



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم: علوم التسيير  
الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: تسيير عمومي



الموضوع:

بعنوان:

الإدارة الإلكترونية ودورها في التخفيف من ضغوط العمل  
(دراسة حالة موظفي الجماعات المحلية - بلدية رأس الوادي)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر مهني

من إعداد الطالبين: - بن سالم سمير  
- مسعد إبراهيم

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة : لفقير حمزة	الاسم واللقب
مشرفا	الرتبة : الدكتور عاشور مقلاتي	الاسم واللقب
مناقشا	الرتبة : بن عمارة نعيم	الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## اهداء

قال تعالى: { وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ }

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته

تعالى مهداة إلى الوالد والوالدة أمدما الله بصحة والعافية وأطال الله في عمرها

للزوجة الكريمة التي ساندتني ولا تزال، للإخوة وأخوات ولكل العائلة

إلى كل من شاركني في هذا العمل المتواضع متمني لهم حياة موفقة بإذن الله

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي، وإلى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلمي

إلى كل قسم تسيير عمومي دفعة 2024 جامعة محمد البشير الإبراهيمي

الطالب مسعد ابراهيم

## اهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت واليه أنيب "

سورة هود الآية 88 .

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل المتواضع، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام

### مهداة

إلى الوالدة البسها الله ستر العافية، وروح الوالد رحمات الله عليه

إلى سندي في الحياة زوجتي الغالية وإلى أبنائي محمد، أيوب، امانى، ماريما

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

إلى كل زملائي في العمل في الحماية المدنية وزملائي في قسم التسيير العمومي دفعة 2024 جامعة محمد البشير الإبراهيمي

إلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد وشاركني في هذا العمل المتواضع متمنيا لهم حياة موفقة بإذن الله

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

الطالب بن سالم سمير

### شكر وتقدير

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: " من لا يشكر الناس لم يشكر الله. "

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه لإتمام هذا العمل

وإنه ليشرفنا أن نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى من شرفنا بقبوله وإشرافه على مذكرتنا المتواضعة الأستاذ " الدكتور عاشور مقلاتي " ولصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية ونصائحه التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل وتجاوز صعوباته، وعلى وقته الذي لم يبخل علينا به، جزاه الله عنا كل الجزاء.

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة المذكرة، راجين أن نكون عند حسن ظنهم.

كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كافة الأساتذة والعاملين في قسم علوم التسيير، وإلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد على إنجاز هذا العمل سواء بالفعل أو حتى بكلمة طيبة.

## ملخص الدراسة

تناولت الدراسة الحالية الإدارة الإلكترونية ودورها في تخفيف ضغوط العمل والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الإدارة الإلكترونية في تخفيف ضغوط العمل عن الموظف، لعينة من موظفي الجماعات المحلية، في بلدية راس الوادي - برج بوعرييج - من خلال إيضاح دورها في تخفيف عبئ العمل ومساهمتها في تقليل ضغوط بيئة العمل والهيكل التنظيمي على الموظف.

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي باستخدام المسح الشامل للعينة القصدية، باعتباره المنهج الملائم للدراسة، وبالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS26 .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية لها دور في تخفيف ضغوط العمل وهذا راجع إلى استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة، والبيانات الرقمية والبرامج الإلكترونية التي تقلل من هذه الضغوط خصوصا أن العمل الإداري قد أصبح أكثر تعقيدا خصوصا في الوقت الراهن، وان توفر أجهزة الحاسوب يساهم في التقليل من عبء العمل ويساعد في عملية مشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية وذلك عن طريق توفر المؤسسة على شبكات الاتصال الإلكترونية مما يسهل عملية تبادل ونقل المعلومات بين المسؤولين والموظفين وتحديد طبيعة عمل وصلاحيات ومسؤوليات كل فرد في الهيكل التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، ضغوط العمل، البلدية**

## **Abstract**

The current study dealt with e-administration and its role in relieving job stress, which aimed to identify the relationship and the impact of e-administration in relieving job stress on the employee, for a sample of local community employees, in Ras El Oued City – Bordj Bou Arreridj – by clarifying its role in reducing the workload and its contribution to reducing the stress of the work environment and organizational structure on the employee.

The descriptive quantitative approach was used as the appropriate approach for the study, and the questionnaire was used as the primary instrument for collecting data, analyzing the study data and testing its hypotheses using the statistical program SPSS26.

The study concluded that e-administration has a role in reducing job stress due to the use of modern electronic means, digital data and electronic programs that reduce these pressures, especially since administrative work has become more complex, especially at the present time, and that the availability of computers has contributed to reducing the workload and helped in the process of sharing information between administrative levels through the availability of the institution on electronic communication networks, which facilitates the exchange and transfer of information between officials and employees and determine the nature of the work, powers and responsibilities of each individual in the organizational structure.

**Keywords:** e-administration, job stress, Municipal

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
أ	الاهداء
ج	شكر وتقدير
د	الملخص
و	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال

1	مقدمة
17	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
17	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
30	المبحث الثاني: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
38	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل
38	المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل
55	المبحث الثاني: النظريات ونماذج ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها
63	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
63	المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة لبلدية رأس الوادي
66	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
87	خاتمة
88	قائمة المراجع
96	فهرس المحتويات
98	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
69	متغيرات الدراسة	01
69	درجات حسب مقياس ليكارت الخماسي.	02
71	حساب ثبات الأداة.	03
74	توزيع العينة حسب الجنس.	04
72	توزيع العينة حسب العمر	05
73	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	06
74	توزيع العينة حسب المهنة	07
75	توزيع العينة حسب الأقدمية.	08
77	نتائج عبارات محور الأول الإدارة الإلكترونية	09
79	نتائج عبارات محور الثاني ضغوط العمل	10
82	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.	11
83	العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية وعبء العمل)	12
84	العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل)	13
85	العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية والهيكل التنظيمي للعمل)	14

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
4	نموذج الدراسة	01
19	عناصر الادارة الإلكترونية	02
21	أنواع شبكات الاتصال	03
27	خصائص الإدارة الإلكترونية	04
56	حدوث الضغوط النفسية طبقا لنظرية هانز سيللي	05
57	حدوث الضغوط النفسية طبقا لنظرية المعرفة lazarus	06
59	نموذج مارشال لضغوط العمل	07
60	نموذج ميتشجان ( كاتزيمان ) لضغوط العمل	08
72	توزيع العينة حسب الجنس	09
73	توزيع العينة حسب السن	10
74	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	11
75	توزيع العينة حسب المهنة.	12
76	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.	13
82	مخرجات برنامج (SPSS, V26).	14

مقدمة:

شهد العالم في العقود الماضية تطوراً كبيراً وواضحاً في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات على مستويات واصعدة عدة، وكان لهذا التطور أثراً كبيراً على الإنسان وعلى نمطه ومنهجه في الإدارة، ومن ثم أصبح من الضروري والمهم التعرض لدراسة العناصر الإدارية والنفسية والسلوكية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا.

فالتطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى إحداث تغيرات جذرية في مفهوم العمل الإداري وذلك بالتحول من الإدارة التقليدية التي يتم تنفيذ الاعمال فيها بالاعتماد على المعاملات الورقية، إلى الإدارة الإلكترونية.

وبالفعل لقد بدأت الكثير من المنظمات والمؤسسات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، من خلال استخدام تطبيقات الحاسوب والبرمجيات والشبكات ووسائل حديثة في إنجاز جميع الأعمال والمعاملات الإدارية وفي مجالات متعددة وايضاً في تطوير طرق العمل المعقدة بمرونة وفاعلية من جهة، وللاستفادة من هذه التقنيات الحديثة في توفير الجهد والوقت، والتكلفة وايضاً في تقليل ضغوط العمل على العاملين والموظفين من جهة أخرى.

ولذلك فان المنظمات والمؤسسات تسعى جاهدة لتوفير كل الإمكانيات اللازمة والوسائل الحديثة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية التي تساعد المورد البشري على تخفيف ضغوط العمل التي تواجهه في أداء مهامه، مما يخفف من غموض الدور وأعباء العمل.

فالوسائل الإلكترونية من أجهزة الحاسوب وملحقاته تعمل على سرعة إنجاز المعاملات الإدارية وحفظ المعلومات وتوثيقها وشبكات الاتصال الإلكترونية، تساهم في سهولة الاتصال بين المسؤولين والموظفين فيما بينهم مما يساعد على تبادل ونقل المعلومات والبرامج الإلكترونية تساهم في تحديد مسؤوليات ومهام كل موظف.

وكل هذه المهام يقوم بها العنصر البشري (الموظف) الذي يعتبر أهم عنصر استثمار ومصدر مهم لاكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها لما يمتلكه من مهارات وخبرات مهنية. وعليه تبلورت مشكلة الدراسة في تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تقليل ضغوط العمل.

أولاً: الإشكالية و تساؤلاتها

## 1-تحديد إشكالية الدراسة

تعتبر الآليات والمخططات المختلفة وبمختلف أنواعها التي تتبناها الجزائر في سياستها التنموية من أهم الوسائل التي تعمل بها قصد تحقيق التنمية في شتى مجالاتها الاجتماعية والاقتصادية وهذا يؤدي إلى النهوض بالحركة التنموية، والحديث عن التنمية يجرنا إلى الحديث عن الإدارات والمؤسسات العمومية المحلية بمختلف تخصصاتها والتي تحمل الطابع الرسمي، وهنا نخص بالذكر الجماعات المحلية والتمثلة في الولاية والدائرة والبلدية، وهي كانساق فرعية تحقق بتفاعلها التنمية للنسق الكلي وهي الدولة.

ونأخذ على سبيل المثال النسق الأصغر في هذه الحلقة (البلدية) لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق التنمية في جميع المجالات، ولا يتحقق هذا المبتغى إلا بفاعلية أداء وكفاءة المورد البشري وكذا إعطائه المستلزمات الضرورية والمتطورة لتحقيق الفاعلية داخل التنظيم.

ومن بين المخططات والآليات التي لجأت الجزائر لها سياسة الجزائر الالكترونية وهذه السياسة تهدف إلى تجسيد الإدارة الالكترونية على أرض الواقع، وهذا بتمكينها من استخدام وسائل وتقنيات حديثة تتمثل في أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت (الداخلية والخارجية) وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيات المعلومات وتسخيرها لتكون الوسيط الأساسي في العملية الإدارية فهي وجهة لإدارة بلا ورق ووجهة لإدارة بلا تضييع للوقت وهي وجهة لتكريس أفاق صادقة بين الإدارة والمواطن.

الإدارة التقليدية التي أتعبت الموظف بدرجة كبيرة ووضعته تحت طائلة اتهامات من المسؤول والمواطن على حد سواء، مما وضعته تحت ضغوط مهنية، إن هذه الضغوط المهنية هي من أهم الموضوعات الحساسة والمهمة التي ركز عليها جميع الباحثين في مجالات الإدارة على دراستها من حيث مسبباتها، آثارها ونتائجها وإن عبء العمل وبيئة العمل (مناخ العمل) والهيكل التنظيمي التي يعاني منها الموظف إنما هي نتائج عن الإدارة تقليدية.

ولهذا جاءت هذه الدراسة للبحث في واقع الإدارة الالكترونية في ظل الضغوط المهنية داخل الجماعات المحلية، مع أخذ بلدية رأس الوادي كنموذج حتى يتم الاجابة عن التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الادارة الالكترونية في تخفيف ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

## التساؤلات الفرعية

- 1- ما مفهوم الإدارة الالكترونية في سياق الجماعات المحلية؟
- 2- ما مفهوم ضغوط العمل في ادارة الجماعات المحلية؟
- 3- هل هناك تأثير للإدارة الالكترونية على ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

## 2- صياغة فرضيات الدراسة

تعتبر الفروض العلمية من أهم الأسس والمراحل في إجراء البحث العلمي، لأنها تساعد الباحث في أن يتجه مباشرة إلى الحقائق العلمية بدلا من تشتت جهوده دون غرض معين، وتمكنه من الكشف عن العلاقات التي تقوم بين الظواهر من خلال تحديد المتغيرات التي تتمحور حولها الدراسة. و نظرا لأهمية الفرضية العملية قمنا بوضع الفرضيات التالية والتي قد تعيننا على الإجابة عن تساؤلات البحث:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر إيجابي للإدارة الالكترونية على ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

### الفرضيات الجزئية:

1- استخدام الإدارة الالكترونية يساهم في التخفيف من ضغوط عبء العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

2- استخدام الإدارة الالكترونية يساهم في التخفيف من ضغوط بيئة العمل لدى موظفي للجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

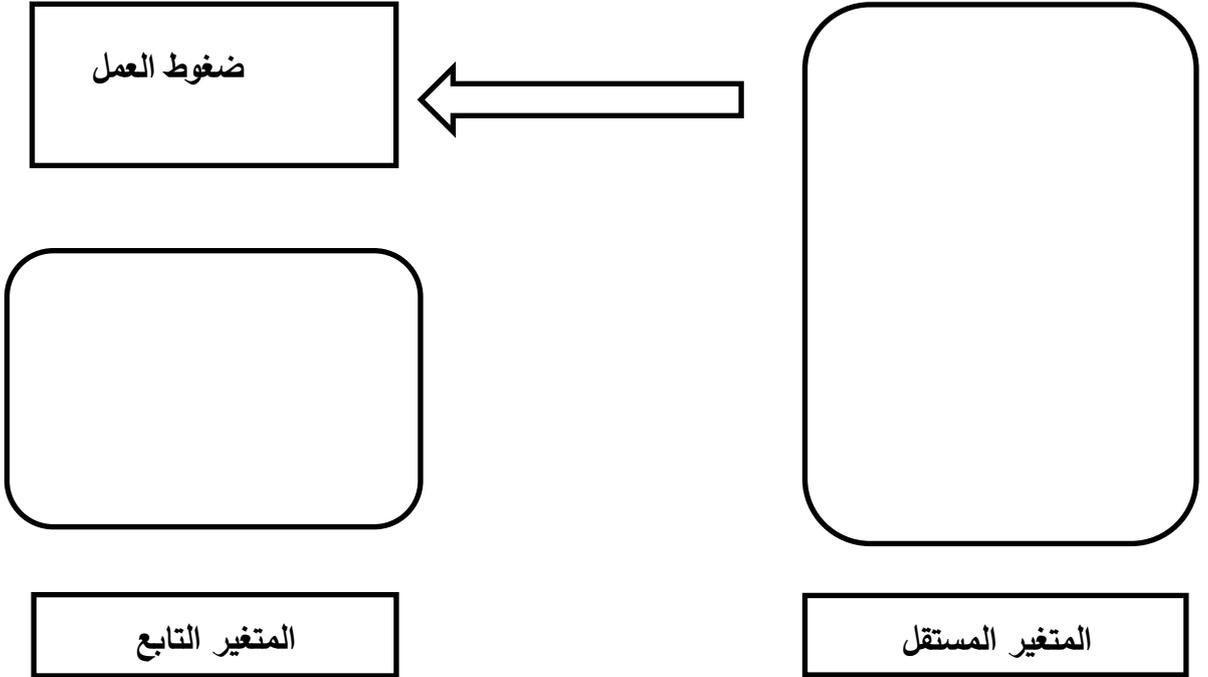
3- استخدام الإدارة الالكترونية يساهم في التخفيف من ضغوط الهيكل التنظيمي لدى موظفي للجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

### ثانيا- نموذج الدراسة وفرضياتها

### 1: نموذج الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة سيتم اعتماد نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



ثالثاً: مبررات وأسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الاسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع وهي كالآتي:

**1- مبررات ذاتية:**

تتطلب من كون الموضوع ينتمي لمجال تخصص حقل التسيير العمومي وبحكم عملنا في مؤسسات عمومية نمارس تطبيقات الإدارة الالكترونية وتمارس علينا ضغوط عمل، بالإضافة الى كون بلدية راس الوادي انتهجت على غرار مختلف بلديات القطر الوطني استراتيجية الإدارة الإلكترونية من أجل التحسين في الخدمات التي تقدمها للمواطنين والتقليل من ضغوط العمل على موظفيها وهي رائدة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستوى ولاية برج بوعرييج.

- الميل الشخصي اتجاه المواضيع المرتبطة بالإدارة الالكترونية وممارساتها، و بحكم التخصص في التسيير العمومي والرغبة في اضاء الطابع الالكتروني على وظيفة الموارد البشرية في واقعنا العملي.

**2- مبررات علمية: تتمثل في:**

. محاولة التحكم أكثر في ادوات وتقنيات البحث العلمي.

. الرغبة في افادة واثراء مكتبة الكلية على الاقل ببحث علمي يجمع بين حقلين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وهذا ما يفتح افاقا امام الباحثين.

. ابراز اهمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة والاهتمام به من ناحية تطوير قدراتهم ومهاراتهم سواء المعرفية او المهنية وتوفير جميع الظروف لذلك.

**3- مبررات موضوعية:**

- اعتبار الموضوع من أهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية، لأنه يواكب التطورات الحديثة وأهميته تكمن في الإدارة المحلية محل الدراسة في ظل تزايد تضرر الموظفين وشكاويهم حيال ضغوط العمل التي يتحملونها، مما يفتح المجال امام مثل هذه الدراسات لايجاد حلول تخدم جميع الأطراف.

- التوجه العالمي نحو الانتقال إلى تحويل العمل الاداري إلى عمل إلكتروني.

## 1\_أهمية الدراسة:

- يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بظغوط العمل أهمية بالغة بحكم الانفجار التكنولوجي وما أفرزه من تطبيقات واستخدامات، والتأثيرات التي خلفها على المؤسسات وتطويرها من جهة وعلى العاملين من جهة أخرى؛ وبالتالي تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:
- يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة، والأكثر حداثة نظراً لربطه بين مفهومين مهمين هما الإدارة الإلكترونية وظغوط العمل؛
- محاولة توضيح وتبيين فحوى هذا الموضوع وتأثيراته
- \_ حاجة السوق لهذا مواضيع خاصة وأن الدولة الجزائرية لاسيما وزارة الداخلية والجماعية المحلية دخلت بكل ثقلها للاعتماد على الرقمنة والإدارة الإلكترونية في كل المجالات مما يجعل هذه الدراسة قد تكون لها أهمية بالغة للإدارة العمومية الحديثة والبلدية على وجه التحديد.
- زيادة الوعي التكنولوجي في الجماعات المحلية ومن ثم تسهيل الأخذ بالخدمات الإلكترونية لتسهيل الحياة الاجتماعية وتخفيف أعباء العمل على مستخدمي الجماعات المحلية.
- \_ كما تستمد أهمية الدراسة من الأهمية التي تكتسيها البلدية، باعتبارها تقدم خدمة عمومية وباعتبارها أقرب إدارة للمواطن ولا يمكن الاستغناء عنها، حيث تسعى لتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومنه فإن نتائج هذه الدراسة تمثل أهمية لهذه الإدارة وتمثل إضافة لحقل المعرفة.

## 2\_أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في التحقيق في فرضياتها والتوصل إلى نتيجة معينة بشأن تساؤلات إشكالية الموضوع، ولتحقيق الهدف الأساسي تم تقسيمه إلى عدة أهداف فرعية تتمثل في:
- إبراز الغموض والتعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على ظغوط العمل الإداري في الجماعات المحلية
- إبراز واقع نظم معلومات الإدارة المستخدمة في الجماعات المحلية وما وصلت إليه من آليات حديثة.
- تحديد العلاقة بين دور الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة (بلدية رأس الوادي)، وكذا التعرف على المحاسن التي تقدمها الإدارة الإلكترونية للتخفيف من ظغوط العمل.

- التعرف على طبيعة الارتباط والتأثير بين الإدارة الإلكترونية وضغوط العمل بأبعادها.
- إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية وزيادة فعاليتها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، وذلك في تقديم الخدمات للمؤسسة وكذا التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزيائنها.
- محاولة لفت انظار بقية المنظمات الى اعتماد منهج الإدارة الالكترونية كونه اسلوب يدل على الحداثة والتطور ومن متطلبات البيئة المعاصرة ويعزز من موقف البلدية التنافسي.
- تحديد دور الإدارة الإلكترونية في تنمية البلدية الجزائرية والقضاء على الأساليب التقليدية.

#### خامسا: حدود الدراسة

##### 1-الحدود المكانية: بلدية راس الوادي ولاية برج بوعرييج

##### 2-الحدود الزمانية: تمثلت في النصف الأول من سنة 2024 للفترة التي أجريت فيها الدراسة.

3-الحدود البشرية: وهو المجال الذي انتقت منه أفراد العينة ويتمثل في موظفي الإدارة المحلية لبلدية راس الوادي و التركيز على موظفي الإدارة و المصلحة البيو مترية ومصالحة الحالة المدنية ومصالحة اصدار بطاقات ترقيم المركبات و رخص السياقة البيو مترية لأنها أول المصالح التي استعملت الادارة الالكترونية هذا من جهة، ومن جهة أخرى ضغوط العمل التي تواجه موظفي هذه المصالح من طرف المسؤولين(من خلال محاولة الدولة عصرنة المرفق العام) والمواطنين(الاقبال الكبير للمواطنين على هذه المصالح بسبب الوثائق الكثيرة التي تطلبها الادارات الأخرى) على حد سواء .

4-الحدود الموضوعية: ابراز العلاقة والتأثير بين الإدارة الالكترونية وضغوط العمل في قطاع الجماعات المحلية وبالخصوص إسقاط الدراسة على بلدية راس الوادي كنموذج لتطبيقها أسلوب الإدارة الإلكترونية.

#### سادسا: مفاهيم ومصطلحات الدراسة

##### 1-الإدارة الإلكترونية:

تستخدم الإدارة الحديثة في مجال عملها التكنولوجيا الحديثة من أجل تحسين وتطوير العمل الإداري والرفع من الكفاءة المهنية، بغية الوصول إلى مستوى رفيع من الخدمة والمردودية داخل التنظيم لذا تطرقنا إلى التعريفات التالية:

يعرفها الدكتور محمد سمير احمد: هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة<sup>1</sup>.

ويعرفها ياسين سعد غالب: هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الالكترونية بحيث تشمل الأعمال الالكترونية والحكومة الالكترونية<sup>2</sup>.

ويعرفها علاء عبد الرازق السالمي: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طرق استخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتسبة ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي للإدارة الالكترونية:** هي وظيفة إنجاز الأعمال والمعاملات الورقية والاستغناء عنها وذلك باستخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع العمليات الإدارية قصد الرفع من كفاءة المستخدمين ومردوديتهم والقضاء على الإدارة التقليدية.

## 2 - ضغوط العمل:

نظرا لأهمية ضغوط العمل في المحيط التنظيمي أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام رجال الفكر الإداري التنظيمي والذين اختلفوا في تعريفاتهم لهذا المفهوم كل حسب تخصصهم، ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف الآتية:

تعريف الضغوط: استخدمت لمفاهيم سائدة في حقل الفيزياء والهندسة والتي تعرف على أساس المثيرات الخارجية (stimuli) حيث يستخدم مفهوم الضغوط للإشارة إلى القوى الخارجية التي تسبب تشويها ماديا في هيكل الجسم أو تعطلا لوظائفه، ويتم تعريف الضغوط وفقا لهذا التوجه، بأنها المثيرات الضارة في البيئة المحيطة والتي قد تكون نفسية أو مادية أو اجتماعية مؤقتة أو دائمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الدكتور محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009، ص23.

<sup>2</sup> ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، ص 22.

<sup>3</sup> علاء عبد الرازق السالمي، الادارة الالكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 32.

<sup>4</sup> حنان عبد الرحيم الأحمد، ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، بحث ميداني، المملكة العربية السعودية،

2002، ص 32.

