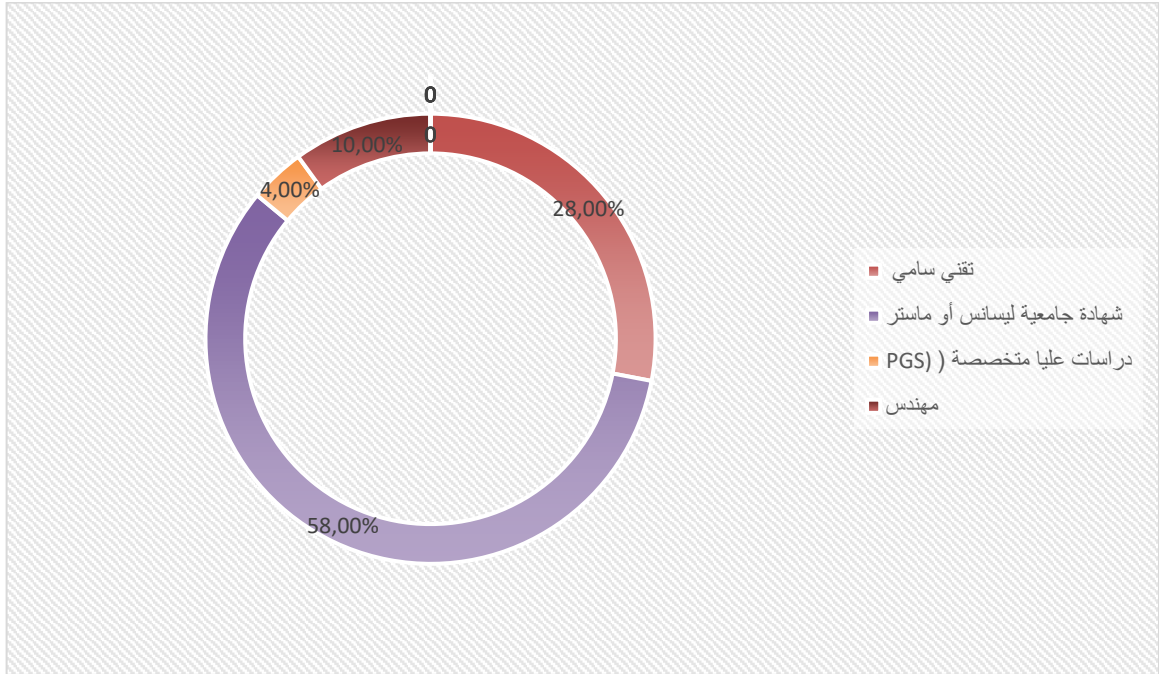
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
28,0	14	تقني سامي
58,0	29	شهادة جامعية ليسانس أو ماستر
4,0	2	دراسات عليا متخصصة (PGS)
10,0	5	مهندس

المجموع	50	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (06): تمثيل أفراد العينة حسب متغير التحصيل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يقدم الجدول رقم (12) والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة، نلاحظ أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هم أولئك الذي حصلوا على درجة الليسانس أو الماستر بنسبة قدرها (58%) من إجمالي أفراد العينة، مما يشير إلى أهمية أفراد ذوي هذه الدرجة في المديرية وأنهم يشكلون جزءاً كبيراً من الكوادر العاملة في هذا المجال. يليهم الأفراد ذوو شهادة تقني سامي بنسبة قدرها (25,0%). في حين تمثل نسبة المهندسين (10%)، ونسبة المتحصليين على شهادات عليا فقدرت بـ (4%). يعكس هذا التوزيع تحديات أو فرص توظيفية متنوعة، مما يمنح المديرية. ميزة تنافسية من خلال تنوع الخبرات والمعارف، الذي بدوره يعزز من قدرات الابتكار والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

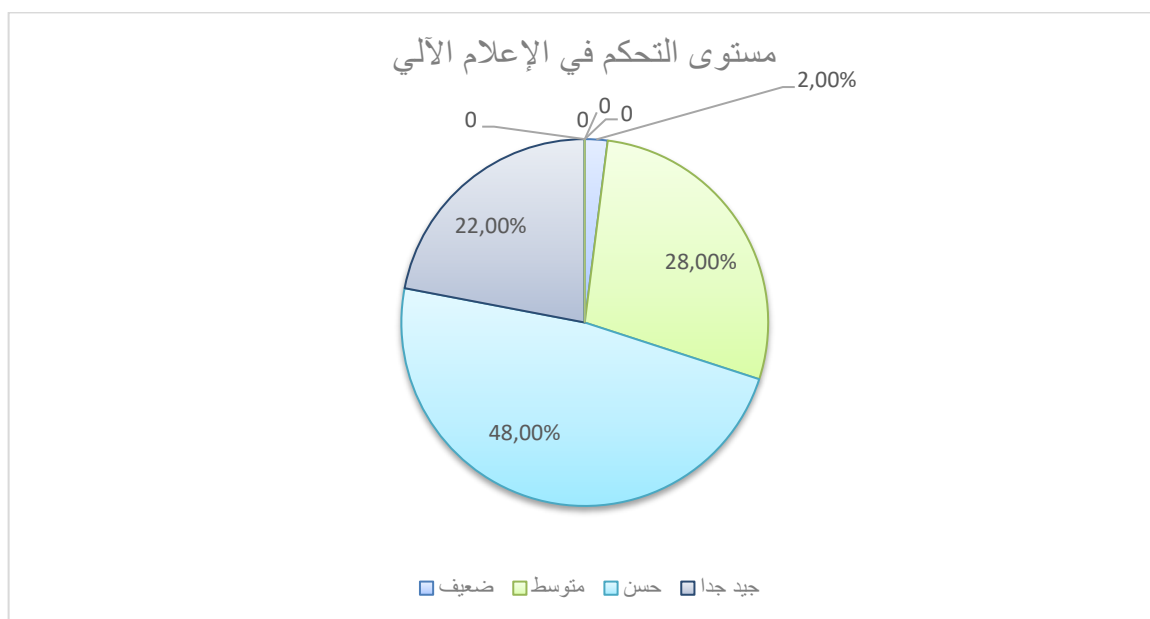
4. مستوى التحكم في الإعلام الآلي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي.

النسبة %	التكرار	مستوى التحكم في الإعلام الآلي
2,0	1	ضعيف
28,0	14	متوسط
48,0	24	حسن
22,0	11	جيد جدا
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (07): تمثيل أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يظهر الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب مستوى التحكم في الإعلام الآلي، حيث يتضح أن 2% من العينة (1 فرد) لديهم مستوى تحكم ضعيف، بينما 28% (14 فرداً) لديهم مستوى تحكم متوسط. النسبة الأكبر من العينة، 48% (24 فرداً)، تمتلك مستوى تحكم حسن، في حين أن 22% (11 فرداً) يمتلكون مستوى تحكم جيد جداً.

تشير هذه البيانات إلى أن غالبية الموظفين في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة يتمتعون بمستوى جيد أو حسن من التحكم في الإعلام الآلي، مما يعكس قدرة مؤسستهم على التعامل بكفاءة مع المهام التي تتطلب استخدام التكنولوجيا. ومع ذلك، فإن نسبة الأفراد الذين يمتلكون مستوى تحكم ضعيف أو متوسط (30%) تبرز الحاجة إلى برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز مهارات الإعلام الآلي لدى هؤلاء الموظفين. رفع مستوى الكفاءة في استخدام الإعلام الآلي يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمديرية وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتطلبات التقنية الحديثة.

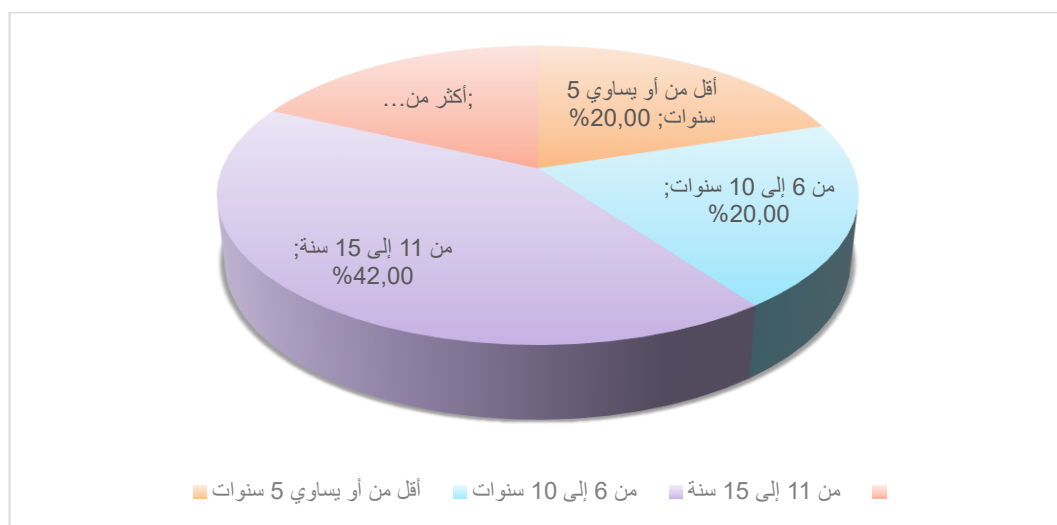
5. سنوات الخبرة.

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

الصفة	التكرار	النسبة %
أقل من أو يساوي 5 سنوات	10	20,0
من 6 إلى 10 سنوات	10	20,0
من 11 إلى 15 سنة	21	42,0
16 سنة فأكثر	9	18,0
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (08): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

يُظهر الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يُلاحظ أن 20% من العينة (10 أفراد) لديهم خبرة أقل من أو تساوي 5 سنوات، في حين أن 20% أخرى (10 أفراد) يمتلكون خبرة تتراوح بين 6 إلى 10 سنوات. الفئة الأكبر من العينة، والتي تشكل 42% (21 فرداً)، تملك خبرة تتراوح بين 11 إلى 15 سنة. أما الأفراد الذين يمتلكون خبرة تزيد عن 16 سنة فيمثلون 18% من العينة (9 أفراد).

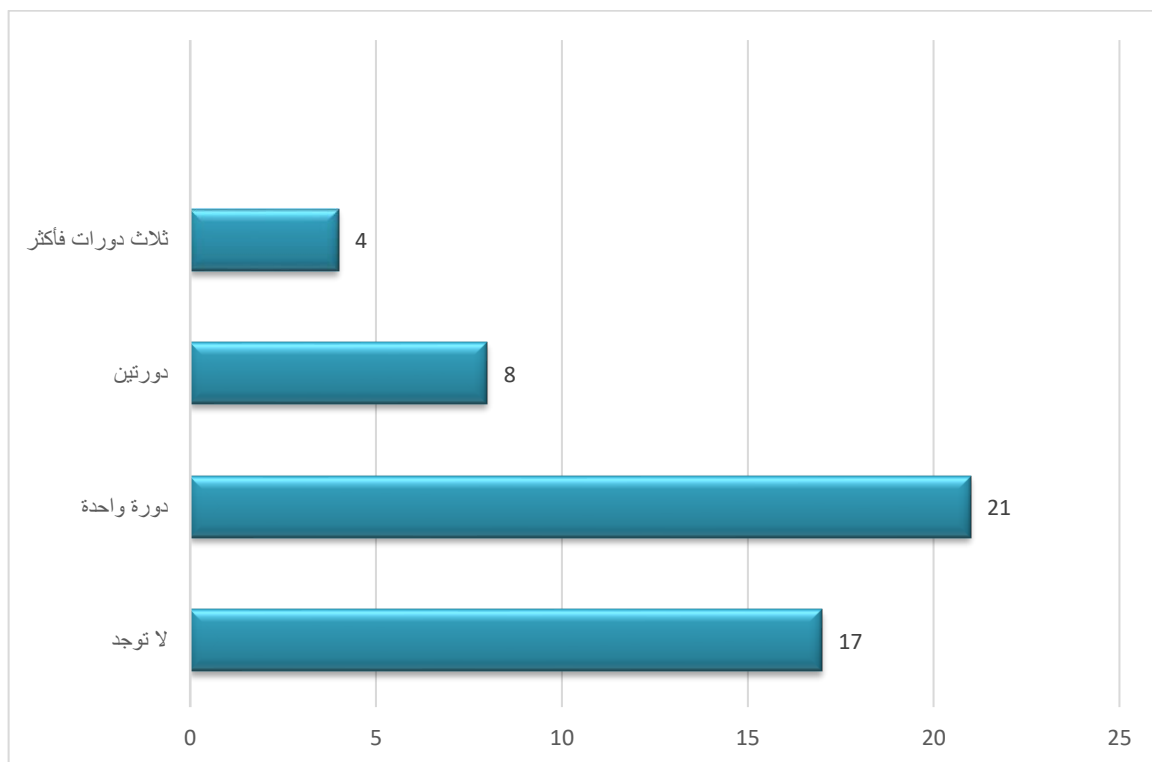
6. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.

الصفة	التكرار	النسبة %
لا توجد	17	34,0
دورة واحدة	21	42,0
دورتين	8	16,0
ثلاث دورات فأكثر	4	8,0
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (09): تمثيل أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (EXCEL).