تعريف ضغوط العمل: يعرفها نداء محمد الصوص هي حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية على حد سواء وبين قدرتنا على إشباع هذه المطالب<sup>1</sup>.

يعرفها أيضا محمد سعيد أبو سلطان: هو حالة مزاجية يشعر بها الفرد تنشأ عن ضعف الانسجام والتوافق بين الأفراد ومحيط عملهم، تلك التي تفرض عليهم متطلبات متزايدة تفوق قدراتهم على مواجهتها<sup>2</sup>.

كما يعرفها عمر وصفي: هي جزء من ظروف العمل المادية والنفسية، باعتباره أحد المصادر التي تنتج عنها حوادث العمل، والأمراض المتنوعة، منها ما هو جسدي، صحي، ومنها ما هو نفسي، تتعكس آثارها سلبا على الفرد وعلى المنظمة وبشكل عام يمكن القول بأنه ظاهرة خطيرة في المنظمات وتؤثر سلبا في الحالة الصحية<sup>3</sup>.

ويرى إبراهيم محمد البدر بأن ضغوط العمل هي العوامل المتعلقة بالمهنة والتي تسبب إحساس الفرد بالضغط النفسي والذي يتمثل في حالة من الانفعالات النفسية السلبية مثل القلق، الغضب، قلة الحيلة الانزعاج، أو تثبيط العزم "يعاني منها الفرد نتيجة عوامل متعلقة بالمهنة"<sup>4</sup>.

التعريف الإجرائي لضغوط العمل: هي عبارة عن مجموع العوامل المحيطة بالموظف داخل التنظيم والتي تؤثر عليه سلبا حيث تسبب له عبء العمل والقلق والتوتر داخل بيئة العمل وكذا صراع الدور وغموضه في الهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى تأثيرها على مهامه داخل التنظيم والتقليل من مردوديته او هي حالة تحصل للفرد نتيجة لعوامل مختلفة تجعله غير قادر على تحقيق ما هو متوجب عليه بصورة أفضل.

### 3- البلدية:

#### مفهوم البلدية:

إنَّ تعريف إدارة البلدية تعريفا مانعا شاملا يعتبر من الموضوعات المعقدة والشائكة، لأنَّ إدارة البلدية حقيقية متشعبة يصعب ضبطها ومع هذا فهي لا تخلو من المبادئ الأساسية أنَّ البلدية في المعنى الجغرافي جزء من التراب الوطني، كما أنَّها الخلية الأساسية للشعب والدولة. هناك عدة تعريفات للبلدية نذكر منها:

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 83.

<sup>2</sup> محمد سعيد أبو سلطان السلوك التنظيمي، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 262.

<sup>3</sup> عمر وصفي، عقلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2005، ص 193.

<sup>4</sup> إبراهيم محمد البدر المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، درجة الماجستير، جامعة نايف العربية، 2006، ص 51.

التعريف الأول: عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90 / 08 المؤرخ في 17 أفريل 1990 المتعلق بقانون البلدية " هي الجماعة الإقليمية الأساسية والتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحديث بموجب قانون"<sup>1</sup>.

التعريف الثاني: وعرفها القانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، والمتعلق بالبلدية بانها " هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية"<sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي:

البلدية: هي جزء من منظومة الدولة فهي الوجه الحكومي الذي يبدو الأقرب الى المجتمع والافراد وهي بمثابة هيئة إدارية منتخبة محليا تتكون من مجلس منتخب ورئيس تنفيذي تسعى لخدمة مصالح افراد المجتمع المحلي وتلبية احتياجاتهم وفق الوسائل والامكانيات المتاحة .

### سابعا: الدراسات السابقة

إن لكل دراسة حديثة دراسات سابقة إما مطابقة أو مشابهة لها في أحد العناصر أو المتغيرات التابعة لها، الأمر الذي يبين ان البحث العلمي له خاصية تراكمية وتتابعيه، حيث إن كل دراسة تكمل سابقتها وتفتح المجال للإشكاليات جديدة تأتي من بعد تواصل في أفق البحث العلمي، فالمعلومات تتحدد بتحديد الظاهرة التي تتأثر بخاصيتي الزمان والمكان، لهذا سيتم التطرق في هذا العنصر الى سرد الدراسات المشابهة سواء منها الوطنية أو العربية أو الأجنبية لم لها صلة مباشرة بأحد متغيرات هذه الدراسة .

### الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية:

الدراسة الأولى: دراسة عبان عبد القادر (2015): بعنوان تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر وهي دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس الجزائر العاصمة وهي أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، 11 افريل 1990 المطبعة الرسمية، الجزائر، ص1.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 22 جويلية 2011 المطبعة الرسمية، الجزائر، ص7.

هدفت الدراسة إلى :

- قياس درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كبلد يسعى لأن يكون في مسار الدول المتقدمة
- قياس رضا المواطنين عن الخدمات الإلكترونية التي تقدمها الإدارة الإلكترونية.

أما عن عينة الدراسة فإن الباحث قام باختيار عينتين تمثلان جزء من المجتمع الإحصائي، العينة الأولى تم أخذها عن طريق التوزيع العشوائي لأفراد مجتمع الدراسة ل يتم أخذ عينة مكونة من 162 فرد من موظفي بلدية الكاليتوس والبالغ عددهم 298 موظفا إداريا نسبة الخطأ معياري تقدر 7.56% بينما العينة الثانية فهي عينة قصدية تتمثل 32 فرد من الأشخاص الذين يأتون للبلدية محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجزائر حتى تساهم في عصنة الإدارة التقليدية، ومنها التحديات البشرية والتي تخص عدم توفر اليد العاملة المؤهلة الكترونيا، والتحديات التنظيمية والتي تخص نقص الإجراءات والاستراتيجيات الإدارية، والتحديات الاجتماعية والتي تخص انخفاض وعي المواطنين بالتكنولوجيا الحديثة والتحديات التقنية والتي تخص عدم توفر الأجهزة التكنولوجية بالشكل اليسير الذي من شأنه أن يساهم في توفير جو وبناء بيئة تحتية للإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

-الدراسة الثانية: دراسة منصور نفيح رويحي السلمي (2012): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الإدارة الإلكترونية من جهة نظرهم والتعريف على مدى وجود فروق دلالة إحصائية بين المتوسطات استجابات افراد العينة لدرجة الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيري (الخبرة -الدورات التدريبية في الحاسب الآلي).

ولقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة جميع مديري المدارس الابتدائية الحكومية للبنين بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم (172) مديرا، تم توزيع الأداة عليهم جميعا، استجاب منهم (156) مديرا شكلوا نسبة (91%) من كامل مجتمع الدراسة.

من أهم النتائج المتوصل إليها :

<sup>1</sup> عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس، رسالة دكتوراه علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة , 2015.

1-تبين ان درجة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية بمدينة مكة المكرمة في جميع مجالاتها كانت (عالية).

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول احتياجاتهم التدريبية في ضوء متطلبات الإدارة الالكترونية بمدينة مكة المكرمة وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير مديري المدارس الابتدائية حول مجالي: إدارة الشبكات والمعلومات وامن المعلومات لصالح الحاصلين على أكثر من دورتين<sup>1</sup>.

- الدراسة الثالثة: دراسة Ernst Biesak 2003 دراسة حول :

### Knowledge Management and e- Human Resource Management

وهي دراسة قام بها الباحث في منظمة Daimler Chrysler لصناعة السيارات والشاحنات عبر دراسة نظامها للإدارة الالكترونية للموارد البشرية المسمى Epeople حيث اثبت الباحث أن هناك علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة والإدارة الالكترونية للموارد البشرية بشرط ان تستخدم هذه الأخير للأغراض الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واستخلص وجوب توفر مجموعة من الأنظمة للإدارة الالكترونية للموارد البشرية ليتم التكامل مع إدارة المعرفة وهي :

- نظام استخراج المهارات: وهو نظام يجعل من المعرفة الضمنية أكثر شفافية من خلال توفير معارف كل أفراد المنظمة

-نظام دعم قرار التوظيف : وهو نظام للانتقاء بين أفضل المترشحين لوظيفة ما عبر دراسة دقيقة لسيرهم الذاتية وترتيبها حسب مستوى معارفهم

- نظام التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية وهو عبارة عن نظام متكامل لإدارة التكوين وزيادة المعارف داخل المنظمة.

### 2-الدراسة الرابعة: دراسة Musadaq Hanandi & Michèle Grimaldi 2010 حول

<sup>1</sup> منصور نفيح رويحي السلمي، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.

Based on Web 2.0 and: a Organizational Virtual HRD model: collaborative  
knowledge management

حيث اثبت الباحثان أن تطوير المعارف واستخدامها يمكن أن تيسره ممارسات الموارد البشرية و اهتمت الدراسة حول أحد أنظمت الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ألا وهو النظام الافتراضي لتطوير الموارد البشرية VHRD وهو نظام يسمح لمجموعة من المتدخلين (الإدارة العليا الموظفين والخبراء الخارجيين) بالتفاعل والمشاركة في عملية التعلم من خلال توفير نظام غير مقيد للتقييم الذاتي و التغذية العكسية واستخلصت الدراسة على أن نظم إدارة المعرفة التقليدية تحولت في السنوات القليلة السابقة لتصبح نظم إدارة المعرفة تشاركي اي أن إدارة معارف المنظمة تتم من قبل كل أفراد المنظمة ومن يصبح للنظام الافتراضي لتطوير الموارد البشرية دورا هاما لتفعيل نظم إدارة المعرفة التشاركي<sup>1</sup>.

الدراسات المتعلقة بضغط العمل:

الدراسة الاولى:

دراسة مكناسي محمد 2007 بعنوان التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل لدى موظفي المؤسسات العقابية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، دراسة ميدانية على أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة. هدفت الدراسة إلى التوافق المهني لموظفي المؤسسات العقابية وعلاقته بضغط العمل التي يتعرضون لها، وهذا من خلال طبيعة العمل وبيئة العمل لهذه المؤسسة. وهدفت الدراسة إلى :

- التعرف على درجة التوافق المهني لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل بقسنطينة.
- التعرف على مستوى ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية الناتجة عنها لدى أعوان السجون العاملين بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين درجة التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل من خلال أعراضها لدى أعوان السجون بمؤسسة إعادة التأهيل قسنطينة.

<sup>1</sup> حسين علي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لاحد مداخل ادارة المعرفة مذكرة ماجستير في علوم التسيير قسم علوم التسيير، 2014، ص و- ز.

وقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي على عددها 176 عون.

و أوضحت النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين أبعاد التوافق المهني ومتغير ضغوط العمل من خلال الأعراض الجسدية والنفسية والسلوكية، أن جميع هذه العلاقات عكسية، وقد أشارت هذه النتائج الى أن مستوى ضغوط العمل يزداد بانخفاض درجة التوافق المهني.

- أن للتوافق المهني علاقة ارتباط دالة إحصائياً مع كل من العمر وسنوات الخبرة، عند مستوى دلالة أقل من 0.01، وكانت كلها موجبة وطردية، مما يعني بأن درجة التوافق المهني تتأثر بمتغيري العمر وسنوات الخبرة.

### الدراسة الثانية:

دراسة علي بن حمدين سليمان النوشان 2003 بعنوان ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرارات رسالة مكملة للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض.

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات.

واعتمد على المنهج الوصفي المسحي -المنهج الوصفي التحليلي. على عينة تتكون من 600 مفردة من القيادات الإدارية في الأجهزة الأمنية و 289 مفردة من القيادات الإدارية في الأجهزة المدنية، وتشكلت عينة الدراسة بواقع (50%) من مجتمع الدراسة الأصلي، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مستوى ضغوط العمل لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية موضوع الدراسة بمدينة الرياض اقل من الوسط وإن مستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية.

- إن معظم القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدنية يقومون باتباع جميع خطوات عملية اتخاذ القرارات بمستوى عال.

- إن ضغوط العمل لها تأثير أو دلالة إحصائية على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات.

### الدراسة الثالثة:

- دراسة: Fatemeh Sadat Mahdavi / Manouchehr Jofreh / Abdollah Kouloubandi.

بعنوان: تحليل العلاقة بين ضغوط العمل والدوافع الذاتية لموظفي هيئة السكك الحديدية في الجمهورية الإسلامية إيران, مقال منشور في مجلة البحوث المعاصرة في الأعمال، المجلد 4، رقم: 08ديسمبر2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين ضغوط العمل والدوافع الذاتية وموظفيها للإبداع في الجمهورية الإسلامية لهيئة السكك الحديدية إيران. باستخدام عينة مريحة من 245 عامل، وتوصلت إلى النتيجة الرئيسية هي أن الصراع الوظيفي والدوافع الذاتية لها تأثير إيجابي كبير على الإبداع، وإنما غموض الدور مع معامل مسار في مستوى 1.13 له تأثير سلبي على الإبداع.

الدراسة الرابعة:

- دراسة: (Jan and Yang) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على سلوك أداء الطلاب الإبداعي 2012

Jen-chia, chang and yang, yu-ling. 2012. The effect of organizations innovation climate on Entrepreneurship student creative selfefficacyand innovative behavior, Business and Journal,

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لطلبة الجامعات، حيث استخدم الباحثان عينة دراسة تعادل 856 طالبا وطالبة،

توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعات تزيد من السلوك الإبداعي للطلبة، ووجود أثر ايجابي لمناخ الجامعة على السلوك الإبداعي.

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام عينة واسعة من العينة المدروسة من طلبة وطالبات كما توصلت إلى نتائج ايجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

تعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن هناك أوجه تشابه واختلاف فيما بينها وبين موضوع الدراسة الحالية، والتي تكمن في:

أوجه الشبه: تتمثل أهم أوجه التشابه في الآتي:

-اهتمت الدراسات السابقة بأحد متغيرات الدراسة الحالية للإدارة الإلكترونية وضغوط العمل، حيث

اتفقت دراستنا مع دراسات "عبان عبد القادر" و " منصور نفيح رويحي السلمي " و " Ernst Biesak " و "Musadaq & Michèle Grimaldi" في تناول نفس المتغير الأول أي المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)، أما الدراسات الأخرى لـ «مكناسي محمد» و" علي بن حمد بن سليمان النوشان " Jan and Yang" فكانت في تناول المتغير التابع (ضغوط العمل).

- كما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام نفس المنهج وهو المنهج الوصفي باستثناء بعض الدراسات التي اعتمدت زيادة عن المنهج الوصفي على مناهج أخرى تتمثل في المنهج الإحصائي، منهج دراسة حالة، المنهج التجريبي، المنهج الوصفي المسحي، كالدراسة الأولى لعبان عبد القادر، التي اعتمدت على المنهج الإحصائي على سبيل المثال لا الحصر.

- كما أن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

أوجه الاختلاف: لعل أبرز أوجه الاختلاف تتمثل في النقاط التالية:

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، في الهدف منها حيث الغرض من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة وتأثير الإدارة الإلكترونية في تخفيف ضغوط العمل، بينما هدفت الدراسات السابقة فتناولت متغيرات مختلفة.

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، أيضا في حجم العينة المدروسة وبيئة الدراسة.

- تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة، من ناحية الحدود الزمنية والمكانية، وكذا اختلاف مجتمع وعينة الدراسة، ومنه الاختلاف في نتائج الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها

المطلب الثاني: أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الرابع: مكاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

#### المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لقد أصبح العمل الإداري يواجه تحديات وتغيرات سريعة ومتعددة وعلى رأسها التغيرات التكنولوجية التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة، خاصة الإنترنت والإنترنت والإكسترنات و تزايد استخدام الحاسب الآلي. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، إذ لا نجد مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، وأصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية وبدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر والذي ينبغي التعامل معه وتوظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية.

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصراً أساسياً ومميزاً في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفى ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر.

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات مختلفة لتطوير طرق العمل التقليدية التي اعتمدت على المعاملات الورقية، والإجراءات الروتينية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية والاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير عمل المنظمات، وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، ووظائفها من تسويق وإنتاج ومالية ومحاسبة وموارد بشرية بسرعة وبدقة فائقة.

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصال إلى بروز نموذج جديد من الإدارة، في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارة التقليدية. كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها وهو ما اصطلح عليه بالإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها

#### الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية الحديثة، لذلك وحتى الآن لم يتم التوصل إلى تعريف دقيق لها، وعليه سنذكر بعض من هذه التعاريف:

- تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها: " منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني e-mail والتحويلات الإلكترونية للأموال Electronic Funds transfer، والتبادل الإلكتروني للمستندات Data interchange Electronic والفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى" <sup>1</sup>.

- كما تعرف على أنها: " القدرة على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والشبكات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر الإنترنت وشبكات الحواسيب الآلية في كل مكان و زمان، مما يؤدي إلى الجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات، سرعة التنفيذ خفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة وتطوير العمليات الإدارية" <sup>2</sup>.

- كما تعرف بأنها: " عملية مكننة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والدقيق للمهام لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً" <sup>3</sup>.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص التعريف التالي: " الإدارة الإلكترونية هي الاستخدام الكفء والفعال لنظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية،

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 41 .

<sup>2</sup> علاء أحمد حسين، صدام حسين على، "مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية"، تنمية الرفادين، مجلد33، العدد 104 جامعة الموصل ، العراق، 2011، ص 59.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 34 .

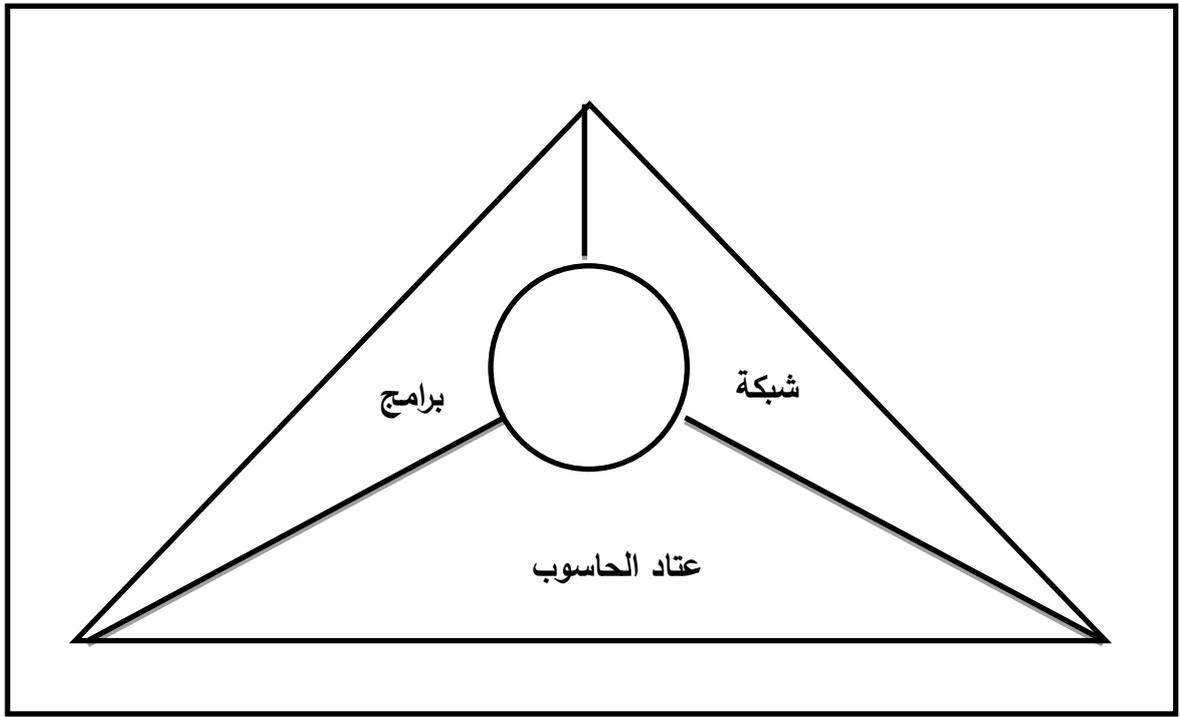
## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات، من أجل تحقيق أهداف و تطلعات المنظمة " .

### الفرع الثاني: عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01).

### الشكل رقم (2):عناصر الادارة الإلكترونية.



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية، عمان، 2017، ص31.

من خلال الشكل و حسب سعد غالب ياسين نلاحظ أن عناصر الإدارة الإلكترونية تتكون من البرمجيات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى صناع المعرفة و فيما يلي شرح كل منها:

1- عتاد الحاسوب: المكونات المادية للحاسب و نظمه و شبكاته و ملحقاته، وتتمثل في:

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- وحدات الإدخال: و هي الوسائط التي تتم من خلالها عملية إدخال البيانات والمعلومات إلى الحاسوب مثل وحدات الإدخال التقليدية (لوحة المفاتيح، الأسطوانات والفأرة)، ووحدات الإدخال الحديثة التي تعتمد على اللمس حيث تكون الشاشة حساسة لأصابع الإنسان مثل القلم الضوئي والمساحات، وهناك أجهزة الإدخال الصوتية...إلخ.

- وحدات المعالجة المركزية: تعتبر أهم جزء في نظام الحاسوب، وهي المكان الذي تتم فيه معظم عمليات المعالجة، وتتضمن هذه الوحدة مجموعة من الوحدات هي: وحدة الذاكرة الرئيسية ووحدات الحساب ووحدات السيطرة (التحكم).

- وحدات الإخراج: هي الأجهزة التي تقوم بعرض البيانات مثل الشاشة و الطابعة<sup>1</sup>.

2 - برامج الحاسوب: وهي البرامج اللازمة لتشغيل الحاسوب، وتنظيم عمل وحداته، وتصنف في فئتين:  
- برمجيات النظم: هي البرامج التي تسيطر على عمليات الحاسوب تعمل كواسطة بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسب، ومن بين هذه البرمجيات : برامج التشغيل، برامج قواعد البيانات، برامج نظم اللغات.

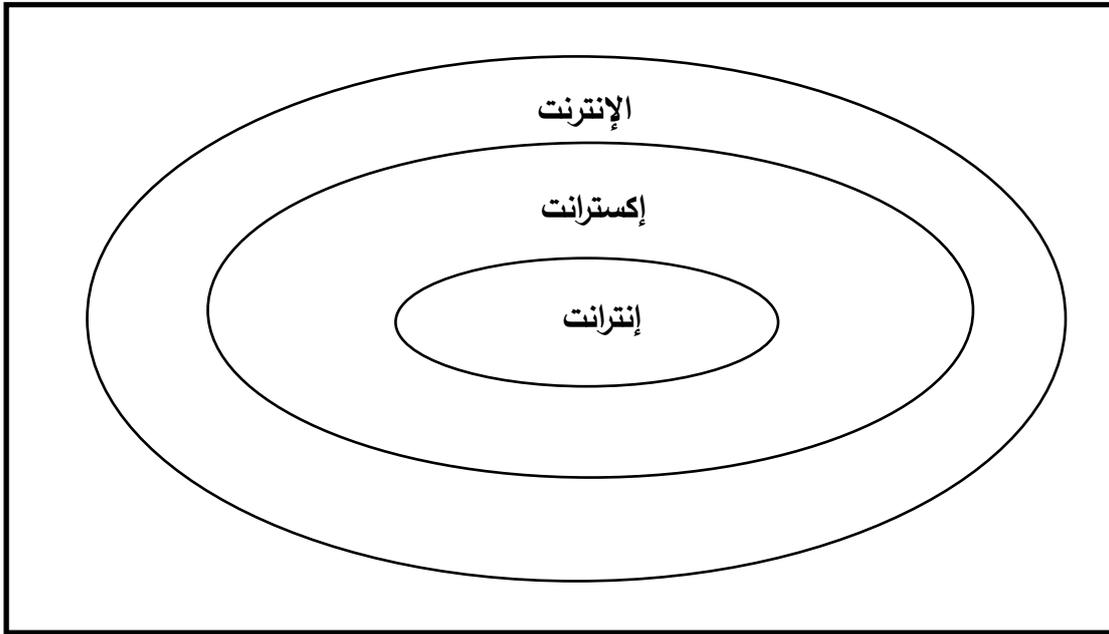
- برمجيات التطبيقات: هي مجموعة البرامج التي يستخدمها المستفيد وتسمح له بأداء مهمة معينة مثل: معالج النصوص Word، برامج المحاسبة Excel وغيرها من البرامج<sup>2</sup>.