تشير نتائج الجدول رقم (15) إلى توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث أظهرت البيانات أن 34% من العينة (17 فرداً) لم يشاركوا في أي دورات تدريبية، بينما 42% (21 فرداً) شاركوا في دورة تدريبية واحدة، و16% (8 أفراد) شاركوا في دورتين تدريبيتين، و8% (4 أفراد) شاركوا في ثلاث دورات تدريبية أو أكثر. تعكس هذه النتائج أن هناك اهتماماً بتطوير المهارات في مجال الإدارة الإلكترونية، حيث أن غالبية الموظفين لديهم على الأقل تجربة تدريبية واحدة. ومع ذلك، فإن نسبة الأفراد الذين لم يتلقوا أي تدريب لا تزال مرتفعة نسبياً، مما يشير إلى ضرورة زيادة الفرص التدريبية لتحسين الكفاءة والفعالية في استخدام الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الأول

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساعد في معرفة وتحليل إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة، حيث تم احتساب التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية الخاصة بجميع الإجابات، كما هو مبين في الجدول التالي: الجدول (16): نتائج إجابات أفراد العينة حول الإدارة الإلكترونية بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج				
1	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة	4,3400	0,47852	عالية جدا
2	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إيجاد حلول لمشكلات العمل	4,3400	0,62629	عالية جدا
3	البرمجيات المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفاعلية	3,7000	1,18235	عالية
4	تخضع البرامج الحاسوبية لتحسين حسب تغيرات بيئة العمل	3,8000	0,90351	عالية
البعد الثاني: استخدام الشبكات الإلكترونية				
5	يوجد تدفق عالي للانترنت والانترنت في مكان عملك	3,9400	0,81841	عالية
6	البريد الإلكتروني يمثل أداة اتصال رئيسية في عملك	4,2200	0,64807	عالية جدا
7	الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconférence) تمثل وسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا	3,8400	0,93372	عالية
8	تستخدم المؤسسة بوابتها وموقعها على شبكة الانترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها	4,1400	0,67036	عالية
9	استخدام منصات التواصل الاجتماعي المعتمدة رسمياً في المؤسسة	4,2400	0,59109	عالية
البعد الثالث: استخدام نظم المعلومات				
		4,1200	0,67996	عالية



10	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة في الوقت المناسب	4,4800	0,50467	عالية جدا
11	نظم المعلومات الإدارية المستخدمة تساهم في توفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار الناجح	4,3400	0,68839	عالية جدا
12	يملك الموظف المسؤول حساب خاص به ضمن نظام المعلومات لتسيير نظام العمل	3,9800	0,95810	عالية
13	تخضع البيانات الخاصة بنظم المعلومات للتحسين الدوري	3,6800	0,93547	عالية
<b>البعد الرابع: البعد البشري للإدارة الإلكترونية</b>				
14	تمتلك المهارات الكافية لاستخدام الحاسوب في العمل	4,0200	0,71400	عالية جدا
15	تمتلك المؤهلات العملية والعلمية لتجديد البرامج الحاسوبية وقادر على التنفيذ الإلكتروني على عمليات المؤسسة	4,2200	0,61578	عالية جدا
16	تنظم المؤسسة لإطاراتها وموظفيها باستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية	3,9400	0,84298	عالية
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول</b>				
		<b>4,0763</b>	<b>0,54549</b>	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

تُظهر نتائج إجابات أفراد العينة حول الإدارة الإلكترونية بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة، الموضحة في الجدول (16)، أن مستوى استخدام الأجهزة والبرامج والشبكات الإلكترونية ونظم المعلومات وكذلك البعد البشري للإدارة الإلكترونية يعتبر عالياً، كما يتضح من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المرتبطة بكل بعد:

#### البعد الأول: مدى استخدام الأجهزة والبرامج

يُظهر هذا البعد أن الأجهزة والبرمجيات اللازمة لأداء العمل متوفرة بكفاءة عالية جداً، وتساهم بشكل فعال في حل المشكلات واتخاذ القرارات. البرامج المستخدمة تتسم بالمرونة والتحديث الدوري لتواكب التغيرات في بيئة العمل.

#### البعد الثاني: استخدام الشبكات الإلكترونية

تعكس نتائج هذا البعد أن الشبكات الإلكترونية، بما في ذلك الإنترنت والإنترنت، ذات كفاءة عالية وتستخدم بشكل رئيسي في الاتصال اليومي. البريد الإلكتروني هو الوسيلة الأساسية للتواصل، ويستخدم بفعالية كبيرة، بالإضافة إلى الاجتماعات المرئية والبوابات الإلكترونية.

## الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية قلمة

### البعد الثالث: استخدام نظم المعلومات

يُظهر هذا البعد أن نظم المعلومات تساهم بشكل كبير في توفير المعلومات الحديثة والضرورية في الوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرارات الناجحة. الموظفون يمتلكون حسابات خاصة ضمن نظم المعلومات، وتخضع البيانات لتحسين دوري.

### البعد الرابع: البعد البشري للإدارة الإلكترونية

تشير نتائج هذا البعد إلى أن الموظفين يمتلكون المهارات الكافية والمؤهلات العلمية والعملية لاستخدام الحاسوب وتحديد البرامج الحاسوبية. المؤسسة تنظم دورات تدريبية مستمرة لتطوير هذه المهارات وتعزيز كفاءة الموظفين في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعليه، تشير النتائج السابقة إلى أن إدارة المديرية تتمتع بمستوى جيد من تبني واستخدام التقنيات الحديثة في إدارة العمليات، مع توفير الأجهزة والبرامج اللازمة، ودعم الشبكات الإلكترونية ونظم المعلومات، إضافةً إلى تطوير مهارات الموظفين في هذا المجال.

### المطلب الثالث: تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالرضا الوظيفي

يتضمن هذا المحور مجموعة من العبارات الأساسية التي تساهم في تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة

بالرضا الوظيفي بالمديرية محل الدراسة، حيث يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول الآتي:

الجدول (17): نتائج إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتوافق راتي مع طبيعة العمل الذي أقوم به	4,0600	0,73983	عالية
2	وجود حوافز مادية اتقاضها عند المبادرات أو المجهودات المبذولة	4,3200	0,79385	عالية جدا
3	يوجد تحفيز معنوي من خلال استخدام النظم المعلوماتية المتاحة	4,3000	0,78895	عالية جدا
4	يعد معيار الكفاءة باستخدام البرامج المعلوماتية معيارا هاما في الترقية الوظيفية	3,8200	1,24031	عالية
5	تساهم البرامج والتطبيقات في أداء عملي بكل أريحية	3,9800	1,02000	عالية

6	ساهمت برامج المعلومات في تخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام	4,0400	0,53299	عالية
7	أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير	4,3400	0,47852	عالية جدا
8	أنا أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي بتقنية	4,0000	0,83299	عالية
9	أنا مستمتع بعملتي مع زملائي في ظل الإدارة الإلكترونية	4,1400	0,67036	عالية
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعام للمحور الثاني	4,1111	0,58837	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS).