3- شبكات الاتصال : تعني مجموعة من الحواسيب تنظم معاً و ترتبط بخطوط اتصال، بحيث يمكن لمستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل المعلومات فيما بينهم، فشبكات الحاسوب تحتل مكانة بارزة في تقنية المكاتب الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والشكل التالي يوضح أنواع الشبكات :

<sup>1</sup> سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط 3 ، دار الوراق، عمان، 2006، ص 105 .

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية، عمان، 2017، ص

الشكل رقم(03): أنواع شبكات الاتصال.



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة و المعرفة الإلكترونية "الاستراتيجية - الوظائف - المجالات، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 33.

وفيما يلي شرح كل منها حسب نجم عبود نجم :

- الإنترنت ( Internet ) : وتتألف من كلمتين Inter - International وبالإنجليزية Net - Network أي الشبكة الدولية، وهي مجموعة متصلة من شبكات الحاسوب التي تضم الحواسيب المرتبطة حول العالم، والتي تقوم بتبادل البيانات فيما بينها بواسطة تبديل الحزم بإتباع بروتوكول الإنترنت الموحد (IP)، تقدم الإنترنت العديد من الخدمات مثل الشبكة العنكبوتية العالمية (الويب)، وتقنيات التخاطب، والبريد الإلكتروني، وبروتوكولات نقل الملفات (FTP )، وبروتوكولات نقل صفحات الويب ( HTTP )، بحيث تمثل الإنترنت اليوم ظاهرة لها تأثيرها الاجتماعي والثقافي في جميع بقاع العالم، وقد أدت إلى تغيير المفاهيم التقليدية لعدة مجالات مثل : العمل والتعليم والتجارة، وبروز شكل آخر لمجتمع المعلومات.

-إنترنات ( Intranet ) : هي شبكة محلية عادية، تستخدم نفس التقنيات المستعملة في الإنترنت، لكنها مصغرة بحيث تسمح للأعضاء المسجلين بمنظمة أو مؤسسة واحدة فقط بالدخول إليها، ومن بين مزاياها المتعددة ارتفاع مستوى الحماية الذي لا يمكن مقارنته بمستوى الحماية الموجود على شبكة الإنترنت العادية.

- **الإكسترانت ( Extranet )**: هي الشبكة المتكونة من مجموعة شبكات إنترنت ترتبط ببعضها عن طريق الإنترنت، وتحافظ على خصوصية كل شبكة إنترنت مع منح أحقية الشراكة على بعض الخدمات والملفات فيما بينها، أي أن شبكة الإكسترانت هي الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمتعاملين والشركاء والمزودين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والتشارك فيها دون المساس بخصوصية الإنترنت المحلية لكل شركة<sup>1</sup>.

**4- صناع المعرفة:** وهم العنصر البشري، وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، حيث " يقع صناع المعرفة من الخبراء والمختصين، الذين يمثلون البنية البشرية لمنظومة الإدارة الإلكترونية في قلب العناصر التقنية الثلاثة السابقة"، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة، وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية، ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسة بعنصر الوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمود هشام، المبسط للكمبيوتر "تعريف الإنترنت و الفرق بين الإنترنت و الإنترنت ومن يدير الإنترنت"، تاريخ التصفح [http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post\\_29.html](http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post_29.html) على 25/03/2024، h13:25، الموقع الإلكتروني : -

<sup>2</sup> سليم الحسنية، مرجع سبق ذكره، ص 119 .

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص292.

ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني فيما يلي<sup>1</sup>:

- التطور السريع في أساليب وتقنيات إدارة الأعمال؛
  - ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة؛
  - الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
  - تحسين الخدمات المستمرة؛
  - تحسين مشاركة الموظفين؛
  - ضبط الأداء وفق مواصفات معينة؛
  - انبثاق ثورة المعلومات، المعرفة والتحول العالمي إلى اقتصاد المعرفة؛
  - العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية.
- ويحتاج التحول إلى الإدارة الإلكترونية إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وتلك المراحل هي<sup>2</sup>:
- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل.

<sup>1</sup> عاشور مزيرق وفضيلة معمر قوادري: تأثيرات التحول إلى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتنقى العلمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصادات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012، ص11.

<sup>2</sup> محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص110-111.

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- توثيق وتطوير إجراءات العمل: من المعروف لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على الورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لابد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً: المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة الماسحات الضوئية (Scanners) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلكترونياً لتقليل الهدر في استخدام الورق.

### المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

يقصد بخصائص الإدارة الإلكترونية السمات المميزة التي تجعلها تختلف عن الإدارة العادية ومن أبرزها نذكر ما يلي<sup>1</sup> :

- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو السياسات وإن كانت سريعة التغير.

- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني، البريد الإلكتروني، الرسائل الصوتية... إلخ.

- إدارة بلا مكان : وتتمثل في الهاتف المحمول، المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد... إلخ، ووصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى مبان ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها ودواليبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب، ويصلح ليكون مقراً لإدارة كبيرة كانت في الماضي يضيق بها مبنى ضخم.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 ، ص 18 .

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

إدارة بلا زمان: حيث تمثل تفاعل حي ومباشر سواء بين العاملين، أو بينهم وبين الزبائن، الموردين والأطراف الأخرى، كما أنها تعمل وفق قاعدة (24/7) أي (24) ساعة في اليوم وطول (7) أيام كاملة.

**غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة:** حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتركز في مكان البيع، وذلك باستخدام أجهزة الكمبيوتر والتراسل الإلكتروني وهو ما يعرف بالوكيل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على احتياجاته دون الخروج من منزله<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة، يمكن أن نذكر ما يلي<sup>2</sup>:

- **السرعة و الوضوح:** ضمان سرعة فائقة في إنجاز المعاملات و إرسالها و استقبالها.
- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة ويتم استدعاؤها حين يقوم صاحب تلك المعلومة بطلب معاملة ما.
- **المرونة :** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها.
- **الرقابة المباشرة :** أصبح بإمكان الإدارة الإلكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.
- **السرية والخصوصية :** توفر الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة، بواسطة برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور وهذا ما يجعلها تتفوق على الإدارة التقليدية.

<sup>1</sup> كافية عيدوني، حميد بن حجوبه، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02 ، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2007، ص222.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان البيئة الإلكترونية، ط 1 ، كلية التخطيط و الإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

- **تحقيق الشفافية:** الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، " إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن، ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسئولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله في الرؤية " .

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، الدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة، حيث لم تعد الحاجة في تلك المراحل لليد العاملة ذات العدد الكبير.

ومما سبق نستنتج أن الإدارة الإلكترونية تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية ونذكر منها<sup>1</sup>:

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال في أداء الأعمال الإلكترونية؛
- تأكيد رفع الكفاءة في أداء الخدمات والفعالية في التعامل؛
- القضاء على الهرمية والبيروقراطية في التنظيم، وتبسيط إجراءات وتكاليف العمل؛
- الاستجابة السريعة والفورية لمتطلبات طالبي الخدمة ومنظمات الأعمال من خلال التفاعل والاتصال المباشر فيما بينهم إلكترونياً وانخفاض أوقات إنجاز الأعمال؛
- تجاوز الحدود الزمنية والمكانية التي تقيد وتعيق حركات التعاملات؛

<sup>1</sup> مزهر شعبان العائلي وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص187.

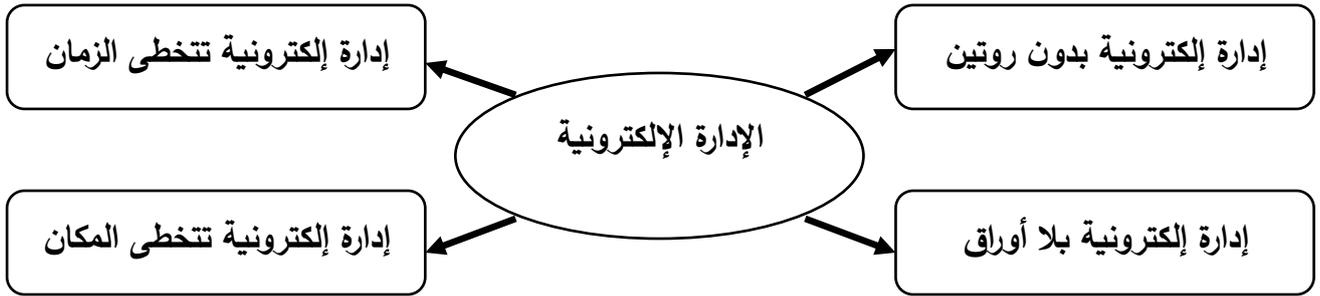
## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- توفير المتابعة والمراقبة الإلكترونية لسير الأعمال واستبدال البريد الصادر والوارد بالبريد الإلكتروني الذي يوفر المزيد من الوقت والجهد و التكلفة؛

- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع وتحسين أداء الحكومة؛

والشكل التالي يوضح أهم خصائص الإدارة الإلكترونية حسب مزهر شعبان العائلي وشوقي ناجي جواد:

الشكل رقم (04): خصائص الإدارة الإلكترونية:



المصدر: مزهر شعبان العائلي وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص187.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً للأهمية والفوائد التي تحققها. ومن بين أهم فوائد الإدارة الإلكترونية نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، ومنه اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛

- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى ومحمد قرشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع09، 2011، ص89.

- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
  - تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة؛
  - تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين، حيث يتم الاستفادة منه في أمور أخرى.
  - وهناك من يشير إلى أهمية وفوائد أخرى للإدارة الإلكترونية كالاتي<sup>1</sup>:
  - المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دائم بين يدي متخذ القرار؛
  - خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، والسرعة في الإنجاز؛
  - اختصار المسافات؛
  - معالجة البيروقراطية والرشوة؛
  - تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات؛
  - التخطيط للمشاريع المستقبلية؛
  - تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة؛
  - رفع كفاءة العاملين في الإدارة.
- ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:**

لقد تمايزت أهداف الباحثين حول أهداف الإدارة الإلكترونية، لكنها لم تخرج عن نطاقها الأساسي والمتمثل في إعادة هندسة الإدارة من خلال تكريس وتطبيق نظام المعلومات والاتصالات، فمنهم من يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تنقسم إلى<sup>2</sup>:

**1- أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:**

<sup>1</sup> جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص210.

<sup>2</sup> النمر و آخرون، الإدارة العامة " الأسس و الوظائف "، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002، ص424 .

- إنجاز سريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
  - تقليل ساعات العمل داخل المنظمات الحكومية.
  - الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية.
  - إمكانية أداء الأعمال عن بعد.
  - تقليل التكاليف.
- 2- أهداف عامة غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل:
- التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني.
  - التوافق مع بقية دول العالم خاصة المتقدمة منها.
  - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
  - توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية.
- ويذهب البعض الآخر إلى حوصلة أهداف الإدارة الإلكترونية جملة واحدة بغض النظر عن عوائدها المادية وغير المادية وهي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
  - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.
  - زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
  - القضاء على البيروقراطية وتسهيل تقسيم العمل و التخصص به.
  - إلغاء عامل المكان والزمان في المعاملات الإدارية.
  - إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى

<sup>1</sup> فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012، ص51.

الحد من تأثير العلاقات الشخصية و النفوذ.

**المبحث الثاني: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

**المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية**

وتتمثل مبادئ الإدارة الإلكترونية فيما يلي<sup>1</sup>:

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى العاملين في الأسفل؛

- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة؛

- إعادة بناء الأدوار والوظائف؛

-إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات، وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد؛

-تبادل البيانات إلكترونياً لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، وعلاقات المؤسسة مع الموردين والعملاء والمجموعة المشتركة من المؤسسات؛

- التفاعل الآلي.

كما تقوم الإدارة العامة الإلكترونية على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

**1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:** وهذا المبدأ يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع في المهارات والكفاءات المهية مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، لأن في الإدارة دائماً التركيز على توظيف المعلومات واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

**2- التركيز على النتائج:** بحيث أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وبروز نتائجها على أرض الواقع.

<sup>1</sup> يوسف مصطفى كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص47.

<sup>2</sup> محمد الطعمنة، طارق العلوش الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2004، ص ص 03-04 .

**3- التغيير المستمر :** تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء، سواء بقصد ترضية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة، وفي جميع الحالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل .

**4- تخفيض التكاليف:** وهذا يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة ينتج عنهما تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء وتوسيع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من المشاركين الذين يستفيدون من الخدمات بأسعار زهيدة كلما كثر عددهم .

**5- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع :** تقنيات الإدارة الإلكترونية متاحة للجميع في المنازل وفي العمل، والمدارس والمكتبات وذلك لكي يتمكن كل مواطن من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات الادارة الالكترونية

حتى تتبنى المؤسسات أسلوب الإدارة الإلكترونية في العمل وجب عليها توفير عدة متطلبات، نوجز أهمها في ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولاً - المتطلبات التقنية و المالية:

1- المتطلبات التقنية (البنية التحتية): وتتمثل في العتاد المادي من الحواسيب وملحقاتها من أجهزة الإدخال والإخراج المختلفة، ومختلف برامج التشغيل والتطبيقات، بالإضافة إلى الشبكات ووسائل الاتصال الحديثة سواء السلكية أو اللاسلكية (عناصر الإدارة الإلكترونية عدا صناع المعرفة).

2- المتطلبات المالية: وهي الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لعملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا من أجل استخدامها:

- في توفير البنية التحتية المتعلقة بشراء الأجهزة والمعدات ، وإنشاء مواقع و ربط الشبكات.

<sup>1</sup> حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004، ص05.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين الإدارة الإلكترونية مرجع سبق ذكره، ص ص.308-306.

- تصميم وتوفير مختلف البرامج الإلكترونية وصيانة وتحديث الأجهزة بصفة مستمرة.

- للاستعانة بالمدرّبين المؤهلين لتدريب القوى البشرية في المنظمة.

- لتوفير وسائل حماية وأمن معلومات المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها وأفرادها.

- لتحديث الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

### ثانياً - المتطلبات الإدارية و البشرية

1- المتطلبات الإدارية : توجد عدة متطلبات إدارية ينبغي أن توفرها إدارة المنظمة من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتمثل في :

أ - وضع خطط واستراتيجيات التأسيس: الانتقال إلى نظم العمل الإلكترونية ليس أمراً سهلاً يتحقق بمجرد إصدار أوامر، إنما هو نتاج تغيير جذري وشامل بدءاً من طريقة تفكير المسؤولين وإدارتهم ونظرتهم لوظائفهم، وليتم ذلك يجب إتباع بعض الخطوات التالية:

- تشكيل لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية.

- وضع الخطط الفرعية للمشروع.

- الاستعانة بالجهات المختصة والاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة و وضع الخطط.

- الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

ب- الهيكل الإلكتروني: لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات والمهام المستقلة عن بعضها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، وقبلها منها بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والزيادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

ج - التطوير الإداري: هي عملية التطوير في الجهاز الإداري ككل وتغييره بشكل يتلاءم مع طبيعة عمل الإدارة الإلكترونية، والتي تختلف جذرياً عن طبيعة عمل الإدارة التقليدية، و قد يلزم ذلك استحداث إدارات جديدة أو إلغاء البعض الآخر أو دمج إدارات مع بعضها، وإعادة النظر في العمليات الداخلية على النحو

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

الذي يهيئ الأجواء في دائرة العمل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتكتمل عملية التطوير الإداري اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية عبر عدد من الممارسات الإدارية كما يلي:

- دعم القيادات الإدارية و مسانبتها: القيادة العليا هي التي تتخذ القرارات بشأن التحول إلى الإدارة الإلكترونية وتتولى رسم السياسات والخطط والبرامج، لذا عليها الالتزام والوقوف على تفاصيل الإنجاز كاملة، والقيادة التنفيذية تقع عليها مسؤولية التنفيذ ومتابعة سير العمل واستدراك ما قد يقع من أخطاء، والتأكد من أنه تم إجراء كل التغييرات اللازمة التي تضمن التنفيذ الدقيق لما خططت له القيادة العليا.

- إعداد الأفراد: يتم إعداد الأفراد إما عن طريق البحث عن أفراد متخصصين لديهم ما يؤهلهم للعمل في الإدارة الإلكترونية، أو عن طريق بذل جهود كثيفة من طرف إدارة المنظمة لوضع برامج وخطط (دورات تكوينية) لتأهيل الأفراد العاملين في المنظمة وإكسابهم مهارات التعامل مع الحاسوب والشبكات.

- إعادة هندسة العمليات (الهندرة): الهندرة هي إعادة تصميم جذري لعمليات وأنشطة الأعمال الاستراتيجية التي تضيف قيمة للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تدعم هذه الأنشطة للوصول إلى مستوى المثالية لتدفقات العمل والإنتاجية داخل المنظمة، فحسب هذا المفهوم نقول أنه دون عملية الهندرة لا يمكن ضمان نجاح عملية تطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تهيئة الأوضاع و التكيف العام: تدعو المنظمة إلى تهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في البيئة، وتهيئة أوضاع الأفراد والقيادات من خلال تدريبهم وتنقيفهم لتتماشي مع متطلبات العمل الجديدة، وجدير بالذكر أن فكرة التدريب والتنقيف لا تخص العاملين في المنظمة فحسب بل تتعداها إلى فئة من المجتمع والمستهدفة بتلقي الخدمة وهذا حتى تضمن عدم النفور والإحجام عن التعاطي معها.

2- المتطلبات البشرية: تعد الموارد البشرية من أهم المتطلبات والتي من دونها لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتشمل هذه المتطلبات :

- القيادة الإدارية الإلكترونية: وهي الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

- التدريب و بناء القدرات: ويشمل تدريب العاملين في إدارة المنظمة على طرق استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات، وقواعد المعلومات والبيانات ومختلف العمليات بشكل سليم.

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- توفر الكوادر و الكفاءات: من محللين وفنيين ومتخصصين في تقنية الاتصالات، وفي تشغيل الأجهزة وصيانتها.

### ثالثاً- المتطلبات التشريعية و الأمنية:

1- المتطلبات التشريعية: يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة، ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويُسهل معاملاتها، ويضعها موضع الاعتراف الوطني والدولي، إضافةً إلى القضايا الخاصة بتدابير الأمن والحماية السرية، ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المسموح بها والممنوع منها والعقوبات المفروضة.

- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

- تحقيق الأمن الوثائقي، وخصوصية وسرية المعلومات.

- وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقاً للمستجدات.

2- المتطلبات الأمنية: هناك عدة إجراءات يمكن أن تضمن الأمن المعلوماتي نذكر منها:

- وضع السياسات الأمنية المناسبة لتقنية المعلومات.

- تكوين فريق لمتابعة و تطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية.

- استخدام برامج الحماية وتطبيق أنظمتها في كل المستويات الإدارية مع الاستعانة بالخبراء في المجال القانوني والتقني إذا استلزم الأمر.

<sup>1</sup> حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 156 - 158.

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- تأسيس نظام البنية التحتية للمفاتيح العمومية، وهي مجموعة من هيئات التوثيق يوجد بينها توثيق متبادل، وهي طرف وسيط بين المرسل والمستقبل وفي وجوده يمكن الاعتماد عليه لتأمين دقة البيانات المنقولة بشكل كبير.

- تطوير أدوات التشفير التي تسمح للأفراد بالدخول إلى المعلومات والبيانات، وكذلك تسمح للإدارة بالوصول إلى حسابات الأفراد أو المؤسسات البنكية، وخاصةً في التعاملات التي تكون الإنترنت وسيطاً لنقلها، مما يمكن المستخدم من الحفاظ على بياناته وحساباته على الإنترنت.

### المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لقد أصبحت الإدارة الإلكترونية تطبق في العديد من المجالات في المنظمات على اختلافها، ومن أهم تلك المجالات<sup>1</sup>:

- المعاملات المالية: إجراء كافة المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وتحويل وغيره عن طريق الشبكة الإلكترونية.

- المؤتمرات الإلكترونية: حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلية ودولية دون انتقال المجتمعين جغرافية.

- الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات، الترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الانتدابات، الترشيح للتدريب والتأهيل والابتعاث.

- مجال المتابعة الإلكترونية: حيث تتم المراقبة والمتابعة عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ، وهذا يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء.

إن تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني، أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص24.

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

وتطبق تقنيات الإدارة الإلكترونية أساس علاقات الإدارة، فقد تكون بين الإدارة والمواطن، وقد ترتبط بين الإدارة وقطاع الأعمال وهذا ما سنوضحه فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1- في إطار علاقة الإدارة بالمواطن:

من أهم مبررات ظهور نظم الإدارة الإلكترونية هي تطوير علاقة المواطن بالإدارة وتحسين خدماتها العامة المقدمة لهم، ومن بينها مثلاً: التسجيل المدني كإصدار شهادة الميلاد، بطاقات التعريف البيومترية، الشيء الذي يؤدي إلى تقليص الروتين الإداري وتخفيض تكلفة إنجاز وتنفيذ المعاملات وتسريع وقت الإنجاز، ومن ثم زيادة كفاءة أداء الإدارة العمومية. فإن استغلال تقنية الاتصالات والمعلومات في البلدية مثلاً من خلال البلدية الإلكترونية هو نمط متطور وجديد من الإدارة يسمح بتقديم خدمات البلدية المؤثرة على حياة المواطن اليومية بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وتمكينه من الحصول على هذه الخدمات عن طريق المواقع الخدمية المتصلة بالبلديات على شبكة الانترنت.

### 2- في إطار علاقة الإدارة بالأعمال:

إذ ترتبط الإدارة بعلاقات مع قطاع الأعمال لما لها من أدوار ووظائف في مجال إعداد الخطط وتوجيه الاستثمار، ودعم القطاعات الاقتصادية وتنظيمها وتحفيزها وحمايتها، ومراقبة عمليات الاستيراد والتصدير وتسهيلها، ومن شأن العمل بتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية كذلك أن يساعد على استيعاب كل تلك الأدوار لتعزيز الشراكة مع مؤسسات وشركات القطاع الخاص بكل مرونة وشفافية، خاصة عبر الشباك الإلكتروني و النشر الإلكتروني للإعلانات والتشريعات والقوانين لتحقيق أفضل مستويات النجاح، وتنمية قدراتها على الإنتاج وتطويره.

### المطلب الرابع: مكاسب تطبيق الإدارة الإلكترونية

- إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المؤسسة و العاملين بها.

- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة فيها.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص24.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح حافظ: الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008، ص288-289.

## الفصل الأول.....الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية

- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة و إدارة مواردها سواء البشرية أو المالية أو الإدارية أو المعلوماتية.
- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة و إدارة العملاء، توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لها بالحوار و المناقشة، التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني.
- ملائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها و يرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.
- حفظ و توثيق كافة الأنشطة والمخرجات و الوثائق و البيانات الأساسية الخاصة بالمؤسسة إلكترونياً.
- الربط الإلكتروني بين فروع المؤسسة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
- المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.
- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور و الانصراف.
- إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات و إدارة التنمية للموارد البشرية، والتراسل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهدة الشخصية المالية<sup>1</sup>.