تشير نتائج الجدول (17) حول الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة إلى مستويات عالية من الرضا بين الموظفين. أظهرت البيانات أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي العام هو 4.1111 مع انحراف معياري 0.588370، مما يعكس درجة موافقة عالية على العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي. تفصيلياً، يعتقد الموظفون أن رواتبهم تتوافق مع طبيعة عملهم بمتوسط 4.0600، مما يشير إلى رضا عالٍ عن الرواتب. كما أنهم يقدرون الحوافز المادية عند المبادرات والمجهودات المبذولة بمتوسط 4.3200، ويشعرون بوجود تحفيز معنوي من خلال استخدام النظم المعلوماتية المتاحة بمتوسط 4.3000، وكلاهما يعكس درجة موافقة عالية جداً. يعتبر الموظفون أن الكفاءة في استخدام البرامج المعلوماتية معياراً هاماً في الترقية الوظيفية بمتوسط 3.8200، وأن البرامج والتطبيقات تساهم في أداء العمل بأريحية بمتوسط 3.9800، مما يعكس درجة رضا عالية. بالإضافة إلى ذلك، أشار الموظفون إلى أن برامج المعلومات ساهمت في تخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام بمتوسط 4.0400، وأنهم يشعرون بأن عملهم يلقي التقدير بمتوسط 4.3400، مما يعكس درجة موافقة عالية جداً. كما يشعرون بالفخر عند أداء العمل باستخدام التقنية بمتوسط 4.0000، ويستمتعون بالعمل مع زملائهم في ظل الإدارة الإلكترونية بمتوسط 4.1400.

بشكل عام، تؤكد هذه النتائج وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين، مدعوماً بالحوافز المادية والمعنوية، والتقدير الذي يتلقونه، والكفاءة العالية التي يشعرون بها عند استخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم. هذا المستوى من الرضا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ويعزز من بيئة العمل الإيجابية داخل المديرية.

**المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.**

تسعى الطالبتين من خلال هذا المطلب لاختبار صحة الفرضيات الموضوعية، والتي تصب في إطار معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة. حيث تم الاعتماد على اختبار ستودنت للكشف عن مدى فعالية تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة، بالإضافة إلى اختبار الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

## الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية قلمة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: " يوجد تطبيق فعلي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة"

اعتمدت الطالبتين على اختبار "ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان وذلك بصدد التحقق من هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تطبيق فعلي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد تطبيق فعلي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة..

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار ستودنت T (One simple t-test) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الأولى.

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T	
0.001	49	13,951	المحور الأول: أبعاد الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أنه يوجد تطبيق فعلي لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة"

## الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات ولاية قلمة

اعتمدت الطالبتين على اختبار "ستودنت" الذي ينص على مبدأ المقارنة بين المتوسط الحسابي للمحور مع المتوسط المعياري للاستبيان وذلك بصدد التحقق من هذه الفرضية، حيث تم صياغة الفرضية الصفرية والبديلة كالآتي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة.

بعد اختبار الفرضية باستخدام اختبار ستودنت T (One simple t-test) توصلت الدراسة إلى النتائج المبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (19): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية.

قيمة المعيار = 3			المتغيرات
القيمة الاحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T	
0.001	49	13,353	المحور الثاني: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن قيمة Sig تساوي (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أنه يوجد مستوى مقبول من الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05):

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، والفرضيات الفرعية التابعة لها وتحليل نتائجها، تم الاعتماد على اختبار "الارتباط الخطي البسيط" لدراسة دور المتغير المستقل (أبعاد الإدارة الإلكترونية)، في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، فكانت النتائج كالآتي:

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في المديرية محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول (20): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية الثالثة

الإدارة الإلكترونية	الرضا الوظيفي	قيمة المعامل	الإدارة الإلكترونية	معامل الارتباط
1.000	0.955**	مستوى الدلالة Sig		
50	50	حجم العينة		
الإدارة الإلكترونية	الرضا الوظيفي	قيمة المعامل	الرضا الوظيفي	سيرمان
0.955**	1.000	مستوى الدلالة Sig		
50	50	حجم العينة		

(\*\*) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ قيمة Sig تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H<sub>0</sub> وقبول H<sub>1</sub>، كما نلاحظ أنّ معامل الارتباط بين المحور الأول والمحور الثاني قدر بـ (0.955)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية البشري)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

رابعاً: اختبار الفرضيات الفرعية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول (21): نتائج اختبار الارتباط الخطي للفرضيات الفرعية

البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع	قيمة المعامل	الرضا الوظيفي	معامل الارتباط
0,870**	0,879**	0,881**	0,801**	مستوى الدلالة Sig		
50	50	50	50	حجم العينة		

(\*\*) ارتباط معنوي عند 0.01.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ (SPSS).

■ تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05):  
H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig تساوي (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H<sub>0</sub> وقبول H<sub>1</sub>، كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 1 قُدر بـ (0.870)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (مدى استخدام الأجهزة والبرامج)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

■ تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام الشبكات الإلكترونية، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05):

H<sub>0</sub>: لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام الشبكات الإلكترونية، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام الشبكات الإلكترونية، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig تساوي (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض H<sub>0</sub> وقبول H<sub>1</sub>، كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 2 قُدر بـ (0.879)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (مدى استخدام الشبكات الإلكترونية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

■ تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام نظم المعلومات، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05):

$H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام نظم المعلومات، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

$H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين مدى استخدام نظم المعلومات، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig تساوي (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض  $H_0$  وقبول  $H_1$ ، كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 3 قدر بـ (0.881)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (مدى استخدام نظم المعلومات)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).

■ تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري للإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05):  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري للإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

$H_1$ : توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين البعد البشري للإدارة الإلكترونية، والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول السابق أن قيمة Sig تساوي (0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني رفض  $H_0$  وقبول  $H_1$ ، كما نلاحظ أن معامل الارتباط بين المحور الثاني والبعد 4 قدر بـ (0.801)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل (البعد البشري للإدارة الإلكترونية)، والمتغير التابع (الرضا الوظيفي).



نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

**\*\*الفرضية الرئيسية الأولى\*\*:**

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى أن هناك تطبيقاً فعلياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قلمة. تحليل البيانات باستخدام اختبار ستودنت T أظهر قيمة T تساوي 13.951 وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية تُطبق بفعالية ضمن المديرية، مما يعزز الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية.