### الخلاصة:

لقد تزايد استخدام الادارة الالكترونية في المؤسسات و الادارات المحلية وهذا بسبب التوجه الجديد للدولة نحو تعميم تطبيق الادارة الالكترونية، ولما لاقته من استحسان كبير من طرف الموظفين. بفضلها لم يعد الموظف يعاني من تراكم الاعمال وتحمل اعباء التنقل بين المؤسسات والادارات الاخرى هدرا للوقت. كما أن القائمين على تسيير المؤسسات لم يعد يراودهم هاجس تلف الارشيف وتخصيص أماكن كبيرة من أجل حفظه ومراقبة الموظفين، فالإدارة الإلكترونية تضمن لهم المراقبة المستمرة إلي أداء الموظفين، و من جهة أخرى تخلص الموظف من التوثيق اليدوي والتنقل المتكرر إلى المؤسسات الأخرى. باستخدام الادارة الالكترونية أصبحت الادارة تتميز بالدقة والسرعة وقللت الجهد والتكاليف.

<sup>1</sup> جمعة إسماعيل العياط: الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 23-24.

## الفصل الثاني:

### الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وعناصره

المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل وخصائصه

المطلب الثالث: مراحل وأنواع ضغوط العمل

المطلب الرابع: أعراض ضغوط العمل وآثارها

المبحث الثاني: النظريات ونماذج ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

المطلب الثالث: علاج ضغوط العمل

### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

#### تمهيد:

الإنسان بطبعه اجتماعي، وهذه الصفة تجعله يتعرض لمجموعة من الضغوط المختلفة ناتجة عن الوسط أو البيئة اللذان ينتمي إليهما ونظرا للتغير السريع والمستمر في هذه البيئة والتي عجز عن السيطرة عليها، أدخلته في دوامة من الصراع معها حيث أصبحت شيء متلازم مع حياة المجتمعات، وهذا التأثير لم يقتصر على حياة الفرد في مجتمعه أو في الأماكن العامة فقط، بل امتد إلى داخل المنظمات، وأصبح لهذه الضغوط تأثيرات وعواقب على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد، وبذلك أصبح موضوع ضغوط العمل محل اهتمام العديد من الباحثين والمنظرين الذين يهتمون بمجال الإدارة والمنظمات، كما أن الجانب الآخر وهو الأكثر تأثر بهذه الضغوط وهو أداء الموظفين يحظى أيضا باهتمام لا يقل عن الأول من قبل الباحثين.

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، بحيث نتطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لضغوط العمل، أما في المبحث الثاني نعرض فيه.....تخص الموضوع.

#### المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل

أصبح موضوع ضغوط العمل من المواضيع التي تحظى بدراسة العديد من الباحثين والدارسين في مختلف المجالات، وهذا نتيجة لما أصبح يحظى به العنصر البشري من أهمية داخل المنظمات، وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى أهم المفاهيم المتعلقة به وتوضيح الجوانب الرئيسية لهذا الموضوع من مفهوم وأنواع ومصادر، إضافة الى العلاقة بين ضغوط العمل.

#### المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وعناصره

يتعرض هذا المطلب إلى كل من الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة وكذا عناصر هذه الأخيرة.

#### الفرع الأول: مفهوم ضغوط العمل

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

لقد تعددت وتنوعت دراسات الكتاب والباحثين حول موضوع ضغوط العمل على الرغم من اختلاف مجالاتهم التنظيمية، الطبية، وحتى النفسية، لذلك سيتم التطرق في هذا الجزء لبعض اسهامات المفكرين

حول ضغوط العمل، ولكن بادي الامر لا بد من معرفة ما هو الضغط؟

### أولاً: الضغوط

#### التعريف اللغوي:

الضغط لغة: من الضغطة والضغطة (بضم الظاء): الزحمة، الضيق، الشدة، المشقة، والضغطة (بفتح الظاء): القهر، الضيق، الاضطراب<sup>1</sup>. 1 والضغطة لغة: stress وتعني الكرب والشدة<sup>2</sup>.

#### التعريف الاصطلاحي:

الضغط اصطلاحاً: يعني في الطب بانه الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جدار الاوعية الدموية، وفي الهندسة يعني القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها. وهكذا باختلاف المجال الذي يستعمل فيه هذا المصطلح<sup>3</sup>.

- يعرف الضغط بأنه: "عبارة عن مصطلح يستخدم للدلالة على نطاق واسع من حالات الإنسان الناشئة كرد فعل للتأثيرات مختلفة بالقوة"<sup>4</sup>.

- يمكن النظر إلى الضغوط على أنها "عدم التوافق بين متطلبات الحياة وبين الموارد والإمكانيات المتاحة فهي ذلك الميزان الذي يعكس رؤيتنا لمتطلبات الحياة وكيف نسعى لتحقيقها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حمدي صبحي المنجد الوسط في العربية المعاصرة دار المشرق، ط 1، بيروت، 2003، ص 101.

<sup>2</sup> شحاته حسن النجار زينب معجم المصطلحات التربوية النفسية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، لبنان، 2003، ص208.

<sup>3</sup> لبيسي عفاف، نصر الله عايدة، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات شعبة علوم اقتصادية قسم علوم اقتصادية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2017/2018، ص03.

<sup>4</sup> الشرييني لطفي موسعة شرح المصطلحات النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط 1، لبنان، 2001، ص308.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، ابني مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، مصر، 2005، ص10.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

الضغط: هو الاستجابة الفيزيولوجية والنفسية للفرد على مجمل الطلبات والمثيرات التي تحملها البيئة المحيطة لأجل التكيف معها، فالضغط بذلك هو العلاقة بين الفرد وبيئته<sup>1</sup>.

الضغوط "stress" هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديد للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير إلى الاضطراب في حد ذاته وإنما إلى الهموم التي تثقل كاهل المرء، وبالتالي قد تؤدي إلى الاضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه. ويمكن تعريف الضغوط بأنها "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته والتي تتسبب في حالة عاطفية غير سارة مثل القلق"، فعادة ما يحدث شيء ما يجعل الفرد يواجه بطلب معين للقيام بسلوك معين، ويتوقف مدى الضغوط التي ينطوي عليها هذا الطلب على عدة عوامل هي<sup>2</sup>:

- إدراك لهذه الضغوط.

- إدراك الفرد لمدى أفضلية النواتج المختلفة للنجاح في التكيف مع مسببات الضغط.

- تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقدير مدى إمكانية مواجهتها وفقا لقدراته.

ثانيا - ضغوط العمل: ظهر هذا المصطلح خلال القرن الثامن عشر، ونظرا لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي الذين اختلفوا في تعريفهم لهذا المفهوم من شخص لأخر كل حسب تخصصه ومجال عمله ومن هذا المنطلق يمكن إبراز التعاريف التالية:

1- هي الضغوط الناتجة عن طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد من حيث مسؤولياتها وأعبائها وأهميتها وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والدور الذي يلعبه صاحب الوظيفة وخصائص هذا الدور<sup>3</sup>.

2- ويرى بعض الباحثين أن الضغوط عبارة عن اختلال الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها الفرد، ويؤدي هذا الاختلال إلى انخفاض مستوى الرضى الوظيفي وضعف الأداء وانخفاض مستوى الفاعلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن شحانه وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الطبعة 1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003، ص210.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص4.

<sup>3</sup> محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005، ص 159.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

4- ويعتبر كوبر (Cooper): الضغوط المهنية بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل البيئية التي تؤثر سلبا على أداء الفرد في العمل منها غموض الدور، صراع الدور، ظروف العمل البيئية، عبء العمل، العلاقات الشخصية في العمل، هذه العناصر تسبب الإجهاد الفسيولوجي للفرد<sup>2</sup>.

5- كما عرفت بأنها جزء من بيئة العمل المادية والنفسية وهي أحد المصادر التي تتسبب في حوادث وأمراض عمل متنوعة منها جسدي ومنها ما هو نفسي تنعكس آثارها سلبا على الفرد وعلى المنظمة<sup>3</sup>.

وخلاصة لما سبق ذكره يمكن وضع تعريف إجرائي لمفهوم لضغوط العمل على انها:

- مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة العمل والتي ينتج عنها ردود أفعال مختلفة، وتختلف مصادر هذه المثيرات التي قد تكون متعلقة بالمنظمة او بالوظيفة او ببيئة العمل او بشخصية الفرد العمل لما لها من اثار مختلفة سواء على الفرد او المنظمة.

- أو هي ردود فعل تحدث خلافاً أن يكون وظيفياً أو يكون متعلقاً بالنفسية الفردية وذلك نتيجة لتفاعل عدة عوامل داخلية أو خارجية مرتبطة ببيئة العمل، والتي يمكن أن تترك آثاراً سلبية أو ايجابية على الفرد نفسه أو المنظمة التي يعمل بها.

الفرع الثاني: عناصر ضغوط العمل

يري Wallace sailagi انه يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي كالتالي:

1-عنصر المثير: ويحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط وقد تكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة والفرد.

---

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 307.

<sup>2</sup> شعبان علي حسين السيسى أسس السلوك الإنسان بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2002، ص 356.

<sup>3</sup> مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2002، العدد 9، المجلة 4.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

2-عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر، الاحباط وغيرها.

3-عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل الاستجابة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل وخصائصه

#### الفرع الأول: مصادر ضغوط العمل

لقد بين (WALLACE ET SZILAGY): إن ضغوط العمل تتبع بصفة أساسية من ثلاث مصادر رئيسية وهي المصادر التنظيمية والمصادر الوظيفية والمصادر الشخصية وتسهم هذه المصادر الثلاثة مجتمعة في خلق أشكال مختلفة من الضغوط على الفرد، وتختلف حدة هذه الضغوط وتأثيرها من فرد إلى آخر وذلك بسبب الاختلافات والفروق الفردية بينهم.

1 -المصادر التنظيمية: وتشمل المصادر التنظيمية على ما يلي:

1-1 الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الادارات أو الاجراءات الداخلية في المنظمة، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة والأنشطة وخطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ ان لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو اتخاذها وإتباع أساليب تنظيمية معقدة وغير مرنة تخصيص وتقسيم العمل بشكل مبالغ فيه إضافة الى عدم وضوح الاختصاصات وعدم تحديد المسؤولية فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد وتؤدي الى شعوره بالضغط.

1-2 طبيعة العمل: من الصعب أن نجد ووظيفة خالية من اي ضغوط وأن كان بعض الوظائف تعاني من ضغط العمل أكثر من غيرها حيث تختلف حده هذه الضغوط باختلاف طبيعة العمل، فالوظيفة التي تتضمن قدرا من التحكم والوقاية والوظيفة التي لا يستطيع صاحبها تنفيذ المهام المسندة اليه حتى ولو كان مستوى مهاراته الشخصية عالية غالبا ما ينتج عن ممارسة هذه الوظائف مستوي عال من الضغط.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

1-3 عبء الدور: يعني زيادة أو قلة الأعمال الموكلة للفرد المطلوب القيام بها وأنه شائع الفهم أن الضغط المرتبط بالعمل هو ضغط ناتج من كثرة العمل وتحمل أعباء أكثر من الممكن، ولكنه في الواقع هنالك نوعين من العبء:

أ-عبء الدور الكمي: حيث يتعين على الموظف أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.

ب- عبء الدور النوعي: هو العبء الناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة لدى الموظف.

وكلا العباين غير مرغوب فيهما، وهذا يؤدي لدرجة من الضغط والتوتر. وهو الوجه الآخر لأداء أعمال أقل من اللازم ما يؤدي الى الملل وعدم الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

1-4- غموض الدور: يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغط العمل في المنظمات، ويعني عدم ووضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته و معرفته بما يجب أن يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره الى المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباط الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل و الميل لتركه<sup>2</sup>.

1-5- صراع الدور ويظهر: صراع الدور نتيجة تعارض دور الفرد في العمل حينما يقوم الفرد بأداء مهام كثيرة تتطلب سرعة كبيرة لإنجازها ويشعر الفرد عند أدائه لهذه المهام بعدم متداخلة مع مهام أو أدوار أخرى يؤديها الفرد.

ومن أمثلة ذلك تداخل عمل الفرد مع واجباته العائلية أو عدم اهتماماته الشخصية في الوظيفة ولا يعتبرها محببة الى نفسه وبالتالي يشعر الفرد بالاستياء من عمله وبالضغوط الواقعة عليه كذلك يظهر صراع

<sup>1</sup> خالد عيادة علميات، ضغوط العمل وأثارها على الاداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015، ص 64 66.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

الدور حينما يكون الفرد واقعا تحت أكثر من قيادة أوامره من أكثر من رئيس يطلبون منه القيام بوظائف متناقضة<sup>1</sup>.

1-6- نظم الأجور والحوافز: ويقصد بهاء مجموعة الظروف التي تتوفر في العمل وتعمل على تحفيز الأفراد واشباع رغباتهم التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل كما يرتبط هذا المصدر مباشرة بإحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات.

ويرى الباحث ضعف الرواتب والأجور وعدم فعالية نظم الحوافز مقارنة بالمنظمات، ينمى داخل الفرد شعورا بالإحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد وبالتالي يحاول اتباع طرق وأساليب تمكن له من خلالها التهرب من أداء الأعمال الموكلة له دون أن يتعرض للمساءلة، ويزداد احساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالة من حالات اللامبالاة وترتفع معدلات غيابه بعذر أو بدون عذر مما يؤثر سلبا على أداء المنظمة التي يعمل فيها<sup>2</sup>.

1-7- فرص الترقى (التطور الوظيفي): يعتبر التطور الوظيفي أمرا هاما لكثير من الأفراد ليس فقط لأنهم يحصلون على دخل مادي أكثر ولكن لأنهم يحققون مكانة أفضل ويواجهون تحديا جديدا ولذلك فان عدم القدرة على تعزي والمكانة المهنية والمستقبل الوظيفي ومواكبة المستجدات في مجال التخصص يمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل.

ويرى البعض أن الوظيفة تعد مصدرا من مصادر تحقيق الذات والتقدم المهن والوظيفي للفرد، ففقد هذا المصدر أو جزء منه تحول العمل الى مصدر ضغط في الحياة اليومية. وقد أشارت احدى الدراسات الى أن من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى، وهذا الأمر ينعكس على قرارهم بترك العمل<sup>3</sup>.

2- المصادر الوظيفية: وتشمل المصادر الوظيفية على ما يلي:

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص 291.

<sup>2</sup> خالد عيادة عليما، مرجع سابق، ص

<sup>3</sup> الهام بوغليطة ، امال بوغفار، دور المشاركة في اتخاذ القرار للحد من مشكلات ضغوط العمل ، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 19 جانفي 2014، ص 7.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

2-1 بيئة العمل المادية: تشمل ظروف العمل على تجهيزات مكان العمل والمواقع والمساحة والإضاءة والتهوية والضوضاء والخصوصية وما شابه ذلك من الاعتبارات، وتشكل ظروف العمل ضغط على الفرد على اعتبار أن عدم توافر تلك الظروف بالشكل المناسب يتسبب في حده ضغوط العمل، وعلى العكس من ذلك فإن تحسين ظروف العمل يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين على أن يكون التحسين في هذه الظروف بقصد تكييف عناصر العمل وظروفه مع نفسية وظروف الموظف، إذا أن الامر يقتضي عدم الاعتماد على كون الموظف متكيفا وإنما جعل العناصر الأخرى مرنة.

2-2 السلامة والصحة المهنية : ان عدم توفر شروط السلامة و الصحة المهنية وقواعدهما يعد مصدرا لضغوط العمل كما يولد احساس لدى الفرد بأنه غير امن على حياته أثناء أداءه لعمله، وتظهر اثار هذا المصدر على وجه الخصوص في الوظائف التي تكون طبيعتها تعرض العاملين فيها لإخطار مهنية تؤثر على صحتهم كما هو الحال في الوظائف التي يتعامل اصحابها مع مواد كيميائية خطيرة أو يتعرضون لإشعاعات أو يواجهون آلات ضخمة جبارة وما شابه ذلك<sup>1</sup>.

2-3 عدم المشاركة في اتخاذ القرارات: يجمع الباحثون والدارسون على اهمية عملية اتخاذ القرار حتى أن البعض يرى فيها جوهر العملية التسييرية، وإذا كان ما يحيط بهذه العملية والطريقة التي يتم بهاء اتخاذ القرارو متخذة الى الكثير من الضغوط .فان الفردية في اتخاذ القرار وعدم اشتراك العاملين من قبل الرؤساء والمشرفين، تمثل مصدرا من مصادر ضغوط العمل بالنسبة للموظفين الذين يشعرون بعدم اهميتهم في اتخاذ القرارات وخاصة تلك التي يتأثرون بهاء وهم مسئولين عن تنفيذها<sup>2</sup>.

### 3 المصادر الشخصية:

3-1 اختلاف قدرات الأفراد: تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما

<sup>1</sup> خالد عيادة علميات، مرجع سابق، ص ص72 74 .

<sup>2</sup> عبد الغني طاهري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 ، ص ص 31 32 .

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

زادت معاناته من ضغوط العمل، فقدرات ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة مصادر الضغوط بالنسبة له<sup>1</sup>.

2-3 أحداث الحياة المختلفة: هناك العديد من الأحداث قد يتعرض لها الإنسان في حياته وتسبب له ضغوطا مثل وفاة شريك الحياة، الطلاق، المعاناة من مرض معين وإلى آخر ذلك من الأحداث المختلفة التي تطرأ على حياة الفرد، فالحياة اليومية مليئة بالأحداث التي كلما زاد التعرض لها كلما زادت نسبة التوتر والضغط الذي يتعرض لها الشخص.

3-3 الحالة النفسية والبيئية: تعتبر الحالة النفسية والبدنية للفرد ذات تأثير كبير على مستوى معاناته من الضغوط، فالحالة النفسية للفرد هي التي تحدد طبيعة الاستجابة، فالتعب الشديد له تأثير كبير على إدراك الفرد لمصادر الضغوط، ومن ثم ادراكه لمستوى الضغوط، فالفرد الذي يفقد الثقة بالنفس والتدبر الذاتي يستجيب بصورة سلبية للمواقف الضاغطة التي تتطلب منه نوعا من التحديث لهذه المواقف.

أما الحالة البدنية للفرد فهي تؤثر على مستوى معاناته للضغوط، فبعض الأفراد يتمتعون بصحة بدنية جيدة، ويكونون غير مهيين لمواجهة مواقف الضغط الحادة، على عكس الأفراد الذين يتمتعون بصحة بدنية سيئة.

### الفرع الثاني: خصائص ضغوط العمل

تمتاز ضغوط العمل بعدد من الحقائق الهامة حولها نوضحها فيما يلي:

1- ان ضغوط العمل منتشرة دائما: وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر. فازدحام المكاتب أو زيادة طلبات الجمهور، أو تغيير مواعيد دوريات العمل، تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء ... الخ كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية<sup>2</sup>.

2-تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد: فقد تخدم الضغوط أغراضا مفيدة فقد تكون دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، وقد تشكل فرصا للتحسين والتطوير، وقد تكون مصدرا

<sup>1</sup> ناهدة طه غضية، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية سم الاصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.

<sup>2</sup> زاهد محمد، ديري السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2011، ص 144.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

للابتكار وتطبيق الأفكار الابداعية، ولكنها من جهة أخرى قد تسبب أضرار كثيرة على المستوى الشخصي والتنظيمي ولذلك فإن هنالك قدراً مقبولاً أو صحياً للضغوط ينتج عنه آثار إيجابية، فإذا قلت الضغوط زادت عن هذا القدر أصبحت ضارة وخطيرة<sup>1</sup>.

3- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم اتجاه الضغوط: وذلك ناتج عن إدراكهم لهذه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكرة العمل وازدحام جداوله يعني قلقاً وتوتراً عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وأثارت الذات وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها بعضهم سوء تقدير لمهاراتهم وغياب لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات لذلك نجد أن الضغوط التي تسبب آثار نفسية ضارة عند البعض، وقد تصبح هي نفسها مصدراً للطاقة والنشاط عند آخرين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مراحل وأنواع ضغوط العمل

#### الفرع الأول: مراحل ضغوط العمل

لقد كان أول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوط أو كما يسميها البعض (مراحل دورة حياة الضغوط) قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه HANS SELYE، واقترح ثلاث مراحل لنظام رد الفعل الدفاع

1-مرحلة الانذار (التنبه بالخطر): وهي تمثل مرحلة رد الفعل الأولى تجاه ضغوط العمل والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية النفسية الداخلية التي يترتب عليها توتر الأعصاب، وارتفاع ضغوط الدم وزيادة معدل التنفس وغير ذلك من الاعراض، وكلما زادت حالة الاجهاد أو الضغط انتقل الفرد الى المقاومة للضغط وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغط العمل<sup>3</sup>.

2 -مرحلة المقاومة: عقب الصدمة الاولى ينتقل المورد البشري الى المرحلة الثانية، وفي مرحلة المقاومة أي يقوم المورد البشري بسلوكيات دفاعية وهذا من خلال مهاجمته لمصادر الضغوط الداخلية او

<sup>1</sup> ناهدة طه غضية، مرجع سابق ، ص 20 .

<sup>2</sup> عامر سعيد و عبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم الاداري ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الاداري ، القاهرة ، مصر ، 1994 ، ص ص 373 375.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 126.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

الخارجية، أو التعامل والتكيف معها بهدوء أو تجاهل وجود هذه المصادر فإذا نجحت هذه الممارسات الدفاعية في التقليل من الشعور بالضغط وتكون هذه المرحلة هي المرحلة الاخيرة اما إذا فشلت هذه الممارسات ينتقل المورد البشري الى المرحلة الموالية وهي مرحلة الانهاك<sup>1</sup>.

3 -مرحلة الانهاك (الارهاق): تحدث هذه المرحلة عندما يتعرض المورد البشري للضغوط لفترة زمنية طويلة وبصفة مستمرة ومتكررة حيث يصاب على أثرها بالإنهاك نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف، ويظهر عليه بعض المظاهر مثل: التفكير في ترك العمل، انخفاض كبير في الدافعية ومعدلات الأداء.... الخ<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أنواع ضغوط العمل

الضغوط في مجال ومكان العمل متعددة الأنواع ومختلفة والى كل نوع خصائصه وطرق التعامل معها بل ان هناك من الضغوط يجب المحافظة عليها وسوف نعرض عليكم اهم أنواع الضغوط.

#### 1-تصنيف ضغوط العمل وفق معيار الأثر: تنقسم ضغوط العمل وفق هذا المعيار الى:

1-1 الضغوط الايجابية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي تكون مهمة وضرورية للمورد البشري فبالنسبة للمورد البشري تعمل الضغوط الايجابية على رفع دافعيته أدائه ومن ثم تحقق النجاح، أما بالنسبة للمنظمة فان الضغوط الايجابية تكون بمثابة الوسيلة الفعالة للرفع من حيوية وأداء المورد البشري وكذلك كسر الكسل والملل الناتج عن الروتين في العمل، وهو ما يعكس في الاخير بالإيجاب على كمية وجودة الانتاج.

1-2 الضغوط السلبية: هي عبارة عن تلك الضغوط التي يكون لها انعكاس سلبي على المورد البشري والمنظمة، حيث تسبب للمورد البشري انخفاض في الدافعية والشعور بالإرهاق والقلق والتشاؤم من المستقبل، أما بالنسبة للمنظمة فان الضغوط السلبية تحملها تكاليف باهظة ناتجة عن انخفاض الرضا الوظيفي للمورد البشري وكذلك حوادث العمل والتسرب..... الخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> القاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2009، ص 288.

<sup>2</sup> محمد اسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2005، ص 45.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 5.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

2- تصنيف ضغوط العمل وفق معيار القوة: تنقسم الضغوط من حيث درجة حدتها وقوتها الي ثلاث أنواع وهي:

2-1 الضغوط البسيطة: وهي عادة تستمر من ثواني قليلة إلى ساعات طويلة كالمضايقات الصادرة من أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدرا للضغوط.

2-2 الضغوط المتوسطة: وتستمر من ساعات إلى أيام مثل: فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيها.

2-3 الضغوط الشديدة: وهي تستمر أسابيع وشهورا أو حتى سنوات مثل: غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر أو الموت، أما في العمل فهي مثل حالات النقل والتجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب<sup>1</sup>.

3- حسب معيار المصدر: تنقسم الضغوط وفق مصادرها الي:

3-1 الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدر للضغوط بالنسبة للفرد، ويحول دون القيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.

3-2 الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل الصراع داخل المؤسسة اختلاف المهارات بين الأفراد.

3-3 الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وترجع الي الخصائص الشخصية وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلا شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ<sup>2</sup>.

4- حسب شدة الضغوط: وتضم:

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 307.

<sup>2</sup> قاسم علوان ونحوي أحمد، ادارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 138.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

4-1- ضغط ناتج عن الصراعات الداخلية: كالأعصاب وهذا النوع مرتبط بشكل وثيق بالمفهوم الذي يعطيه الطب العقلي للقلق.

4-2- ضغط ذو أصل خارجي: أي صادر من الفرد كمواجهته لعراقيل و سعيه لتحقيق أهداف فيريد اجتيازها وتخطيها ليشعر بالراحة والرضا.

4-3-4- ضغط مجتهد المرتبط بالحاجة للإبداع : فالمبدع في حاجة لأن يعيش في بيئة تحفزه على استغلال طاقاته الإبداعية بتطوير وظائفه الطبيعية<sup>1</sup>.

5- من حيث الفترة الزمنية: وتضم:

5-1- الضغوط البسيطة: وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

5-2- الضغوط المتوسطة: وتمتد من ساعات إلى أيام وتتجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه. وهي لتي تستمر لأسابيع أو أشهر وتتجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل.

5-3- الضغوط المضاعفة: كالإيقاف عن العمل أو موت شخص عزيز<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أعراض ضغوط العمل وآثارها

أولاً: أعراض ضغوط العمل:

يترتب على ضغوط العمل مجموعة من الأعراض العضوية والنفسية وحتى السلوكية:

أ- الأعراض العضوية: مثل:

<sup>1</sup> حمدوني رشيد، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي. دراسة حالة الملحق الجامعية مغنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير، الملحق الجامعية مغنية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016، ص2827.

<sup>2</sup> منيرة تماسيني. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي. دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشهيد الخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الوادي، 2015، ص22.

- اضطرابات في ضربات القلب.

- ضيق في التنفس.

كثرة الحركة، وعض الأظافر، وهز الأقدام، وارتعاش اليد.

- التعب والإرهاق والخمول وصعوبة في النوم والصداع والتعرض لنزلات البرد باستمرار.

الإفراط في الأكل، أو فقدان الشهية، وزيادة معدل التدخين.

- تحذب الأكتاف، والآلام في العضلات والشد العضلي.

- جفاف في الفم، واضطرابات في المعدة.

ب -الأعراض النفسية: منها:

- الشعور بالملل، بالقلق، والحزن، والرغبة في البكاء.

- الشعور باليأس والإحباط وعدم القدرة على التكيف.

- فقدان الصبر، وسرعة الانزعاج، والعدوانية.

- عدم القدرة على الابتكار، وتأجيل الأشياء بدون سبب مقنع.

- سرعة التأثر، والشعور بالإهمال من قبل الآخرين.

- عدم المرونة في التعامل واللاعقلانية وضعف الكفاءة والإنتاجية.

- التعرض للأخطاء والحوادث بكثرة.

ج- الأعراض السلوكية:

إن الأعراض السلوكية تعتبر انعكاس لآثار الضغوط العضوية والنفسية المختلفة بحيث أنها تختلف من

فرد لآخر وفقا لشخصيته، ووفقا للموقف المولد للضغط، ووفقا إلى مجموعة من العوامل البيئية الأخرى.

ولكن الأعراض المحتملة كرد فعل للضغوط يمكن أن تتمثل في عدد من الأعراض ومنها ما يلي: ---

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

- العدوانية في التعامل: هناك من يتعرض إلى كم من الضغوط يصبح تصرفه عدواني مع الجميع، مع رؤسائه، مما يعرضه لضغوط ومشاكل أخرى.

- ارتفاع معدلات التدخين: لدى المدخنين أو البدء في التدخين وتعاطي المخدرات والكحوليات.

- وانتهاك الأنظمة: إن الكثير من الضغوط تؤدي إلى مخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.

- عادات الأكل والشرب: لقد تبين إن الضغوط تترك أثارا على الفرد من حيث رغبته في الأكل سواء كان ذلك بفقدان الشهية أو زيادة في الأكل.

- اضطرابات النوم: يعد النوم من أكثر الأمور حساسية لأي نوع من الاضطرابات الانفعالية مثل الضغوط لأنها تمثل أحد أنواع الاضطرابات المرتبطة بالنوم والتي قد يصاب بها الفرد نتيجة ضغوط العمل هي الأرق والكوابيس والنعاس النهاري.

ثانيا: آثار ضغوط العمل:

هنالك تباين بين الأفراد في طرق التعامل مع الضغط وبالطبع فإن الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة مجال العمل بصفة خاصة ليست سيئة دائما، إذ أن فيها جوانب إيجابية تعتبر أساسية لبقاء الفرد وفي والمنظمة لأداء وظائفها بشكل طبيعي وذلك إذا كانت هذه الضغوط في حدود المعقول إلا أن اغلب الابحاث حول عواقب الضغط قد تركزت على أثاره السلبية التي تؤدي دون قيام الفرد والمنظمة بالدور المطلوب منهما ومن هنا فانه يمكننا تصنيف آثار إيجابية وآثار سلبية.

1 - الآثار الإيجابية: لضغوط العمل آثار ايجابية مرغوب فيها إلى جانب أثارها السلبية الغير مرغوب فيها، ومن الآثار الايجابية ما يلي<sup>1</sup> :

- تحفز على العمل.

- تجعل الفرد يفكر في العمل.

---

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحمادية، عمان، 2007، ص140.

- يزداد تركيز الفرد على العمل.

- ينظر الفرد إلى عمله بتميز.

التركيز على نتائج العمل.

القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.

- الشعور بالإنجاز.

2 - الآثار السلبية:

إن الإحساس بتزايد ضغوط العمل يترتب عليه بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة، ومن أهم هذه الآثار السلبية ما يلي<sup>1</sup>:

1-2 - الآثار السلبية على مستوى الفرد: وهي تنقسم كالتالي:

- الآثار النفسية: أي نوع من التوتر لا بد ان يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفيزيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة الضغط فإنه من الممكن أن يلتمس آثار هذه الحالة على ما يجري فيمن جسمه من زيادة ضربات القلب، وزيادة ارتفاع ضغط الدم وزيادة معدل التنفس وتصيب العرق وجفاف الحلق تلك الآثار الناجمة. عن ضغط العمل ببطء محدثة نتائج فيزيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.

- الآثار الجسدية: ويؤدي تزايد الضغوط على الفرد أثار سلبية على سلامته البدنية فيعاني من الصداع وقرحة المعدة والسكري، وأمراض القلب، وضغط الدم.

- الآثار السلوكية: هي من السلوكيات التي يلجأ إليها الفرد للهروب من الضغوط ويعتبر أكثر تعبيراً من الآثار الأخرى، وذلك لسهولة ملاحظتها وإمكانية قياسها، ومن أهم تلك المتغيرات نجد: الإفراط في التدخين وفقدان الشهية واستخدام الأدوية المهدئة، وترك العمل والغياب والتأخر عن العمل، وانخفاض الأداء والشكاوى الطبية المتكررة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحمادية، عمان، 2007، ص140.

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

- الآثار الذهنية: قد نجد نتيجة إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه في العمل يؤدي ذلك إلى حدوث التشتت والتفكير الذهني والسرحان وعدم التركيز، مثل ضعف التركيز، والتسرع في اتخاذ القرارات وفقدان الثقة بالنفس.

2-2- آثار الضغوط على المنظمة: تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة التكاليف المالية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث وإصابات العمل.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات.
- سوء العلاقة بين أفراد المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي.
- الشعور بالفشل.
- إهدار طاقات الأفراد العاملين.

---

<sup>1</sup> وليد عبد المحسن الملجم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نائي العربية للعلوم الأمنية، 2007 ص 44.

- ضعف المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، وإعاقة حركة التقدم والتنمية بالمنظمة.
- إعطاء انطباع سيئ للجهات الأخرى عن سير العمل بالمنظمة.

المبحث الثاني: النظريات ونماذج ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها

المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل

### 1- نظرية هانز سيلبي 1936 HANS SELYE<sup>1</sup> :

قدم هانز سيلبي تصورا لردود الفعل النفسية والجسدية تجاه الضغط حيث اعتبر أن أعراض الاستجابة الفسيولوجية للضغط ، هدفا للمحافظة على الكيان و الحياة ، وحدد سيلبي ثلاث مراحل للدفاع ضد الضغط أطلق عليها أعراض التكيف العامة : adaptation syndrome général وهي :

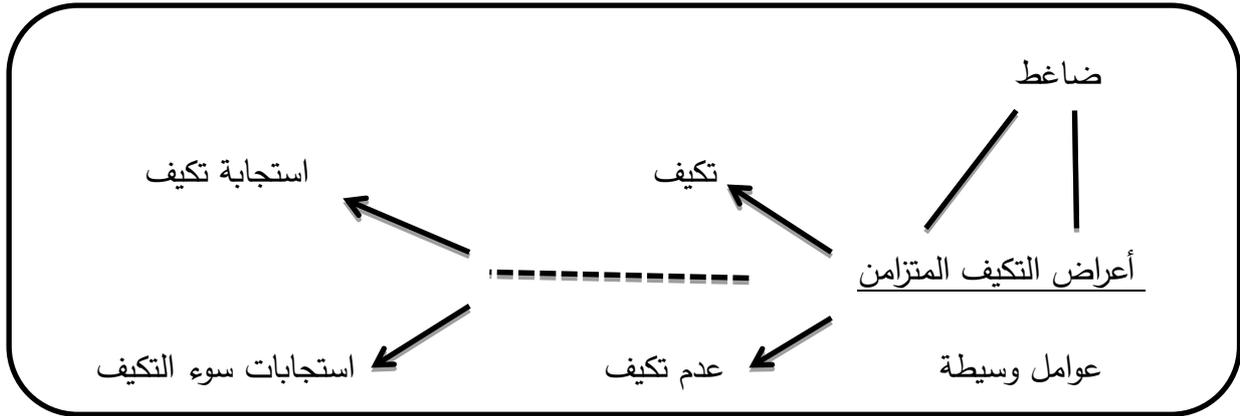
- الفزع : وفيه يظهر الجسم تغييرات و استجابات تتميز بهاء درجة التعرض المبدئي للضاغط و نتيجة لهذه التغييرات تقل مقاومة الجسم.

المقاومة : وفيها يحاول الفرد مقاومة مصدر التهديد بكل ما يمتلك من طاقة نفسية وجسمية ليعود الجسم الى حالة الاتزان.

- الإجهاد: وفيه تستنزف طاقة الفرد ويصبح عرضة للإصابة بالأمراض.

الشكل رقم (05) : حدوث الضغوط النفسية طبقا لنظرية هانز سيلبي

<sup>1</sup> عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 46.



المصدر : عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 46.

## 2 - نظرية التقدير المعرفي ( Lazaros ) :

توضح هذه النظرية بأن المعرفي يعتمد على طبيعة الفرد بينما يكون ادراك كم التهديد ليس لأدراك مصدر الضغوط فقط بل للعلاقة بين الضغوط البيئية المحيطة بالفرد و خبراته الشخصية حيث يعتمد تقدير الموقف على العديد من العوامل الشخصية وعلى عوامل أخرى خارجية بيئية اجتماعية.

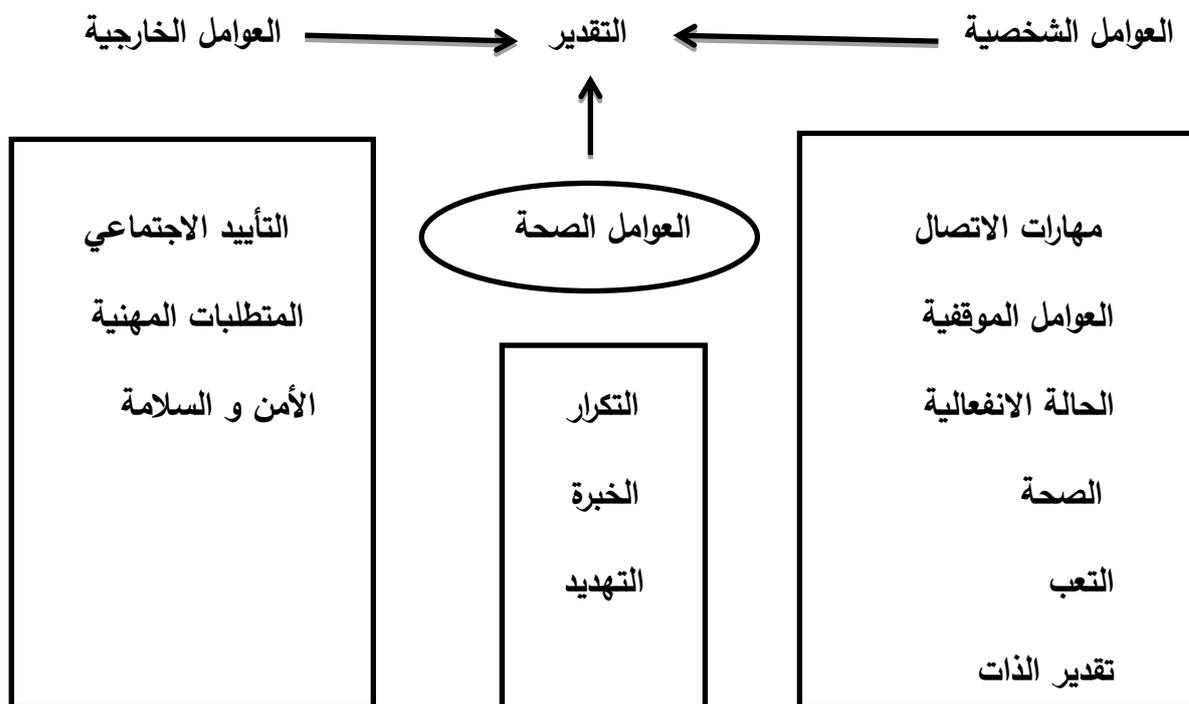
وتحدد هذه النظرية أن ينشأ بوجود تناقض بين المتطلبات الشخصية للفرد ويؤدي ذلك الى التهديد وإدراكه في مرحلتين:

- معرفة الاسباب التي تسبب الضغط.

- تحديد الطرق التي تلائم التغلب على المشكلات التي تظهر في الموقف ،وهذا ما يوضحه الشكل الموالي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص47.

الشكل رقم (06) : حدوث الضغوط النفسية طبقا لنظرية المعرفة lazarus



المصدر : عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 47.

### 3 - نظرية النسق النظري لسبيلبرجر (1972) :

تعد نظرية النسق النظري من بين النظريات التي تفسر ظاهرة ضغوط العمل ،اذ أقدم سبيلبرجر نظريته على اساس التمييز بين القلق كسمة والقلق كحالة حيث يقول (أن القلق كسمة هو استعداد طبيعي او اتجاه سلوكي يعتمد على الخبرة الماضية ،أما القلق كحالة هو قلق موضوعي يعتمد على الظروف الضاغطة وبهذا ربط بين الضغوط والقلق ) واعتبر الضغط الناتج عن ضاغط معين يسبب حالة القلق ، كما اهتم سبيلبرجر بتحديد طبيعة الظروف البيئية المحيطة والتي تكون ضاغطة وميز بين حالات القلق الناتجة عنها ،كما بين ميكانيزمات الدفاع التي تساعد على تجنبها.

### 4 - نظرية هنري موارى(1978) :

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

يعتبر هنري موارى مفهوم الحاجة ومفهوم الضغط مفهومان أساسيان ،على أن مفهوم الحاجة يمثل المحددات الجوهرية للسلوك ومفهوم الضغط يمثل المحددات الجوهرية للسلوك في البيئة ذلك الشخص تتيسر له للوصول الى هدف معين ،وميز موارى بين نوعين من الضغوط هما ، بيتا وضغط الفا.

- ضغط بيتا (b) : يشير الى دلالات الموضوعات البيئية والاشخاص كما يدركها الفرد.
- ضغط الفا (a) : يشير الى خصائص الموضوعات و دلالاتها كما هي.

و يوضح أن سلوك الفرد يرتبط بالنوع الاول وأن الفرد بخبرته يصل الي ربط موضوعات معينة بحاجات معينة ويطلق على هذا المفهوم تكامل الحاجة ،أما عندما يحدث التفاعل بين الموقف الحفز والضغط والحاجة النشطة فهذا ما يعبر عنه بمفهوم الفا<sup>1</sup>.

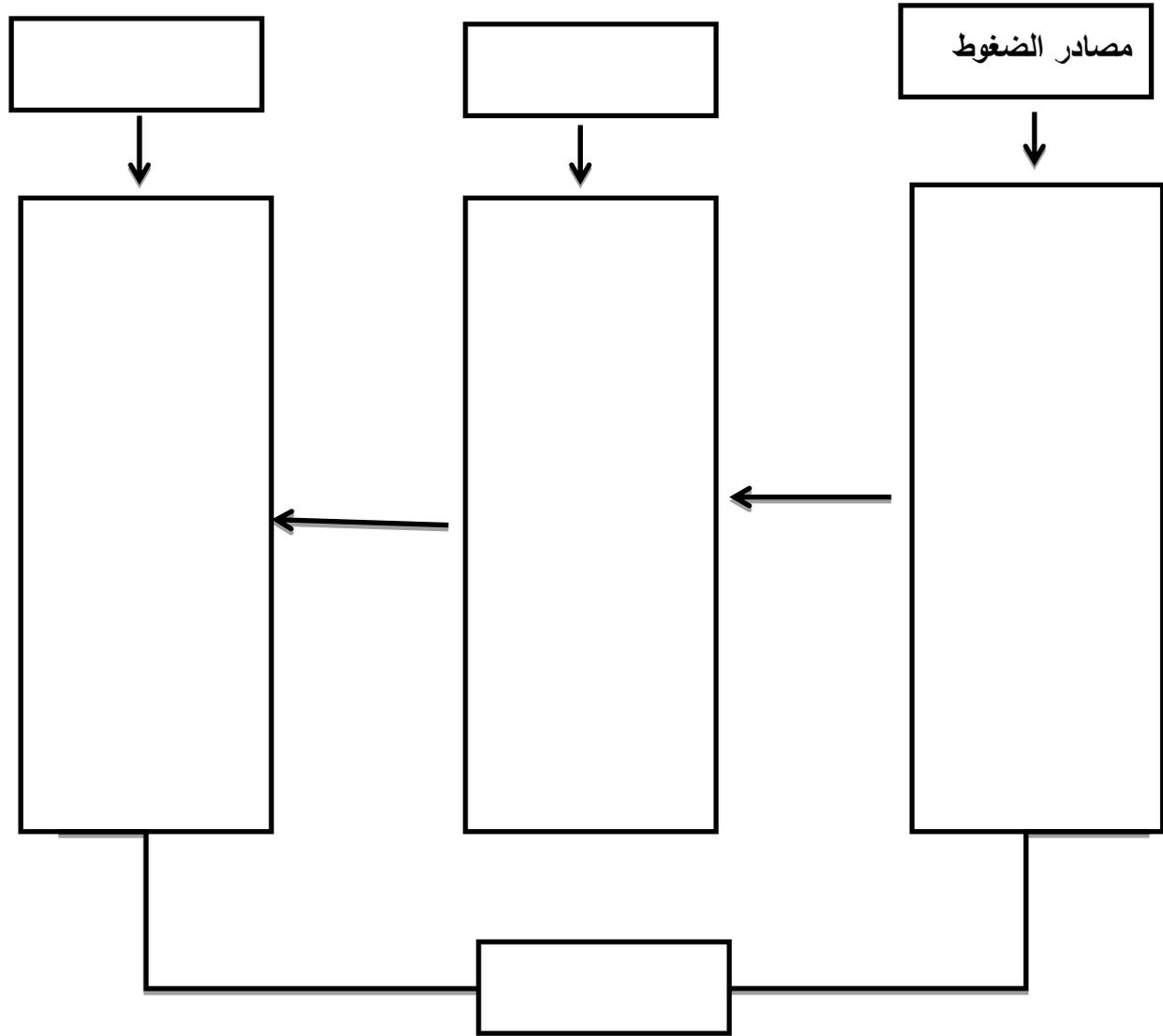
### المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل

للضغوط العمل عدة نماذج ومن بينها:

- نموذج مارشال : وفي هذا النموذج يحدد مارشال العوامل المسببة للضغوط في العمل و الأعراض التي تظهر على الفرد نتيجة تعرضه لضغوط العمل، وهي أعراض خاصة بالفرد تؤدي به في النهاية الى أمراض القلب ، و أعراض خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى العدوانية و تكرار الحوادث ويمكن رصد نموذج مارشال في الشكل الاتي :

### الشكل رقم (07): نموذج مارشال لضغوط العمل

<sup>1</sup> وليد السيد خليفة مراد على عيسى الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم النظرية البرامج ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر، ط1 2008 ، ص ص 151 152 153.



المصدر : المصدر : عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2001، ص(102) .

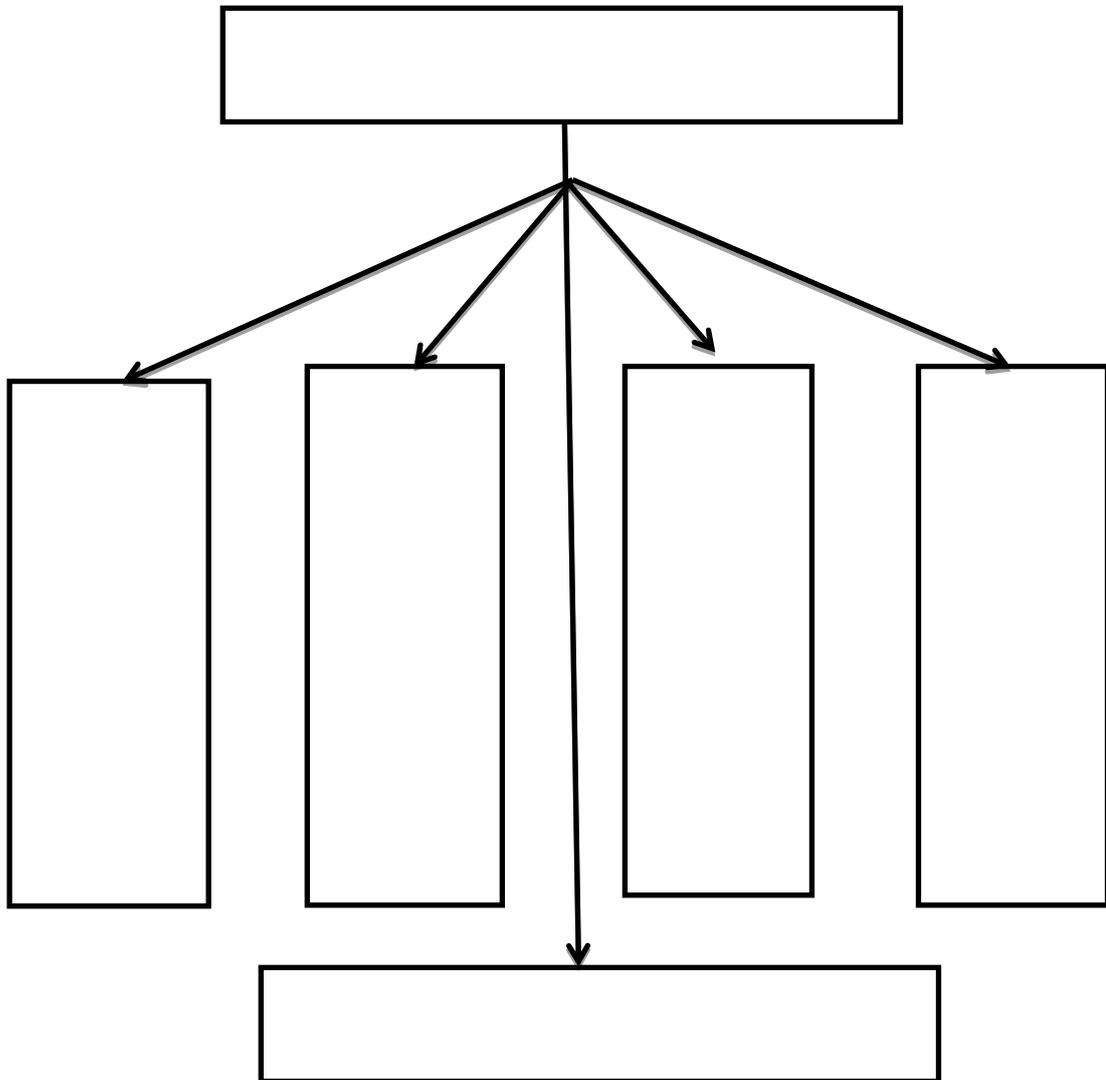
- نموذج ميتشجان ( كاتزلمان ) لضغوط العمل : يشير هذا النموذج إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على درجة تعرض الفرد للضغوط واستجاباته له.