**\*\*الفرضية الرئيسية الثانية\*\*:**

بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تُظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي بين الموظفين في المديرية. حيث كانت قيمة T تساوي 13.353 وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.001، وهي أيضاً أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذه النتائج تعكس أن الموظفين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل والأنظمة الإدارية المطبقة، مما يمكن أن ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي العام والالتزام المؤسسي.

**\*\*الفرضية الرئيسية الثالثة\*\*:**

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تفيد بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ومستوى الرضا الوظيفي في المديرية المدروسة، حيث تم تحليل هذه العلاقة باستخدام اختبار الارتباط الخطي، أين تم مقارنة الأبعاد الإدارية الإلكترونية مع مستوى الرضا الوظيفي. فبعد تقدير معامل الارتباط سبيرمان بين الأبعاد الإدارية الإلكترونية ومستوى الرضا الوظيفي، تبين أن قيمة Sig كانت تساوي 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية المقبول (0.05). هذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

معامل الارتباط الذي قدر بـ 0.955 يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ومستوى الرضا الوظيفي. وبما أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية كبيرة (Sig = 0.001)، فإنه يمكن الاعتماد عليه كدليل قوي على أن تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديرية المدروسة.

تبرز هذه النتائج أهمية تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة إلكترونية فعالة في المؤسسات، حيث يمكن أن تسهم في تعزيز تجربة الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء وكفاءة المؤسسة بشكل عام.

### \*\*الفرضيات الفرعية:\*\*

تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يظهر وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج، والشبكات الإلكترونية، ونظم المعلومات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. باستخدام اختبار الارتباط الخطي، تم تحليل هذه العلاقات ومقارنتها مع مستوى دلالة (0.05) للتأكد من دلالتها.

أظهرت النتائج أن قيمة Sig لكل فرضية فرعية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في كل حالة. علاوة على ذلك، تم تقدير معامل الارتباط بين الأبعاد المستقلة ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أظهرت القيم المقدرة وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

هذه النتائج تؤكد أهمية تطبيق واستخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الإلكترونية في بيئة العمل، حيث يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين. كما تبرز الدراسة أن العوامل البشرية للإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أهمية توجيه الاهتمام نحو تطوير مهارات وتدريب الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة والمعلوماتية.

توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز دور الإدارة الإلكترونية

في تعزيز الرضا الوظيفي بمديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة:

1. تطوير برامج تدريبية: يُنصح بتصميم برامج تدريبية موجهة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام الأجهزة والبرامج الإلكترونية، وكذلك تعليمهم كيفية الاستفادة الأمثل من الشبكات الإلكترونية ونظم المعلومات. يمكن أن تشمل هذه البرامج التعليم عن أحدث التقنيات والأدوات المتاحة في مجال إدارة الأعمال الإلكترونية.

2. تعزيز ثقافة التكنولوجيا: يجب تشجيع ثقافة التكنولوجيا والابتكار داخل المنظمة من خلال تعزيز التواصل والتفاعل بين الفرق المختلفة. يمكن تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية داخل المنظمة لتبادل المعرفة والخبرات في استخدام التكنولوجيا.

3. تحفيز الموظفين: يجب تقديم حوافز ملموسة وتقدير للموظفين الذين يتميزون بأداء متميز في استخدام التكنولوجيا وتحقيق أهداف العمل. يمكن استحداث جوائز أو برامج تكريمية تعتمد على أداء الموظفين في هذا المجال.

4. تطوير بيئة عمل إلكترونية: ينبغي تحسين بيئة العمل الإلكترونية داخل المنظمة من خلال تحديث الأنظمة والتطبيقات وتوفير المعدات الحديثة. كما ينبغي تشجيع التواصل الإلكتروني وتبادل المعلومات بين الفرق والأقسام المختلفة.

5. متابعة وتقييم: يجب إجراء تقييم دوري لتطبيق الحلول التكنولوجية وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. يمكن استخدام استطلاعات الرأي الداخلية وتحليلات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العملية.

خاتمة

## خاتمة:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية حتمية فرضتها التغيرات العالمية والتقدم العلمي والتكنولوجي، فاستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض بهدف تسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لإتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل التكاليف وأسرع وقت ممكن.

حيث تقوم فكرة استخدام التكنولوجيا على توفير برامج على شبكة الأنترنت التي تتيح للموظف والعاملين والمديرين والإدارة إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة والتفاعل معها في أي وقت ومن أي مكان دون أية عوائق زمنية أو مكانية، وهو ما وفرته الإدارة الإلكترونية التي تمثل مرحلة التي حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الإتصال المباشر للمواطنين إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، إلى جانب ذلك ضرورة الإهتمام برأس المال المعرفي القادر على التكيف المستمر مع مختلف التطورات المتسارعة، لذلك لا بد من صياغة خطط مستقبلية تركز على العامل البشري قبل كل شيء لأنه أساس نجاح أي مخطط لمواكبة التغيرات العالمية المتسارعة هذا من جهة ،

ومن جهة أخرى على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يستند هذا الأخير على مجموعة من الأسس التي ترتبط به إرتباطاً وثيقاً وتشمل الدوافع، الحوافز، الحاجات والتوقعات.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

بعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

**\*\*الفرضية الرئيسية الأولى\*\*:**

تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى أن هناك تطبيقاً فعلياً لأبعاد الإدارة الإلكترونية في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة. تحليل البيانات باستخدام اختبار ستودنت T أظهر قيمة T تساوي 13.951 وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذا يعني أن الإدارة الإلكترونية تُطبق بفعالية ضمن المديرية، مما يعزز الكفاءة والفعالية في العمليات الإدارية.

**\*\*الفرضية الرئيسية الثانية\*\*:**

بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، تُظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الرضا الوظيفي بين الموظفين في المديرية. حيث كانت قيمة T تساوي 13.353 وقيمة احتمالية (Sig) تبلغ 0.001، وهي أيضاً أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة. هذه النتائج تعكس أن الموظفين يشعرون بالرضا عن بيئة العمل والأنظمة الإدارية المطبقة، مما يمكن أن ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي العام والالتزام المؤسسي.