أول هذه العوامل هي العوامل البيئية والتي تتضمن نوعين :  
- الأول البيئة الموضوعية وما تحويه من عوامل متعلقة ببيئة العمل المادية مثل الكتب وسائل الصحة والسلامة في المنظمة . والنوع الثاني هو البيئة النفسية و تتضمن العوامل التي تشير الى درجة تعرض الفرد للاضطرابات النفسية مثل القلق ، و الشعور بالاكتئاب واضطرابات النوم .ويتوقف هذا التأثير لهذه

## الفصل الثاني.....الإطار المفاهيمي لضغوط العمل

العوامل البيئية على درجة الضغوط لدى الفرد أو الأفراد ، وعلى مدى إدراكهم لها و الذي يتأثر بدوره بالفروق الفردية بينهم و التي مصدرها طبيعة الاستجابات النفسية والسلوكية والعاطفية الموجودة لدى الأفراد، و التي تؤثر على الأسلوب الذي يستجيب به الأفراد نحو هذه المؤثرات البيئية و كذلك الجوانب الصحية و المرضية المرتبطة بالناحية العقلية و الجسدية لهم. بالإضافة إلى طبيعة الخصائص الثابتة لدى الفرد و المتمثلة في الخصائص الوراثية و الشخصية ، وأخيرا العلاقات التي يتمتع بها الأفراد في محيطهم البيئي حيث من الممكن أن تغير هذه العوامل استجابات الأفراد نحو المثيرات التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل<sup>1</sup>.

الشكل رقم (08): نموذج ميتشجان ( كاترمان ) لضغوط العمل



<sup>1</sup> علام محمد عبد القادر، (2009)، دراسات أمنية زمالة، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر، العدد1، ص 60.

المصدر : علام محمد عبد القادر، (2009)، دراسات أمنية زمالة، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر، العدد 1، ص (61).

### المطلب الثالث: علاج ضغوط العمل

هناك عدة طرق للعلاج من ضغوط العمل من بينها:

1- الطرق الفردية لعلاج الضغوط:

- التمارين الرياضية.

- الاسترخاء الذي يؤدي إلى انخفاض توتر العلاقات

- الفكاهة ومحاولة الترويح عن النفس

- إزالة أسباب التوتر والتقليل منها وموازنة الأعمال.

- ضبط السلوك ذاتيا وذلك بسيطرة الفرد على سلوكه.

- إعادة بناء المعرفي وهي تشجيع الفرد بأن إخفاقه في أمر ما لا يعني الفشل.

- بناء شبكة علاقات لزيادة الصدقات خارج العمل.

2-الطرق التنظيمية لعلاج ضغط العمل :

-تحليل الدور و توضيحه و تعريف دور عمل الفرد في سبيل خفض إرباك الضغوط

والصراع.

-تقييم الهدف و تحديده بوضوح و دقة بالتعاون مع المشرفين على العمل لتوجيه و دفع نشاط العاملين

نحو هذه الأهداف.

- التأييد الاجتماعي و تحسين علاقات الفرد و الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عياصرة ،معن محمود بني أحمد مروان محمد ،(2008) ،ادارة الصراع و الازمات وضغوط العمل ،عمان ،ص ص 144-145.

وهناك من يصنف أيضا أساليب من أجل معالجة ضغط العمل :

- الأساليب الفردية : وهو ما يستطيع الفرد استخدامه من أجل تخفيض مستوى التوتر أو الضغط عليه ، وتم تصميم هذه الأساليب من أجل تغيير أنماط سلوكية معينة للعاملين، أو من أجل تغيير حالاتهم النفسية أو الفسيولوجية ومن أشهر هذه الأساليب برامج الرياضية و الحمية الغذائية بغرض تحسين صحة العاملين، فهذه البرامج تساعد الجسم على مقاومة الأمراض المرتبطة بالضغط . وهناك أسلوب آخر وهو استبدال حالات الضغط والشد العضلي والنفسي المصاحب للضغط بحالات من الاسترخاء وأيضا تدريب المنظم على كيفية تحقيق الاسترخاء و التأمل.

- الأساليب التنظيمية : هي تلك الخطوات و الإجراءات التي تستطيع المؤسسات اتخاذها بغية تخفيض مستويات الضغط النفسي لجميع العاملين في المؤسسة أو معظمهم، ومن بين هذه الإجراءات : تحسين المواءمة المهنية - تحسين برامج تدريب العاملين وتوجيههم زيادة مشاركة العاملين في تقرير ما يختص بوظائفهم القضاء على أسلوب الإدارة باستخدام العقاب- إزالة الظروف والأشياء الضارة والخطرة من بيئة العمل - تحسين الاتصال داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

نرى أن علاج ضغوط العمل يحتوي على طريقتين للعلاج وهي عن طريق الفرد (الموظف) الذي بدوره هو من يحدد الضغوط التي تواجهه ويضع استراتيجيات لحد منها، وهذا عن طريق ضبط السلوك و الاسترخاء وتقليل من التوتر ولا ننسى دور المنظمة التي تلعب في حد من هذه الظاهرة .

---

<sup>1</sup> ريجوا رونالد ، 1999، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،ترجمة فارس حلمي ،عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،ص186.

## الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة لبلدية رأس الوادي

المطلب الأول: تعريف ببلدية رأس الوادي

المطلب الثاني: تاريخ ونشأة وتكوين بلدية رأس الوادي

المطلب الثالث: الخدمات العمومية الإلكترونية في بلدية رأس الوادي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج الدراسة وإجراءاته

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومراحل تصميمها

المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع العملي، وذلك من خلال القيام بدراسة حالة بلدية رأس الوادي بحيث كان الجزء الدراسة مخصص لدراسة حالة المصلحة البيو مترية ومصالحة الحالة المدنية اللتان تعتبران أكثر المصالح التي تتعامل بكثرة و يوميا مع المواطنين ، مما يضع عمال هاته المصالح تحت ضغط رهيب. ولقد كان اختياري لبلدية رأس الوادي باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة و المواطن، وأنها أحد المرافق القاعدية الهامة المنوط لها تقديم خدمة عمومية إلكترونية للمواطن تكون في المستوى المطلوب. وبناء على ما تقدم سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة لبلدية رأس الوادي

المطلب الأول: التعريف ببلدية رأس الوادي

التعريف ببلدية رأس الوادي: هي إحدى بلديات ولاية برج بوعرييج ، تقع في الجهة الجنوبية الشرقية لهذه الولاية على ارتفاع 1100م على مستوى سطح البحر يحدها من الشمال بلديتي تيكستار و عين تسرة ومن الشرق بلدية أولاد ابراهم و حدود ولاية سطيف اما من الغرب برج الغدير و عين تسرة ومن الجنوب بلدية تغلعت و حدود ولاية سطيف و تتربع على مساحة 140.13 كلم<sup>2</sup>.

و تعتبر بلدية رأس الوادي ثاني تجمع حضري بعد بلدية البرج مقر الولاية و عدد سكانها يفوق 69315 نسمة، ويتوزعون في تجمع رئيسي بتعداد يفوق 61303 نسمة ، و الباقي يوزع على التجمعات الثانوية بـ6176 نسمة و المناطق المبعثرة 1836 نسمة وتعرف البلدية نمو سكانيا يفوق 2 % سنويا<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: تاريخ بلدية رأس الوادي

تعتبر بلدية رأس الوادي بأنها حضرية تتميز بانسجام نسيجها العمراني مع النواة الرئيسية لمركز المدينة الذي يعود إلى ما قبل 1962 ، و قد عرفت بهذا الاسم لوفرة و عذوبة مائها ، و لهذا السبب استغلت قديما من طرف الرومان الذين قاموا بإنشاء قرية طمليلة على بعد حوالي 01 كم من مركز المدينة الحالي، و التي لا تزال إلى يومنا هذا عذراء بأوانيها و نقودها و صخورها . إبان الاحتلال الفرنسي و

<sup>1</sup> مصلحة الأمانة العامة لبلدية رأس الوادي، 18 مارس 2024.

## الفصل الثالث.....الجانب الميداني للدراسة

تحديدا سنة 1892 تم إنشاء مركز رأس الوادي و في سنة 1895 تم استبدال اسم هذا المركز بتو كفيل. و في سنة 1912 تم تحويل مركز رأس الوادي إلى بلدية كاملة الصلاحيات ، و قد شهدت البلدية عدة معارك ضارية عبر جبال مزيطة حتى حدود أولاد تبان و أولاد أحمد إلى جبال أولاد حناش و من أهم المعارك التي عرفتها المنطقة معركة تنا قارت و أولاد أعمار سنة 1956.

بلدية رأس الوادي هي مقر دائرة منذ 1974 و قبل التقسيم الإداري الأخير لسنة 1984 كانت تابعة إقليميا لولاية سطيف.

المجلس الشعبي البلدي لبلدية رأس الوادي يتكون من 23 عضوا يسهر على تسيير شؤونها المتعددة، ورغم تنوع مطالب السكان التي تبقى مشروعة رغم قلة الإمكانيات.

بلدية رأس الوادي هي مدينة العلم و الحضارة فهي موطن العلامة الشيخ البشير الإبراهيمي و محمد العربي التباني و أحمد عاشور مؤسس أول مدرسة للتعليم ، و يكفي أن تشين المسجد العتيق لزاوية

بلعيساوي سنة 1923 كان تحت إشراف نخبة من جمعية العلماء المسلمين بقيادة الشيخ عبد الحميد ابن باديس رحمهم الله جميعا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الخدمات العمومية الإلكترونية في بلدية رأس الوادي

تم التركيز على مصلحتين رئيسيتين تحاول إرساء الإدارة الإلكترونية في مختلف معاملاتها وهي مصلحة الحالة المدنية وبالضبط مكتب الحالة المدنية البيو مترية، والمصلحة البيو مترية وبالتحديد في مكتب جواز السفر وبطاقة التعريف الوطنية البيو مترية ومكتب ترقيم المركبات.

أولاً - مكتب رقمنة الحالة المدنية: يتكفل بالمواطن الذي يرغب باستخراج شهادة الميلاد من نوع S12 بالتوجه للشباك الخاص بذلك بواسطة الدفتر العائلي للتأكد من صحة المعلومات والإشعارات الموجودة في شهادة ميلاده، حيث تمنح شهادة ميلاد واحدة فقط من هذا النوع ولها رقم تعريف وطني وحيد ، أما شهادة الميلاد العادية بالنسبة للمولودين بالبلدية فلهم شباك خاص والمولودين بخارج البلدية لهم شباك خاص بهم ، وهناك شباك بالنسبة لتصحيح المعلومات الخاطئة، وكذا مسح التسجيلات الجديدة من ميلاد، وفاة وعقود زواج وإدخالها إلى الموزع خلال الأسبوع.

<sup>1</sup> مصلحة الأمانة العامة لبلدية رأس الوادي، 18 مارس 2024.

ثانياً - المصلحة البيو مترية : و تتكفل بما يلي :

- إصدار جواز السفر البيو متري.

- إصدار بطاقة التعريف البيو مترية وهي بطاقة وطنية إلكترونية بمعايير أمان متطورة تحمي المواطن من كل تزوير أو انتحال هويته.

- إصدار رخصة السياقة البيو مترية

- إصدار البطاقة الرمادية البيو مترية.

وتتفرع إلى :

مكتب جواز السفر و بطاقة التعريف البيو مترين

- مكتب رخصة السياقة البيو مترية

- مكتب ترقيم المركبات

**ملاحظة :** بطاقة التعريف الوطنية البيو مترية تم البدء بها لطلبة السنة الثالثة ثانوي المقبلين على اجتياز شهادة البكالوريا حيث كان ذلك بتاريخ نوفمبر 2016، أما بقية المواطنين فقد تم استخراجها فقط للأشخاص الذين يحوزون على جواز السفر البيو متري والأشخاص الذين تكاد تنتهي صلاحية بطاقة التعريف الوطنية (ستة أشهر) والآن بدأت عملية تعميم بطاقة التعريف البيو مترية.

**ب- مكتب ترقيم المركبات:**

داخل مقر بلدية رأس الوادي يوجد مكتب استخراج ما يسمى بالبطاقات الرمادية ويرتبط هذا المكتب ارتباطاً وثيقاً بالمكتب الرئيسي بولاية برج بوعرييج، حيث يعمل الموظف داخل هذا المكتب وكأنه داخل الولاية بالضبط وذلك عن طريق الإدارة عن بعد.

- مهام مكتب إصدار بطاقة ترقيم المركبات يقوم المواطن الذي يرغب باستخراج البطاقة الرمادية بإيداع ملفه داخل هذا المكتب حيث يقوم القائم بعملية التدقيق بالتأكد من صحة المعلومات للمركبة والمعني ويقوم بإدخال البيانات الخاصة بالمركبة ومقارنتها بالمعلومات الموجودة بقاعدة البيانات والمعطيات داخل

الموزع الرئيسي لولاية برج بوعريريج، ويتم هذا التفاعل البيئي عن طريق الموزع الرئيسي الموجود داخل المكتب البيو متري المذكور آنفا.

- بعد الانتهاء من عملية المصادقة وفي حالة عملية الشراء والبيع داخل ولاية برج بوعريريج دون تسجيل أي مشكل فأصدار البطاقة الرمادية يستغرق بضع دقائق، ولكن إذا كان التعامل قد تم بين ولاية برج بوعريريج و ولاية أخرى هنا يجب من مكتب إصدار البطاقات الرمادية إرسال كل البيانات المتعلقة بالمركبة إلى ولاية برج بوعريريج ،التي بدورها تقوم بإرسالها إلى الولاية مكان الترقيم الأصلي .

و بعد الانتهاء من عملية الإثبات في الولاية مكان الترقيم الأخير يقوم المكتب المكلف بإصدار البطاقات الرمادية داخل هذه البلدية بإرسال شهادة الإثبات إلى الولاية مكان الترقيم الجديد، حيث تقوم المديرية الولائية للاتصالات السلكية واللاسلكية بإرسالها إلى بلدية رأس الوادي أين يتم إصدار البطاقة الرمادية الجديدة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

**تمهيد:** يندرج في هذا الفصل منهج الدراسة، مجتمع الدراسة وأدوات الدراسة، الإجراءات المنهجية التي استخدمت في تقنين أدوات البحث والتحقق من صدقها وثباتها وأهم الخطوات المتبعة في البحث والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات البحث.

### المطلب الأول :منهج الدراسة وإجراءاته

من اجل دراسة إشكالية موضوع الدراسة وتحليل أبعادها وجوانبها والإجابة على تساؤلات الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي باستخدام المسح الشامل من خلال التركيز على عينة قصدية. الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيما أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

وهو ما تم من خلال سرد ووصف أهم خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية، وكذا التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بظغوط العمل ولتحديد العلاقة بين المتغيرين الإدارة الإلكترونية وظغوط العمل.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

**عينة الدراسة:** هي جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة<sup>1</sup>. وتشمل عينة الدراسة على جميع الموظفين الإداريين الموجودين في بلدية رأس الوادي وهي تمثل 122 موظفا إداريا من بين إجمالي العمال الدائمين والمؤقتين الذين يبلغ عددهم 493 موظف منهم 371 موظف مؤقت. شملت عينة الدراسة على 75 موظف إداري موزعين بين مصالح الإدارية الذي يبلغ عددهم 64 موظف، وموظفي الحالة المدنية ب 38 موظف مقسمين بين البلدية المركزية ب 23 موظف وأربعة فروع بلدية بإجمالي موظفين قدره 15 موظف، أما موظفين المصلحة البيو مترية فيبلغ عددهم 20 موظف.

ولهذا كانت نسبة العينة ب 61,5% من موظفي الإدارة للبلدية.

### المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومراحل تصميمها

#### - أداة الدراسة :

**1- الاستبيان:** وهي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد<sup>2</sup>. وقد اعتمدت في إعداد هذه الاستمارة على المصادر التالية:

- المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة أو جزء منها.

- البحوث والدراسات التي تناولت الإدارة الإلكترونية.

- البحوث والدراسات التي تناولت ضغوط العمل.

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان 1999، الأردن ص 137.

<sup>2</sup> سعيد سبعون، حفصة جوادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2012، ص155.

- الزيارة الاستطلاعية الى بلدية راس الوادي.

وإستعمل مقياس ليكرث الخماسي ووزعت فيه درجات المقياس من (5 إلى 1)، بحيث يجيب المبحوث فيه بـ (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق )، (غير موافق تماما) ،على كل عبارة في الاستبيان.

## 2- تصميم أداة الدراسة

تمت الصياغة الأولية لعبارات الاستبيان انطلاقا من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها واقتباسه من بعض الدراسات<sup>1</sup> ، ثم عرضها على الأستاذ المشرف لمناقشة محاور الاستبيان وعباراته وتم التعديل وفقا لتوجيهات المشرف وبعد الموافقة على الاستبيان تكون من ثلاث محاور:

المحور الأول: المتغيرات الديموغرافية

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية:

ويتكون من 13 عبارة.

المحور الثالث: ضغوط العمل وفيه ثلاث أبعاد وهي:

البعد الأول: عبء العمل، ويتكون من (05) عبارات

البعد الثاني: بيئة العمل، ويتكون من (04) عبارات

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي، ويتكون من (04) عبارات

ويتكون الاستبيان كله من أسئلة مغلقة حيث يقابل كل عبارة كلمة (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق )، (غير موافق تماما).

<sup>1</sup> بوخش محمد، رحمان محمد رشيد، الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بضغط العمل لدى الموظف الإداري، دراسة ميدانية ببلدية أمية ونسة ولاية الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018-2019.

الجدول رقم(1): متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	محاور الدراسة	عدد العبارات
الإدارة الالكترونية	الإدارة الالكترونية	13
الضغوط العمل	عبء العمل	5
	بيئة العمل	4
	الهيكل التنظيمي للعمل	4

3- الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز ( SPSS ) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : التكرارات المتوسطات و الانحرافات المعيارية.....الخ، وضمن الإحصاء استدلاليا مثل معاملات الارتباط.....الخ.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

**أولاً: المدى:** ويستخدم لقياس التشتت بين المتغيرات وهو عبارة عن الفرق بين أكبر قيمة معطاة وأصغر قيمة معطاة، ويفيد في تحديد المجالات التي تنتمي إليها الإجابات ونفس مستوى الإجابة، حيث تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي، بحيث يكون ترتيب المجالات كما يلي:

الجدول رقم(2): درجات حسب مقياس ليكارت الخماسي.

المستويات	الدرجات
غير موافق تماما	01
غير موافق	02
محايد	03
موافق	04
موافق بشدة	05

## الفصل الثالث.....الجانب الميداني للدراسة

ثانيا: التكرارات و النسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات و النسب المئوية لتحديد استجابات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالاستبيان.

ثالثا: المتوسط الحسابي المرجح: تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيري الدراسة.

رابعا : الانحراف المعياري المرجح: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة ، لكل عبارة من عبارات متغيري الدراسة ، ولكل محور ، وكلما اقتربنا قيمته من الصفر كلما دل ذلك على تركيز و انخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة ، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة.

خامسا : معامل ارتباط بيرسون: أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما أستخدم أيضا لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، وقد تم إتباع المجالات التالية لتحديد قوة العلاقة:

[0.29 - 0.1] تمثل علاقة ضعيفة

[0.49 - 0.30] تمثل علاقة متوسطة

[1 - 0.50] تمثل علاقة قوية

سادسا: اختبار " ألفا كرو نباخ" : أستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

بعد إعطائنا نظرة شاملة عن متغيري الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية عن طريق استخدام الاستبيان بشكل كلي في هذه الدراسة مع بعض الموظفين الإداريين البالغ عددهم 75 موظف. و عند الانتهاء من جمع الاستبيانات تم إلغاء ثلاثة استبيانات، لعدم الإجابة على معظم أسئلة الاستبيان. وقد تم وأستخدمت مقياس ليكرث الخماسي ووزعت فيه درجات المقياس من (5 إلى 1)، بحيث يجيب المبحوث فيه بـ (موافق بشدة)، (موافق)، (محايد)، (غير موافق )، (غير موافق تماما)، على كل عبارة في الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان ): يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف ، ولتحقق من ثبات الاستبيان تم قياس معامل ألفا كرو نباخ ، والذي يأخذ قيم تتراوح ما بين الصفر و الواحد الصحيح ، حيث كما أنه كلما كانت قيمته ما فوق 0.6 كان المعامل مقبول وكلما اقتربت من الواحد كان الثبات مرتفعا، وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا ويوضح الجدول التالي معامل الثبات للاستبيان.

الجدول رقم(3): حساب ثبات الأداة.

عدد العبارات	ألفا كرو نباخ
26	0.727

بعد اجراء التحليل الإحصائي ظهر لنا أن ثبات الأداة ( الاستبيان ) كانت قيمتها (  $a = 0.727$  ) وهي قيمة مقبولة، حيث أنها أكبر من 0.60 وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، وبالتالي هي قابلة للدراسة والتحليل.

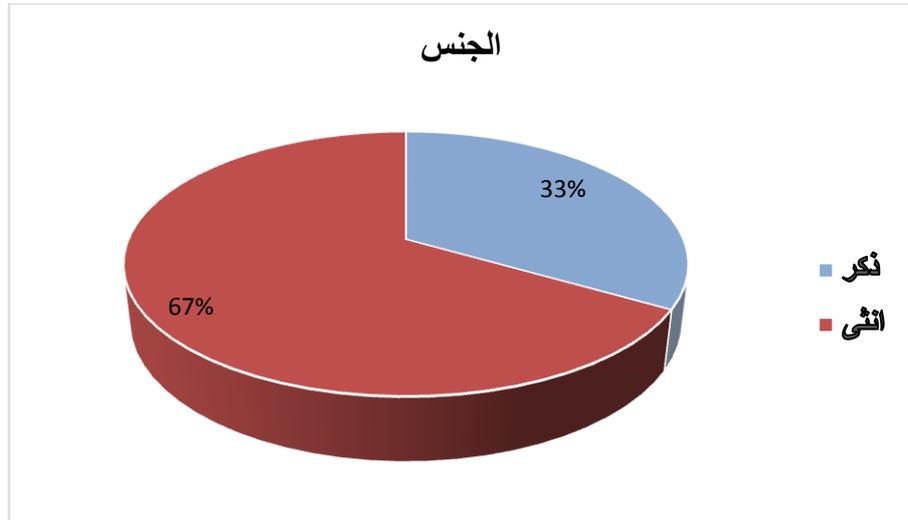
2\_ تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

ويتضمن الجزء الأول من الاستبانة بيانات نوعية وكمية تتعلق بالمتغيرات الشخصية والمنهجية، ويتم تحليلها.