**\*\*الفرضية الرئيسية الثالثة\*\*:**

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة تفيد بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ومستوى الرضا الوظيفي في المديرية المدروسة، حيث تم تحليل هذه العلاقة باستخدام اختبار الارتباط الخطي، أين تم مقارنة الأبعاد الإدارية الإلكترونية مع مستوى الرضا الوظيفي. فبعد تقدير معامل الارتباط سبيرمان بين الأبعاد الإدارية الإلكترونية ومستوى الرضا الوظيفي، تبين أن قيمة Sig كانت تساوي 0.001، وهي أقل من مستوى المعنوية المقبول (0.05). هذا يدل على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

معامل الارتباط الذي قدر بـ 0.955 يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين أبعاد الإدارة الإلكترونية ومستوى الرضا الوظيفي. وبما أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية كبيرة (Sig = 0.001)، فإنه يمكن الاعتماد عليه كدليل قوي على أن تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية يساهم بشكل إيجابي في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المديرية المدروسة.

ترتبط هذه النتائج بأهمية تطوير وتنفيذ استراتيجيات إدارة إلكترونية فعالة في المؤسسات، حيث يمكن أن تساهم في تعزيز تجربة الموظفين ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أداء وكفاءة المؤسسة بشكل عام.

**\*\*الفرضيات الفرعية\*\*:**

تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يظهر وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى استخدام الأجهزة والبرامج، والشبكات الإلكترونية، ونظم المعلومات في مديرية التجارة وترقية الصادرات بولاية قالمة، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. باستخدام اختبار الارتباط الخطي، تم تحليل هذه العلاقات ومقارنتها مع مستوى دلالة (0.05) للتأكد من دلالتها.

أظهرت النتائج أن قيمة Sig لكل فرضية فرعية كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة في كل حالة. علاوة على ذلك، تم تقدير معامل الارتباط بين الأبعاد المستقلة ومستوى الرضا الوظيفي، حيث أظهرت القيم المقدرة وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

هذه النتائج تؤكد أهمية تطبيق واستخدام التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الإلكترونية في بيئة العمل، حيث يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي والأداء العام للموظفين. كما تبرز الدراسة أن العوامل البشرية للإدارة الإلكترونية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أهمية توجيه الاهتمام نحو تطوير مهارات وتدريب الموظفين في استخدام التقنيات الحديثة والمعلوماتية.

### توصيات الدراسة

استناداً إلى النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الرضا الوظيفي بمديرية التجارة وترقية الصادات بولاية قالمه:

1. تطوير برامج تدريبية: يُنصح بتصميم برامج تدريبية موجهة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام الأجهزة والبرامج الإلكترونية، وكذلك تعليمهم كيفية الاستفادة الأمثل من الشبكات الإلكترونية ونظم المعلومات. يمكن أن تشمل هذه البرامج التعليم عن أحدث التقنيات والأدوات المتاحة في مجال إدارة الأعمال الإلكترونية.
2. تعزيز ثقافة التكنولوجيا: يجب تشجيع ثقافة التكنولوجيا والابتكار داخل المنظمة من خلال تعزيز التواصل والتفاعل بين الفرق المختلفة. يمكن تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية داخل المنظمة لتبادل المعرفة والخبرات في استخدام التكنولوجيا.
3. تحفيز الموظفين: يجب تقديم حوافز ملموسة وتقدير للموظفين الذين يتميزون بأداء متميز في استخدام التكنولوجيا وتحقيق أهداف العمل. يمكن استحداث جوائز أو برامج تكريمية تعتمد على أداء الموظفين في هذا المجال.
4. تطوير بيئة عمل إلكترونية: ينبغي تحسين بيئة العمل الإلكترونية داخل المنظمة من خلال تحديث الأنظمة والتطبيقات وتوفير المعدات الحديثة. كما ينبغي تشجيع التواصل الإلكتروني وتبادل المعلومات بين الفرق والأقسام المختلفة.

---

5. متابعة وتقييم: يجب إجراء تقييم دوري لتطبيق الحلول التكنولوجية وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. يمكن استخدام استطلاعات الرأي الداخلية وتحليلات الأداء لتحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين العملية.



# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

7. أحمد صقر عاشور، إدارة القول العاملة (الأسس المملوكية وأدوات البحث التطبيقي)، الطبعة الثانية، دار النهضة، 1979.
8. أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط 01، 1995.
9. أحمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، مصر، ط 1، ج 4، 2009.
10. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2004.
11. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. بهاء شاهين، العولمة والتجارة الإلكترونية، الفاروق للنشر، القاهرة، 2000.
13. جيرالدج ينبرج، روبرت بارون، تعريب رفاعي محمد، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
14. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق، السعودية، ط 1، 2009.
15. السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالسعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997.
16. الشمعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، الكويت، ط 01، 1993.
17. طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
18. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2010 عمان، الأردن.

19. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
20. عامر، طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007 م.
21. عائشة مصطفى للمناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998.
22. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
23. عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون تاريخ .
24. عبد الرحمن محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
25. عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، 2012.
26. عبد الفتاح محمد دويدار ، أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية ، بيروت 1995.
27. عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظري والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
28. عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارات ضغوط العمل، ط 1، نيولينك للنشر والتدريب، 2015.
29. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008.
30. كشرود عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، م 01، ط 01، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، 1995.
31. محسن علي الكتي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية، 2005 .
32. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن.
33. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.

34. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
35. محمد سمير أحد الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
36. محمد علي شهب، السلوك في التنظيم، ط 03، دار النشر للجامعات المصرية، مصر 1987.
37. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل 65-67 للنشر، عمان، 2009.
38. محمد محمد الهادي، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، تقديم: حامد عمار، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005.
39. محمد موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002 م.
40. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
41. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، محفوظات نعمان.
42. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط 1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
43. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمجالات"، بدون رقم الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
44. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

## رسائل وأطروحات:

1. إيناس فواد نووي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى 1429.

2. تغريد يحيى أبو سليم، أبعاد التحول نحو الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
3. زهية غزيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة الجزائر، 2007.
4. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
5. سالي علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس القاهرة، 2000.
6. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء "سونلغاز - جيغل مذكرة ماجستير في الاقتصاد والتسيير، جامعة بومرداس 2009/2010 .
7. شغوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
8. عبد العزيز فهد المغيرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، 2010.
9. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية الدولية، برنامج الماجستير، إدارة الأعمال، 2008.
10. محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر برنامج الماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

11. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة. بنين، بحث مقدم لإكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط السعودية، 2008.