1\_ يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من الجنس وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(4): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	%33.33
أنثى	48	%66.67
المجموع	72	%100



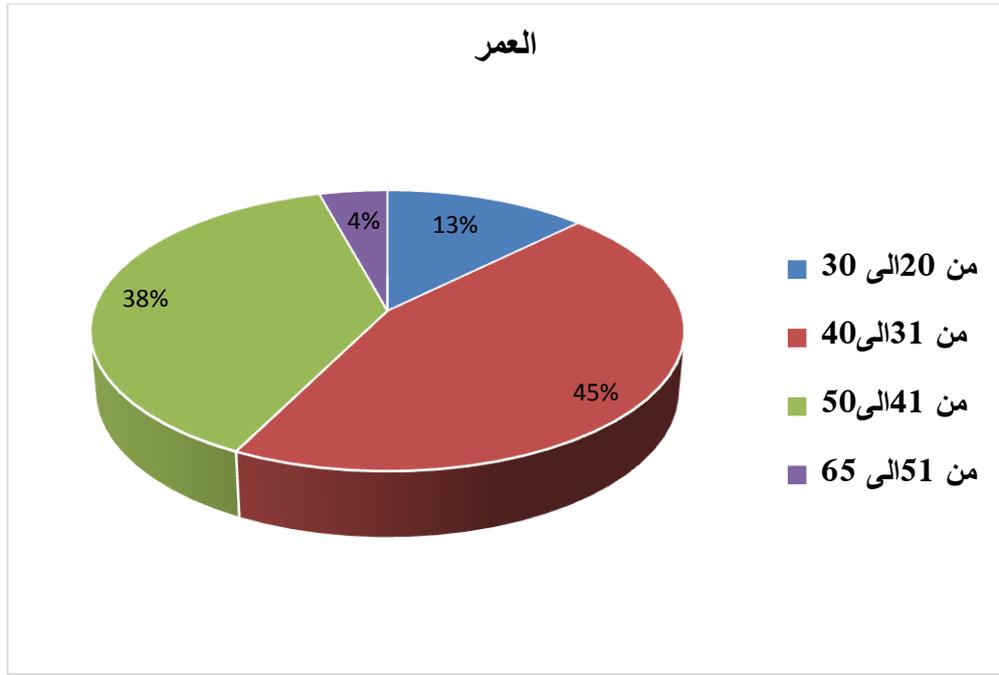
الشكل رقم 09: يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجدول أعلاه يبين أن ما نسبته 66.67% لعدد 48 مستجيب من الإناث، بينما عدد الذكور 24 أي ما نسبته 33.33%، يدل ذلك على أن نسبة الإناث في عينة الدراسة تمثل النسبة الأكبر مقارنة بنسبة الذكور.

2\_ يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من العمر وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(5): يوضح توزيع العينة حسب العمر.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	9	12.5%
من 31 إلى 40 سنة	32	44.44%
من 41 إلى 50 سنة	28	38.89%
من 51 إلى 65 سنة	3	4.17%
المجموع	72	100%



الشكل رقم 10: يمثل توزيع العينة حسب العمر

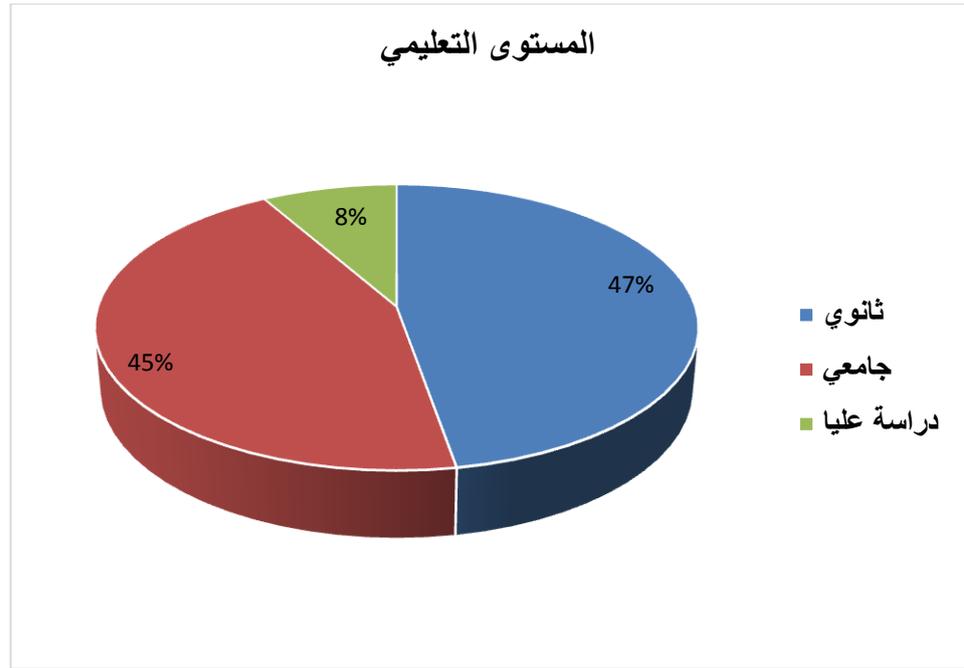
الجدول أعلاه يبين أن نسبة 44.44% تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة ونسبة 38.89% تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة فيما نسبة 12.5% من 20 إلى 30 سنة لتتخفص النسبة إلى 4.17% بالنسبة إلى فئة من 51 إلى 65 سنة.

وعليه نستنتج وجود أغلبية العينة من فئة 31 إلى 40 سنة.

3\_ يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من المستوى التعليمي وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(6): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	34	47.22%
جامعي	32	44.44%
دراسات عليا	6	8.33%
المجموع	72	100%



الشكل رقم 11: يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

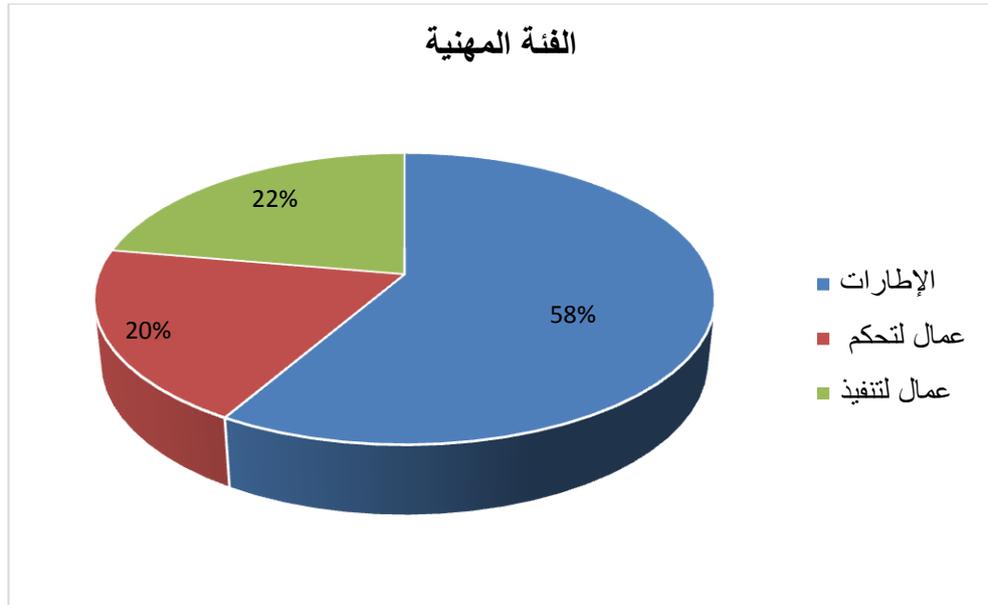
الجدول أعلاه يمثل المستوى التعليمي لعينة الدراسة حيث تمثل نسبة 47.22% لفئة ثانوي، تليها فئة الجامعيين بنسبة 44.44%، لتتخفف النسبة لفئة عينة البحث من المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة 8.33%.

حيث نلاحظ وجود تقارب في نسب المستوى التعليمي للعينة ثانوي وجامعي.

4\_ يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب المهنة وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم(7): يوضح توزيع العينة حسب الفئة المهنة.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	42	58.33%
عمال التحكم	14	19.45%
عمال التنفيذ	16	22.22%
المجموع	72	100%



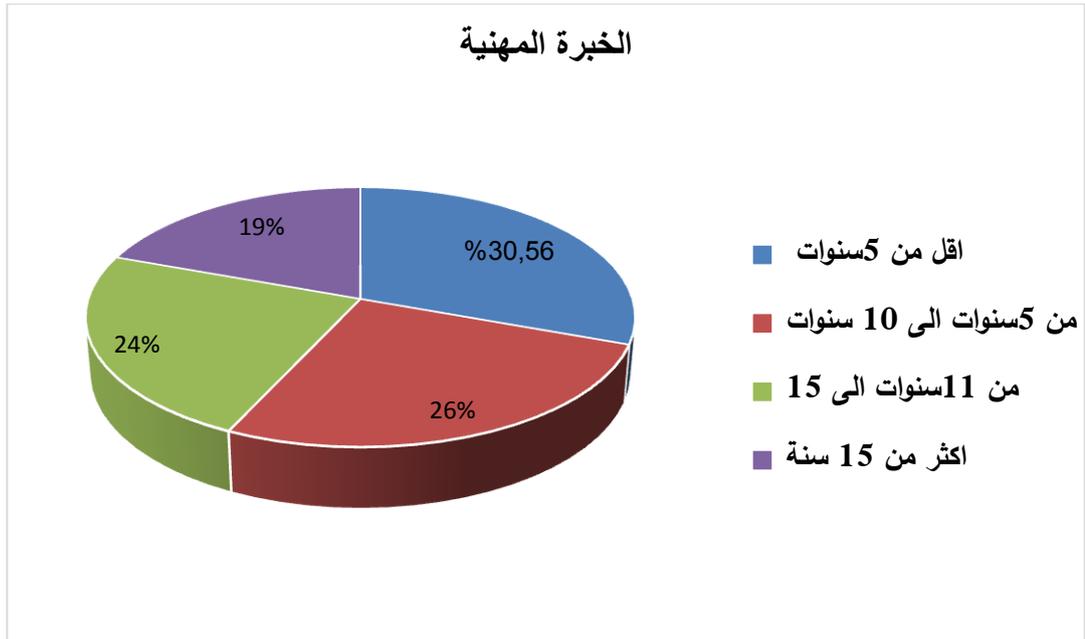
الشكل رقم 12: يمثل توزيع العينة حسب الفئة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت لفئة الإطارات بنسبة 58.33%، وتليها فئة عمال التنفيذ بنسبة 22.22%، ثم فئة عمال التحكم بنسبة 19.45%.

5\_ يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية وفق ما يوضحه الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (8): يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	30.56%
من 5 إلى 10 سنة	19	26.38%
من 11 إلى 15 سنة	17	23.61%
أكثر من 15 سنة	14	19.44%
المجموع	72	100%



الشكل رقم 13: يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة التي لديها أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة 30.56%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 26.38%، ثم نسبة 23.61% للفئة من 11 إلى 15 سنة، لتتخفف النسبة إلى 19.44% للفئة أكثر من 15 سنة.

### 3- عرض و تحليل عبارات محور الإدارة الالكترونية:

تم تحليل بيانات إجابة المبحثن المتعلقة بال محور من الاستبيان باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إذا ما كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة أم لا ، وتم كذلك استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض و النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(9): نتائج عبارات محور الأول الإدارة الالكترونية.

الفصل الثالث.....الجانب الميداني للدراسة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	تعتمد على جهاز الحاسوب في عملك	4.30	0.83	6	درجة عالية جدا
02	يساهم جهاز الحاسوب في تأدية أغلب مهامك	4.16	0.91	10	درجة عالية
03	يمكنك جهاز الحاسوب من اكتشاف وتجنب الأخطاء	4.11	0.86	11	درجة عالية
04	يساعدك جهاز الحاسوب في التقليل من تراكم الأعمال	4.19	0.86	9	درجة عالية
05	هناك سرعة في تأدية المهام باستعمال جهاز الحاسوب	4.41	0.76	2	درجة عالية جدا
06	يؤدي استخدام الشبكات في العمل الى الدقة في المعلومات	4.26	0.80	8	درجة عالية جدا
07	يؤدي استخدام الشبكات في العمل الحصول على المعلومات بسرعة	4.36	0.87	3	درجة عالية جدا
08	استعمالك للشبكات يسهل عملياتك الادارية	4.36	0.71	4	درجة عالية جدا
09	استعمالك للشبكات أفضل من المعاملات الورقية التقليدية	4.34	0.99	5	درجة عالية جدا
10	وسائل الاتصال ساهمت في التقليل من وقت استغراق اداء الاعمال	4.44	0.80	1	درجة عالية جدا
11	قضت وسائل الاتصال على الاسلوب التقليدي في اداء مهامك	3.94	1.22	12	درجة متوسطة
12	قللت وسائل الاتصال من تنقلك الى المصالح الأخرى	3.75	1.23	13	درجة متوسطة
13	أنت مرتاح في ظل وجود وسائل اتصال حديثة	4.26	0.83	7	درجة عالية جدا
	الإدارة الالكترونية	4.30	0.83		درجة عالية جدا

من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح نتائج محور الإدارة الالكترونية يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أوسطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبرة رقم (10) و(5) الترتيب بأهمية عالية جدا

ومتوسط حسابي بلغ (4.44) و (4.41) على التوالي، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.80) و (0.76) حيث أبدوا أفراد العينة عن موافقتهم بشكل عالي جدا على أن وسائل الاتصال ساهمت في التقليل من وقت استغراق أداء الأعمال، كما أن هناك سرعة في تأدية المهام باستعمال جهاز الحاسوب.

يأتي بعدها كل من العبارة رقم (7) و (8) و (9) و (1) على الترتيب بأهمية عالية جدا وبوسط حسابي قدر ب (4.36) و (4.36) و (4.34) و (4.30) على التوالي و بانحرافات معيارية محصورة بين (0.99 . 0.71) مما يعني أن أفراد العينة أكدوا أن استخدام الشبكات في العمل يؤدي إلى الحصول على المعلومات بسرعة، و يسهل العمليات الإدارية، كما يفضلون استعمال الشبكات على المعاملات الورقية التقليدية، لأنهم يعتمدون على جهاز الحاسوب في عملهم.

أما العبارتين رقم (6) و (13) كان لها نفس الوسط الحسابي (4.26) بانحرافات معيارية محصورة بين (0.83 \_ 0.80) مما يعني أن أفراد العينة أبدوا ارتياحهم في ظل وجود وسائل اتصال حديثة، مما أدى إلى الدقة في المعلومات باستخدام الشبكات في العمل.

يأتي بعدها كل من العبارة رقم (4) و (2) و (3) على الترتيب بأهمية عالية وبوسط حسابي قدر ب (4.19) و (4.16) و (4.11) على التوالي و بانحرافات معيارية محصورة بين (0.91 . 0.86) من المبحثن الذين أكدوا أن جهاز الحاسوب ساهم في التقليل من تراكم الأعمال، كما يساهم جهاز الحاسوب في تأدية أغلب مهامهم، ويمكنك جهاز الحاسوب من اكتشاف وتجنب الأخطاء.

أما العبارتين رقم (11) و (12) بأهمية متوسطة وتراوحت أواسطها الحسابية بين (3.94 \_ 3.75) و بانحرافات معيارية على التوالي (1.22) و (1.23)، من أفراد عينة البحث الذين أجابوا أن وسائل الاتصال قضت على الأسلوب التقليدي في أداء مهامهم، كما قللت من التنقل إلى المصالح الأخرى.

#### 4- عرض وتحليل عبارات ضغوط العمل:

تم تحليل إجابة المبحثن المتعلقة بهذا المحور من الاستبيان باستخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إذا ما كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): نتائج عبارات محور الثاني ضغوط العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
عبئ العمل					
01	تشعر بالتعب والإرهاق من كثرة العمل المطلوب منك	3.84	0.89	1	درجة عالية
02	العمل الموكل إليك في حدود طاقتك	3.26	1.04	7	درجة عالية
03	العمل الموكل إليك واضح من حيث الامكانيات العلمية والمادية المتوفرة لديك	3.51	1.08	4	درجة عالية
04	هناك تراكم في أدائك لعملك	2.65	1.21	12	درجة متوسطة
05	تقوم بالمهام لوحدهك و لا تتلق مساعدة من أي أحد	2.90	1.31	11	درجة متوسطة
بيئة العمل					
06	مساحة المكتب لا تتناسب مع عدد الموظفين	3.41	1.27	6	درجة عالية
07	لا تتوفر كل ظروف العمل المناسبة لأداء عملك	3.58	1.15	3	درجة عالية
08	أنت غير مرتاح في ظل الظروف المحيطة بك	3.18	1.19	9	درجة متوسطة
09	المسؤول المباشر يمارس عليك ضغوطات لأدائك لمهامك	2.47	1.31	13	درجة متوسطة
الهيكل التنظيمي					
10	هناك توزيع غير مناسب للعمال داخل التنظيم العمل	3.66	1.27	2	درجة عالية
11	وظيفتك داخل الهيكل التنظيمي مناسبة و جيدة	3.50	1.13	5	درجة عالية
12	هناك تجاوز في الهرم الوظيفي لإيصال التعليمات من والى المرؤوس	3.20	1.26	8	درجة عالية
13	ترى أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يوزع المهام بشكل عادي	3.16	1,23	10	درجة متوسطة
ضغوط العمل			1,08	3,51	

من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح نتائج محور ضغوط العمل يتم ترتيب العبارات تنازليا حسب أواسطها الحسابية، وعلى هذا الأساس تصدرت العبارة رقم (1) الترتيب بأهمية عالية ومتوسط حسابي بلغ

(3.84) ، وقد بلغ الانحراف المعياري (0.89) حيث أبدوا أفراد العينة عن شعورهم بالتعب والإرهاق من كثرة العمل المطلوب منهم.

تليها العبارة رقم (10) بأهمية عالية ومتوسط حسابي بلغ (3.66) ، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.27) حيث أبدى أفراد العينة أن هناك توزيع غير مناسب للعمال داخل التنظيم العمل.

يأتي بعدها كل من العبارة رقم (7) و (3) و (11) على الترتيب بأهمية عالية وبوسط حسابي قدر ب (3.58) و (3.51) و (3.50) على التوالي و بانحرافات معيارية محصورة بين (1.08 . 1.15) من الباحثين الذين أكدوا أنه لا تتوفر كل ظروف العمل المناسبة لأداء العمل، وأن العمل الموكل إلى أفراد العينة واضح حسب الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة لديهم، أما بالنسبة إلى وظيفتهم داخل الهيكل التنظيمي مناسبة و جيدة.

أما العبارة رقم (6) جاءت بأهمية عالية ومتوسط حسابي بلغ (3.41) ، وقد بلغ الانحراف المعياري (1.27) حيث أكد أفراد العينة أن مساحة المكتب لا تتناسب مع عدد الموظفين.

تليها العبارتين رقم (2) و (12) بأهمية عالية ومتوسط حسابي (3.26) و (3.20) و بانحرافات معيارية (1.04) و (1.26) على التوالي مما يعني أن أفراد العينة يرو أن العمل الموكل إليهم في حدود طاقتهم، كما أن هناك تجاوز في الهرم الوظيفي لإيصال التعليمات من والى المرؤوس.

لتأتي العبارتين رقم (8) و (13) بأهمية متوسطة ومتوسط حسابي (3.18) و (3.16) و بانحرافات معيارية (1.19) و (1.23) على التوالي مما يعني أن أفراد العينة أنهم غير مرتاحون في ظل الظروف المحيطة بهم، وأن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يوزع المهام بشكل عادي.

وأخيرا العبارة رقم (5) و (4) و (9) على الترتيب بأهمية متوسطة وبوسط حسابي قدر ب (2.90) و (2.65) و (2.47) على التوالي و بانحرافات معيارية محصورة بين (1.21 . 1.31) من الباحثين الذين أكدوا أنهم يقومون بالمهام لوحدهم و لا يتلقون المساعدة من أي أحد، كما أن هناك تراكم في أدائهم لعملهم، وأن المسؤول المباشر يمارس عليهم ضغوطات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1- نتائج الفرضية الرئيسية :

التي تنص بأنها: "للإدارة الإلكترونية أثر ذو دلالة إيجابية على ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي".  
صياغة نموذج الانحدار الخطي البسيط: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع نعتمد على المعادلة التالية:



$y$ : ضغوط العمل

$B_0$ : معامل الانحدار الثابت

$B_1$  : معامل الانحدار للمتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) ( $x_1$ )

$\epsilon_i$ : قيمة الخطأ العشوائي

بالاستعانة ببرنامج (SPSS, V26) لتقدير إحصائيات نموذج الانحدار البسيط والمتعلق باختبار

أثر الإدارة الإلكترونية على ضغوط العمل نتحصل على المعادلة و الجدول التالي وها ملخص لجدول

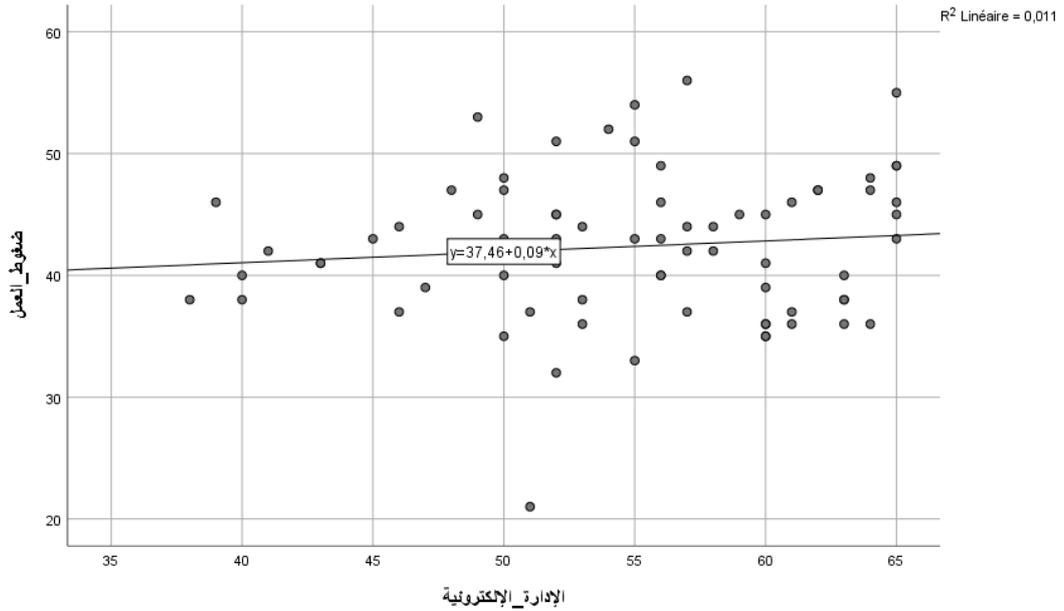
مخرجات البرنامج جدول نموذج الانحدار ( $r$ ،  $R^2$ )، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم ( $F$ )،

(Sig)، جدول معاملات الانحدار ( $b_0$ ،  $b_1$ )، يضمن قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار:

أولاً: بالاعتماد على الشكل البياني و المعادلة:

$$y=37,+0,09X$$

## الفصل الثالث.....الجانب الميداني للدراسة



يتضح أنه بقياس استخدام الإدارة الإلكترونية في بلدية رأس الوادي، وبتطبيق النموذج يمكن التنبؤ بدرجة التخفيف من ضغوط العمل، أي أن كل تغير قدره 0,09 وحدة في استخدام الإدارة الإلكترونية في البلدية، يزيد التزايد بمقدار وحدة واحدة. وهذا يبين مدى تأثير استخدام الإدارة الإلكترونية في البلدية على تخفيف ضغوط العمل.