### المقالات والداخلات:

1. أسماء زدوري، تطبيق الإدارة الإلكترونية وانعكاسه على الرضى الوظيفي لدى الأفراد العاملين، دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، مجلة الرماح، مجلد 2018، العدد 26، 2018.
2. أم الخير قوتوح ، لامية بويدي، بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من جهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، العدد 02 جامعة الوادي، الجزائر، 2019.
3. البديري محمود، الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية، نوفمبر، 2006.
4. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المحور الثاني، التوجهات والأساليب الحديثة، من 01 إلى 04 نوفمبر 2009.
5. الحيدر عبد المحسن وبن طالب إبراهيم، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)، معهد الإدارة العامة، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2005.
6. العتيبي، آدم غازي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي، مجلة الإدارة العامة، العدد 76، ربيع الآخر، 1996، الكويت.
7. عروبة رشيد، علي البدراي وآخرون، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات الخدمية وإمكانية تطبيقها، دراسة حالة في مديرية النصر، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، مجلد رقم 10، العدد 37، 2014.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد 05، ط 4، 2005.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque- Rippoul, Les Théories L'organisation Et De L'entreprise, édition Marketing, paris, 1999.
2. Anthony Knight, Job satisfaction, Journal of nuclear Medicine technology, Volume 32. Number 4. University of IOWA, December 2004.
3. Claude Lévy, Leboyer, La Motivation Ou Travail: Modèle Et Stratégie,3 édition D'organisation, Paris, 2006.
4. Jennifer S. Skibla, Personality and job Satisfaction, Master thesis, University of Wisconsin- Stout, New York, 2002.
5. Mohammad Muinul Islam and Adu Momtaz Saaduddin Ahmed, Understanding e-governance: a theoretical approach", Asian Affairs, vol 29, n 4. October-December, 2007.
6. Spreitze, Gretchen & Kizilos, Mark&Nason, Stephen, A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain, Journal of management, Vol.23.NO.5.

الاصحاح





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945-قائمة  
كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم اقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات



## إستمارة إستبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر تحت عنوان:

### دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات -قائمة-

تحت إشراف الأستاذ:

د- معيزي جزيرة

من إعداد:

بجاوي مفيدة

جغوط درين

السيدات -السادة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يهدف إلى معالجة موضوعنا " دور الإدارة الالكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات -قائمة- " كجزء من متطلبات مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات  
نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بصراحة تامة وصدق يرجى وضع علامة (X) امام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك.

ونحيطكم علما بأنه إجاباتكم ستكون في سرية ولن تستخدم إلا بهدف البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2023-2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 39 سنة

من 40 إلى أقل من 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: تقني سامي  شهادة جامعية ليسانس أو ماستر

دراسات عليا متخصصة (PGS)  مهندس

4. مستوى التحكم في الإعلام الآلي: ضعيف  متوسط  حسن  جيد جدا

5. سنوات الخبرة: أقل أو يساوي 5 سنوات  من 6 إلى أقل من 10 سنوات

من 11 إلى أقل من 15 سنة  16 سنة فأكثر

6. عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية: لا توجد  دورة واحدة

دورتين فما فوق  ثلاث دورات فأكثر

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>مدى استخدام الأجهزة والبرامج</b>						
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال المؤسسة					
02	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في إيجاد حلول لمشكلات العمل					
03	البرمجيات المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفاعلية					
04	تخضع البرامج الحاسوبية للتحسين حسب تغيرات بيئة العمل					
<b>استخدام الشبكات الإلكترونية</b>						
05	يوجد تدفق عالي للإنترنت والأنتراكت في مكان عملك					
06	البريد الإلكتروني يمثل أداة اتصال رئيسية في عملك					
07	الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconférence) تمثل وسيلة اتصال مباشر مع الإدارة العليا					
08	تستخدم المؤسسة بوابتها وموقعها على شبكة الأنترنت في عرض وتوفير المعلومات عليها					
09	استخدام منصات التواصل الاجتماعي المعتمدة رسمياً في المؤسسة					
<b>استخدام نظم المعلومات</b>						
10	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة والوقت المناسب					
11	نظم المعلومات الإدارية المستخدمة تساهم في توفير المعلومات اللازمة في عملية اتخاذ القرار الناجح					
12	تمتلك الموظف المسؤول حساب خاص به ضمن نظام المعلومات لتسيير نظام العمل					
13	تخضع البيانات الخاصة لنظم المعلومات بالتحسين الدوري					
<b>البعد البشري للإدارة الإلكترونية</b>						
14	تمتلك المهارات الكافية لاستخدام الحاسوب في العمل					

## الملاحق

					15	تمتلك المؤهلات العلمية والعملية لتجديد البرامج الحاسوبية وقادر على التنفيذ الإلكتروني على عمليات المؤسسة
					16	تنظم المؤسسة لإطاراتها وموظفيها باستمرار الدورات التكوينية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يتوافق راتي مع طبيعة العمل والمهام الموكلة الي					
02	وجود حوافز مادية أتقاضاها عند المبادرات أو المجهودات المبذولة					
05	يوجد تحفيز معنوي من خلال استخدام النظم المعلوماتية المتاحة					
06	يعد معيار الكفاءة باستخدام البرامج المعلوماتية معيارا هاما في الترقية الوظيفية					
07	تساهم البرامج والتطبيقات في أداء عملي بكل أريحية					
08	ساهمت برامج المعلومات في تخفيف الأعباء أثناء تأدية المهام					
09	أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير					
10	أنا أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي بتقنية					
11	أنا مستمتع بعملي مع زملائي في ظل الإدارة الإلكترونية					

**Corrélations**

		المحور 1	A1	A2	A3	A4	
Rho de Spearman	المحور 1	Coefficient de corrélation	1,000	,712**	,786**	,851**	,599**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	A1	Coefficient de corrélation	,712**	1,000	,806**	,599**	,349*
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,013
		N	50	50	50	50	50
	A2	Coefficient de corrélation	,786**	,806**	1,000	,668**	,429**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,002
		N	50	50	50	50	50
	A3	Coefficient de corrélation	,851**	,599**	,668**	1,000	,736**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	A4	Coefficient de corrélation	,599**	,349*	,429**	,736**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,013	,002	,000	.
		N	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		المحور 1	B5	B6	B7	B8	B9	
Rho de Spearman	المحور 1	Coefficient de corrélation	1,000	,759**	,786**	,778**	,615**	,514**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50
	B5	Coefficient de corrélation	,759**	1,000	,665**	,727**	,592**	,401**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,004
		N	50	50	50	50	50	50
	B6	Coefficient de corrélation	,786**	,665**	1,000	,639**	,564**	,415**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,003
		N	50	50	50	50	50	50
B7	Coefficient de corrélation	,778**	,727**	,639**	1,000	,450**	,321*	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,001	,023	
	N	50	50	50	50	50	50	
B8	Coefficient de corrélation	,615**	,592**	,564**	,450**	1,000	,641**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	.	,000	
	N	50	50	50	50	50	50	
B9	Coefficient de corrélation	,514**	,401**	,415**	,321*	,641**	1,000	
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,003	,023	,000	.	
	N	50	50	50	50	50	50	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		المحور 1	C10	C11	C12	C13	
Rho de Spearman	المحور 1	Coefficient de corrélation	1,000	,778**	,827**	,823**	,761**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
C10		Coefficient de corrélation	,778**	1,000	,897**	,742**	,648**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
C11		Coefficient de corrélation	,827**	,897**	1,000	,750**	,691**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
C12		Coefficient de corrélation	,823**	,742**	,750**	1,000	,815**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
C13		Coefficient de corrélation	,761**	,648**	,691**	,815**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		المحور 1	D14	D15	D16	
Rho de Spearman	المحور 1	Coefficient de corrélation	1,000	,730**	,802**	,740**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50
D14		Coefficient de corrélation	,730**	1,000	,719**	,739**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50
D15		Coefficient de corrélation	,802**	,719**	1,000	,574**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50
D16		Coefficient de corrélation	,740**	,739**	,574**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

			المحور 2	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Rho de Spearman	2	Coefficient de corrélation	1,000	,714**	,836**	,842**	,902**	,782**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50
	Y1	Coefficient de corrélation	,714**	1,000	,646**	,650**	,513**	,440**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000	,001
		N	50	50	50	50	50	50
	Y2	Coefficient de corrélation	,836**	,646**	1,000	,957**	,696**	,687**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50
	Y3	Coefficient de corrélation	,842**	,650**	,957**	1,000	,684**	,625**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50	50
	Y4	Coefficient de corrélation	,902**	,513**	,696**	,684**	1,000	,810**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50	50
	Y5	Coefficient de corrélation	,782**	,440**	,687**	,625**	,810**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



**Corrélations**

			المحور 2	Y6	Y7	Y8	Y9
Rho de Spearman	المحور 2	Coefficient de corrélation	1,000	,600**	,691**	,661**	,721**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
Y6	المحور 2	Coefficient de corrélation	,600**	1,000	,505**	,554**	,518**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
Y7	المحور 2	Coefficient de corrélation	,691**	,505**	1,000	,538**	,539**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
Y8	المحور 2	Coefficient de corrélation	,661**	,554**	,538**	1,000	,424**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,002
		N	50	50	50	50	50
Y9	المحور 2	Coefficient de corrélation	,721**	,518**	,539**	,424**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	.
		N	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

			Z	المحور 1
Rho de Spearman	المحور 2	Coefficient de corrélation	1,000	,992**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	50	50
المحور 1	المحور 2	Coefficient de corrélation	,992**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

			Z	المحور 2
Rho de Spearman	المحور 1	Coefficient de corrélation	1,000	,980**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	50	50
المحور 2	المحور 1	Coefficient de corrélation	,980**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,956	25

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,931	16

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,791	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,780	5

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	3

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,879	4

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,883	9

		الجنس		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	14	28,0	28,0	28,0
	أنثى	36	72,0	72,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	2,0	2,0	2,0
	30 _ 39 سنة	23	46,0	46,0	48,0
	40 _ 49 سنة	18	36,0	36,0	84,0
	من 50 سنة فأكثر	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		المؤهل العلمي		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	تقني سامي	14	28,0	28,0	28,0
	شهادة جامعية ليسانس أو ماستر	29	58,0	58,0	86,0
	(PGS) دراسات عليا متخصصة	2	4,0	4,0	90,0
	مهندس	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

		مستوى التحكم في الإعلام الآلي		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ضعيف	1	2,0	2,0	2,0
	متوسط	14	28,0	28,0	30,0
	حسن	24	48,0	48,0	78,0
	جيد جدا	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من أو يساوي 5 سنوات	10	20,0	20,0	20,0
	من 6 إلى 10 سنوات	10	20,0	20,0	40,0
	من 11 إلى 15 سنة	21	42,0	42,0	82,0
	سنة فأكثر 16	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا توجد	17	34,0	34,0	34,0
	دورة واحدة	21	42,0	42,0	76,0
	دورتين	8	16,0	16,0	92,0
	ثلاث دورات فأكثر	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	50	4,3400	,47852
A2	50	4,3400	,62629
A3	50	3,7000	1,18235
A4	50	3,8000	,90351
B5	50	3,9400	,81841
B6	50	4,2200	,64807
B7	50	3,8400	,93372
B8	50	4,1400	,67036
B9	50	4,2400	,59109
C10	50	4,4800	,50467
C11	50	4,3400	,68839
C12	50	3,9800	,95810
C13	50	3,6800	,93547
D14	50	4,0200	,71400
D15	50	4,2200	,61578
D16	50	3,9400	,84298
Y1	50	4,0600	,73983
Y2	50	4,3200	,79385
Y3	50	4,3000	,78895
Y4	50	3,8200	1,24031

Y5	50	3,9800	1,02000
Y6	50	4,0400	,53299
Y7	50	4,3400	,47852
Y8	50	4,0000	,83299
Y9	50	4,1400	,67036
المحور 1	50	4,0763	,54549
البعد 1	50	4,0450	,65987
البعد 2	50	4,0760	,54194
البعد 3	50	4,1200	,67996
البعد 4	50	4,0600	,61607
المحور 2	50	4,1111	,58837
N valide (liste)	50		

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور 1	50	4,0763	,54549	,07714

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	13,951	49	,000	1,07625	,9212	1,2313

### Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation <sup>a</sup>	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
المحور 1	d de Cohen	,54549	1,491	2,447
	Correction de Hedges	,55402	1,468	2,410

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
المحور2	50	4,1111	,58837	,08321

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور2	13,353	49	,000	1,11111	,9439	1,2783

### Tailles d'effet pour échantillon unique

	Standardisation <sup>a</sup>	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
			Inférieur	Supérieur
المحور2	d de Cohen	,58837	1,420	2,349
	Correction de Hedges	,59757	1,398	2,313

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

### Corrélations

			المحور1	المحور2
Rho de Spearman	المحور1	Coefficient de corrélation	1,000	,955**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	50	50
	المحور2	Coefficient de corrélation	,955**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

NONPAR CORR  
 /VARIABLES=المحور2 البعد1 البعد2 البعد3 البعد4  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG FULL  
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

			المحور2	البعد1	البعد2	البعد3	البعد4
Rho de Spearman	المحور2	Coefficient de corrélation	1,000	,870**	,879**	,881**	,801**
		Sig. (bilatérale)	.	,000	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	البعد1	Coefficient de corrélation	,870**	1,000	,721**	,838**	,622**
		Sig. (bilatérale)	,000	.	,000	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	البعد2	Coefficient de corrélation	,879**	,721**	1,000	,746**	,914**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	.	,000	,000
		N	50	50	50	50	50
	البعد3	Coefficient de corrélation	,881**	,838**	,746**	1,000	,679**
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	.	,000
		N	50	50	50	50	50
	البعد4	Coefficient de corrélation	,801**	,622**	,914**	,679**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	.
		N	50	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).