و منه نستنتج ان الفرضية الرئيسية السابقة قد تم تأكيدها من خلال الدراسة التحليلية المقدمة.

ثانيا: بالاعتماد على النموذج ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.

جدول رقم (11): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط.

المعنوية الجزئية /معاملات الانحدار				القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
مستوى المعنوية (SIG)	T	B	معاملات نموذج الانحدار	R <sup>2</sup>	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0.00	6.80	37.45	(Constant)	0.01	0.10	0.37	0.813
0.37	0.90	0.09	الإدارة الإلكترونية				

## الفصل الثالث.....الجانب الميداني للدراسة

\_ تشير قيمة  $R^2 = 0,01$  (معامل التحديد) إلى أن استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم في التخفيف من ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟ أو بمعنى آخر بأن التغيرات الحاصلة في تخفيف ضغوط العمل سببها الإدارة الإلكترونية بنسبة 81,3% تقريباً وتبقى نسبة 18,7% تفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية الناتجة عن دقة اختيار العينة ودقة وحدات القياس وغيرها , ومنه هي قيم دالة احصائياً وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الثانية: "يوجد تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟"

وتم التأكد من معنوية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام اختبار T حيث تشير قيمة اختبار T عند مستوى معنوية 0,9 إلى أن تأثير الإدارة الإلكترونية على التخفيف من ضغوط العمل لا يمكن أن يصل إلى الصفر بمعنى أن استخدام الإدارة الإلكترونية له تأثير إيجابي و يساهم في التخفيف من ضغوط عبء العمل و مناخ العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي؟

### 2-نتائج الفرضية الفرعية الأولى :

التي تنص بأنها: "توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإدارة الإلكترونية ودرجات عبء العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي". فقد تم التعرف عليها من خلال إيجاد اختبار بيرسون (Pearson) بين المتغيرين والجدول رقم (12) يبين ذلك.

جدول رقم (12): العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية وعبء العمل) لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	قيمة (r)	القيمة الاحتمالية (Sig)	مستوى الدلالة المعتمد	النتيجة (القرار)
الإدارة الإلكترونية	54.93	7.20	72	0.29	0.01	0.05	دال إحصائياً
عبء العمل	16.18	3.12					

(\*\*) الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha = 0,01)$ .

(\*) الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من جدول رقم (12) أن قيمة (r) بلغت (0.29) وأن قيمة مستوى دلالتها (Sig) التي هي (0.01) تصغر عن الحد المطلوب الذي هو (0,05)، أي أن (0.01) أصغر من (0,05) ومعنى ذلك أنه توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإدارة الإلكترونية ودرجات ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذه النتيجة تجعلنا نقول أن الفرضية المصاغة

### الفصل الثالث.....الجانب الميداني للدراسة

على شكل ( $H_1$ ) تحققت وهذا ما أثبتته النتيجة أعلاه، فإننا نقول أن هناك علاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية وعبء العمل) كما يوضحها الجدول رقم (12).

#### 3- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص بأنها: "توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإدارة الإلكترونية ودرجات بيئة العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي". فقد تم التعرف عليها من خلال إيجاد اختبار بيرسون (Pearson) بين المتغيرين والجدول رقم (13) يبين ذلك.

جدول رقم (13): العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل) لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig)	مستوى الدلالة المعتمد	النتيجة (القرار)
الإدارة الإلكترونية	54.93	7.20	72	-0.15	0.19	0.05	غير دال إحصائياً
بيئة العمل	12.65	3.32					

(\*\*) الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha = 0,01)$ .

(\*) الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من جدول رقم (13) أن قيمة (ر) بلغت (-0.15) و أن قيمة مستوى دلالتها (Sig) التي هي (0.19) تكبر عن الحد المطلوب الذي هو (0,05)، أي أن (0.19) أكبر من (0,05) ومعنى ذلك أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإدارة الإلكترونية ودرجات ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذه النتيجة تجعلنا نقول أن الفرضية المصاغة على شكل ( $H_1$ ) لم تحقق وهذا ما أثبتته النتيجة أعلاه، فإننا نقول أن لا توجد هناك علاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية وبيئة العمل) كما يوضحها الجدول رقم (13).

#### 4- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص بأنها: "توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإدارة الإلكترونية ودرجات الهيكل التنظيمي للعمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي". فقد تم التعرف عليها من خلال إيجاد اختبار بيرسون (Pearson) بين المتغيرين والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول رقم (14): العلاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية والهيكل التنظيمي للعمل) لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	قيمة (ر)	القيمة الاحتمالية (Sig)	مستوى الدلالة المعتمد	النتيجة (القرار)
الإدارة الإلكترونية	54.93	7.20	72	0.09	0.42	0.05	غير دال إحصائياً
الهيكل التنظيمي للعمل	13.54	2.32					

(\*\*) الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha = 0,01)$ .

(\*) الارتباط دال عند مستوى  $(\alpha = 0,05)$ .

يتبين من جدول رقم (14) أن قيمة (ر) بلغت (0.09) وأن قيمة مستوى دلالتها (Sig) التي هي (0.42) تكبر عن الحد المطلوب الذي هو (0,05)، أي أن (0.42) أكبر من (0,05) ومعنى ذلك أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين درجات الإدارة الإلكترونية ودرجات ضغوط العمل لدى موظفي الجماعات المحلية ببلدية رأس الوادي عند مستوى الدلالة (0,05)، وهذه النتيجة تجعلنا نقول أن الفرضية المصاغة على شكل  $(H_1)$  لم تحقق وهذا ما أثبتته النتيجة أعلاه، فإننا نقول أنه لا توجد علاقة بين متغيري الدراسة (الإدارة الإلكترونية والهيكل التنظيمي للعمل) كما يوضحها الجدول رقم (14).

#### 5- نتائج اختبار الفرضيات

##### 1- نتائج الفرضية الرئيسة:

بالاعتماد على إحصائيات نموذج الانحدار البسيط:

\_ هناك تأثير إيجابي بين متغيري الدراسة للإدارة الإلكترونية و ضغوط العمل.

##### 2- نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة:

من خلال اختبار بيرسون (Pearson) بين المتغيرين:

\_ هناك علاقة دالة إحصائية بين متغيري الدراسة للإدارة الإلكترونية ودرجات عبء العمل.

\_ هناك علاقة غير دالة إحصائية بين متغيري الدراسة للإدارة الإلكترونية ودرجات بيئة العمل.

\_ هناك علاقة غير دالة إحصائية بين متغيري الدراسة للإدارة الإلكترونية ودرجات الهيكل التنظيمي للعمل.

يعتبر موضوع الإدارة الإلكترونية أحد أهم مواضيع الحديثة في علم الإدارة والتي كانت نتيجة حتمية للتطورات التكنولوجية والتقنية التي مست مفهوم الإدارة التي تعد عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية من خلال التخطيط والرقابة، فهذا المفهوم قد تغير بإدخال الوسائل والأجهزة الحديثة المتطورة مما سعى إلى تغيير جذري من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

فالإدارة الإلكترونية تقوم على استخدام التكنولوجيا المتطورة التي تساعد على تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل من استخدام الورق، وتتضمن شبكة حديثة للاتصالات وبنية تحتية متطورة تساعد على تواصل ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية، هذه الوسائل والشبكات والبرامج الإلكترونية تعد مواد الأولية في المؤسسة أما المورد البشري (الموظف) فهو المسؤول عن استخدام واستغلال هذه المواد الأولية لأنه العنصر الأساسي لنجاح واستمرار أي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها.

كما ان لكل مؤسسة هناك ضغوط عمل تواجهها، ومن أهم هذه الضغوط، أعباء العمل التي تواجهه من زيادة في الأعمال بالإضافة الى بيئة العمل والهيكل التنظيمي... وعوامل أخرى.

وعلى ضوء ما سبق عرضه حول موضوع دراستنا وعلاقة الإدارة الإلكترونية بتخفيف ضغوط العمل عن موظفي الجماعات المحلية لبلدية رأس الوادي برج بوعرييج، خلصنا الى المساهمة الفعالة التي تقدمها الإدارة الإلكترونية في تخفيف الضغوط المهنية وهذا ما انعكس إيجابا على نوعية الخدمات المقدمة ببلدية رأس الوادي ولاية برج بوعرييج . فتوفير الإمكانيات والمعدات المتطورة المعبرة عن الإدارة الإلكترونية تستطيع البلدية , بموردها البشري إعطاء خدمات ذات نوعية وسرعة وهذا في خصم إحساس الموظف بتلاشي الضغوط التي كانت تحيط به قبل تدعيم الإدارات المحلية بالتكنولوجيا المتطورة.

ومن هذا المنطلق فالبلدية أصبحت اليوم من أهم الركائز لتطوير الاقتصاد الوطني من خلال الاهتمام بتطوير إمكانياتها وأساليبها التنظيمية الإدارية. تساهم أكثر في تخفيف الضغوط عن الموظف وينعكس إيجابا على انتعاش الاقتصاد المحلي والوطني وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف البلدية.

**ومن النتائج المتوصل لها هي:**

- توجد علاقة تأثير بين الإدارة الإلكترونية و ضغوط العمل.
- زيادة المستمرة لممارسات الإدارة الإلكترونية في الإدارات المحلية.
- انخفاض ضغوط العمل في بلدية رأس الوادي.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وعبء العمل وذلك عند مستوى دلالة 0,01 ر.

\_من بين التوصيات التي تجعل الإدارة الإلكترونية تساهم في التخفيف من ضغوط العمل هي:

- تعزيز استخدام أنظمة المعلومات الإدارية وقواعد البيانات في بلدية رأس الوادي والبرامج المتخصصة التي تساهم في التخفيف من عبء العمل على المصالح المختلفة للبلدية و العاملين فيها.
- ضرورة استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجالات الإدارة الإلكترونية لتطوير برامج البلدية ومواكبة التغيرات المتسارع في محيطها الخارجي وهو ما ينعكس ايجابا في التخفيف من ضغوط المهنية للموظف.
- نشر ثقافة العمل الإلكتروني وتوضيح مدى التأثير الإيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في التخفيف من ضغوط المهنية و تحسين أجواء العمل داخل بيئة العمل الذي تقودها أيضا إلى خلق هيكل تنظيمي يرقى إلى تطلعات الموظف والمسؤول.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1\_الكتب:

1. أحمد ماهر، ابني مهارتك وتدريب على كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل، مصر، 2005.
2. جمال يوسف بدير: اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. جمعة إسماعيل العياط: الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. حسن شحانه وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الطبعة 1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003.
5. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية "المفاهيم الخصائص المتطلبات"، ط 1 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
6. حمدي صبحي المنجد الوسط في العربية المعاصرة دار المشرق، ط 1، بيروت، 2003.
7. خالد عيادة عليومات، ضغوط العمل وأثارها على الاداء، دار الخليج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015.
8. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
9. ربحي مصطفى عليان البيئة الإلكترونية، ط 1 ، كلية التخطيط و الإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012.
10. ريجوا رونالد ،المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي ،ترجمة فارس حلمي ،عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،1999.
11. زاهد محمد، ديري السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2011.
12. سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع الطبعة العربية، عمان، 2017.

14. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط 3 ، دار الوراق، عمان، 2006.
15. شحاته حسن النجار زينب معجم المصطلحات التربوية النفسية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، لبنان، 2003.
16. الشربيني لطفي موسعة شرح المصطلحات النفسية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط 1، لبنان، 2001.
17. شعبان علي حسين السيبي أسس السلوك الإنسان بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر ،2002.
18. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005.
19. طارق عبد الرؤوف عامر ، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
20. عامر سعيد و عبد الوهاب علي محمد، الفكر المعاصر في التنظيم الاداري ، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الاداري ، القاهرة ، مصر ، 1994.
21. عامر قند ليجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان ،الاردن، 1999.
22. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ، الإسكندرية مصر ط 1، 1996.
23. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. علام محمد عبد القادر، دراسات أمنية زمالة، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، مصر، العدد1، 2009.
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
26. عمر وصفي، عقيلي إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2005.
27. عياصرة ،معن محمود بني أحمد مروان محمد ،ادارة الصراع و الازمات وضغوط العمل ،عمان، 2008.
28. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، ط1، دار البداية الناشر وموزعون، عمان، 2012.

29. فليه فاروق عبده، السيد محمود عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
30. القاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 5، 2009.
31. قاسم علوان ونحوي أحمد، ادارة الوقت مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
32. حمد اسماعيل بلال السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر 2005.
33. محمد الطعمانة، طارق العلوش الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية العربية ، القاهرة، 2004.
34. محمد العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2005.
35. محمد سعيد أبو سلطان السلوك التنظيمي، ب ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
36. محمد سمير احمد، الادارة الالكترونية، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2009.
37. محمد عبد الفتاح حافظ: الإدارة الإلكترونية للموارد، دار الفتح للتجليد، الإسكندرية، 2008.
38. محمود القدوة: الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
39. محمود حسين الوادي وبلال محمود الوادي: المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
40. مزهر شعبان العائي وشوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
41. مصطفى محمود أبو بكر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 .
42. مصلحة الأمانة العامة لبلدية رأس الوادي، 18 مارس 2024.
43. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحمادية، عمان، 2007.
44. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان الأردن، ط 1 ، 2007 ، ص 94.

45. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
46. النمر و آخرون، الإدارة العامة " الأسس و الوظائف "، مكتبة الشقري، ط2، الرياض، 2002.
47. وليد السيد خليفة مراد على عيسى الضغوط النفسية و التخلف العقلي في ضوء علم النفس المعرفي المفاهيم النظرية البرامج ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر، ط1 2008.
48. ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
49. يوسف مصطفى كافي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
- 2\_المجلات و الملتقيات:**

1. عاشور مزيرق وفضيلة معمر قوادي: تأثيرات التحول إلى الاقتصاد الافتراضي على إدارة التغيير الاستراتيجي للموارد البشرية، الملتقى العلمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصادات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، 13-14 مارس 2012.
2. عبد الناصر موسى و محمد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ع09، 2011.
3. علاء أحمد حسين، صدام حسين على، "مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية"، تنمية الراقدين، مجلد33، العدد 104 جامعة الموصل ، العراق، 2011.
4. كافية عيدوني، حميد بن حجوبه، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 02 ، جامعة عباس لغرور، خنشلة، ديسمبر 2007.
5. مؤيد عبد الكريم وشاكر النقيب، العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل وعلاقتها بالانتماء الوظيفي، مجلة جامعة الأنبا للعلوم الاقتصادية والإدارية، 2002 ، العدد 9، المجلة 4.
6. الهام بوغليطة ، امال بوعفار، دور المشاركة في اتخاذ القرار للحد من مشكلات ضغوط العمل ، الملتقى الوطني حول ضغوط العمل بين الاهتمام والإهمال ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 19 جانفي 2014.

1. إبراهيم محمد البدر المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، درجة الماجستير، جامعة نايف العربية 2006.
2. حسين علي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية لاحد مداخل ادارة المعرفة مذكرة ماجستير في علوم التسيير قسم علوم التسيير، 2014، ص و- ز.
3. حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق العام وتطبيقاته في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي، جامعة الجزائر، 2004.
4. حمدوني رشيد، الضغوط المهنية وأثرها على الرضا الوظيفي. دراسة حالة الملحق الجامعية مغنية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير، الملحق الجامعية مغنية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2016.
5. حنان عبد الرحيم الأحمدى، ضغوط العمل لدى الأطباء المصادر والأعراض، بحث ميداني، المملكة العربية السعودية، 2002.
6. سعد مبارك القحطاني: مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
7. سعيد سبعون، حفصة جوادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
8. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة سوسولوجية ببلدية الكاليتوس، رسالة دكتوراه علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2015.
9. عبد الغني طاهري، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .
10. عثمان مريم ، الضغوط المهنية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى أعوان الحماية المدنية، دراسة ميدانية على أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بسكرة، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
11. لببسيس عفاف، نصر الله عايدة، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمؤسسات الاستشفائية العمومية، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات شعبة علوم اقتصادية قسم علوم اقتصادية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي 2017/2018.

12. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة، عمان الأردن، ط 1، 2007، ص 94.
13. منصور نفيح رويحي السلمي، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة في ضوء متطلبات الادارة الالكترونية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012.
14. منيرة تماسيني. علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي. دراسة ميدانية في بلدية سيدي عمران، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشهيد الخضر الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الوادي، 2015.
15. ناهدة طه غضية، أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الاردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية سم الاصول والادارة التربوية، جامعة مؤتة، الأردن، 2008.
16. وليد عبد المحسن الملجم، ضغوط العمل وعلاقتها باتجاهات العاملين نحو التسرب الوظيفي، دراسة مسحية على حراس الأمن العاملين بشركات الحراسات الأمنية المدنية الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نائي العربية للعلوم الأمنية، 2007.
17. بوخش محمد، رحمان محمد رشيد، الإدارة الإلكترونية ولاقتها بضغط العمل لدى الموظف الإداري، دراسة ميدانية ببلدية أميه ونسه ولاية الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2018-2019.

#### 4\_القوانين و المراسيم:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15، 11 افريل 1990 المطبعة الرسمية، الجزائر، ص 1 .
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 37، 22 جويلية 2011 المطبعة الرسمية، الجزائر، ص 7.
3. المادة الأولى من القانون رقم : 11/10 المؤرخ في : 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية رقم : 37 المؤرخة في: 3 جويلية 2011، ص 7.

#### 5\_المواقع الإلكتروني

1. محمود هشام، المبسط للكمبيوتر "تعريف الإنترنت و الفرق بين الإنترنت و الإنترنت ومن يدير الإنترنت"، تاريخ التصفح 25/03/2024 على h13:25 ، الموقع الإلكتروني :  
.http://4pcs-solutions.blogspot.com/2012/04/blog-post\_29.html

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

**Musadaq Hanandi & Michèle Grimaldi 2010**

Based on Web 2.0 and: a Organizational Virtual HRD model: collaborative  
knowledge management

**Ernst Biesak 2003**

Knowledge Management and e- Human Resource Management

1	مقدمة
17	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية
17	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
18	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها
22	المطلب الثاني: أسباب التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية
24	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
30	المبحث الثاني: آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الأول: مبادئ الإدارة الإلكترونية
31	المطلب الثاني: متطلبات الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الثالث: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
36	المطلب الرابع: فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية
38	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لضغوط العمل
38	المبحث الأول: أساسيات حول ضغوط العمل
38	المطلب الأول: مفهوم ضغوط العمل وعناصرها
42	المطلب الثاني: مصادر ضغوط العمل وخصائصه
47	المطلب الثالث: مراحل وأنواع ضغوط العمل
50	المطلب الرابع: أعراض ضغوط العمل وآثارها
55	المبحث الثاني: النظريات ونماذج ضغوط العمل واستراتيجيات التعامل معها
55	المطلب الأول: نظريات ضغوط العمل
58	المطلب الثاني: نماذج ضغوط العمل
61	المطلب الثالث: علاج ضغوط العمل
63	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة
63	المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة لبلدية رأس الوادي
63	المطلب الأول: تعريف ببلدية رأس الوادي
63	المطلب الثاني: تاريخ ونشأة وتكوين بلدية رأس الوادي
64	المطلب الثالث: الخدمات العمومية الإلكترونية في بلدية رأس الوادي

## الفهرس و المحتويات

66	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
66	المطلب الأول: منهج الدراسة وإجراءاته
67	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة
67	المطلب الثالث: أدوات الدراسة ومراحل تصميمها
70	المبحث الثالث: عرض و مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
71	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة
81	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
87	خاتمة
88	قائمة المراجع
96	فهرس المحتويات
98	الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البشير الابراهيمى برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة موجه للموظفين

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم التسيير تخصص تسيير عمومي  
أرجو منك الاجابة على أسئلة الاستمارة بوضع علامة (X) أمام المربع الذي تراه مناسباً،  
ونحيطكم علماً أن هذه المعلومات ستستغل لأغراض علمية فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

\* اشراف الأستاذ:

الدكتور مقلاتي عاشور

\* اعداد الطالبين:

مسعد إبراهيم

بن سالم سمير

السنة الجامعية: 2023 / 2024

محور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-السن :  (30-20)  (40-31)
- (50-41)  (65-51)
- 3 -المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4 -الفئة المهنية: الإطارات  عمال التحكم  عمال تنفيذ
- 5-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات
- من 11 الى 15سنة  أكثر من 15 سنة
- 6 -وفرت المؤسسة بريدا الكترونيا خاص بك :  نعم  لا
- 7 -تجد سهولة في استخدامك: البرمجيات  أجهزة الحاسوب
- كلاهما
- 8-توفر المؤسسة شبكة التواصل:  شبكة داخلية
- شبكة خارجية
- كلاهما
- 9 -تتلقى دورة تدريبية في مجال الإعلام الآلي: نعم  لا
- في حالة الاجابة بنعم كم عدد الدورات: مرة في كل سنة  مرتين في سنة
- أكثر من مرتين

## المحور الثاني: الادارة الالكترونية:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الابعاد
					تعتمد على جهاز الحاسوب في عملك	الادارة الالكترونية
					يساهم جهاز الحاسوب في تأدية أغلب مهامك	
					يمكنك جهاز الحاسوب من اكتشاف وتجنب الأخطاء	
					يساعدك جهاز الحاسوب في التقليل من تراكم الأعمال	
					هناك سرعة في تأدية المهام باستعمال جهاز الحاسوب	
					يؤدي استخدام الشبكات في العمل الى الدقة في المعلومات	
					يؤدي استخدام الشبكات في العمل الحصول على المعلومات بسرعة	
					استعمالك للشبكات يسهل عملياتك الادارية	
					استعمالك للشبكات أفضل من المعاملات الورقية التقليدية	
					وسائل الاتصال ساهمت في التقليل من وقت استغراق اداء الاعمال	
					قضت وسائل الاتصال على الاسلوب التقليدي في اداء مهامكم	
					قللت وسائل الاتصال من تنقلك الى المصالح الأخرى	
					أنت مرتاح في ظل وجود وسائل اتصال حديثة	

## المحور الثالث: الضغوط العمل

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الأبعاد
					تشعر بالتعب والإرهاق من كثرة العمل المطلوب منك	عبء العمل
					العمل الموكل إليك في حدود طاقتك	
					العمل الموكل إليك واضح من حيث الامكانيات العلمية والمادية المتوفرة لديك	
					هناك تراكم في أدائك لعملك	
					تقوم بالمهام لوحدهك و لا تتلق مساعدة من أي أحد	
					مساحة المكتب لا تتناسب مع عدد الموظفين	بيئة العمل
					لا تتوفر كل ظروف العمل المناسبة لأداء عملك	
					أنت غير مرتاح في ظل الظروف المحيطة بك	
					المسؤول المباشر يمارس عليك ضغوطات لأدائك لمهامك	
					هناك توزيع غير مناسب للعمال داخل التنظيم العمل	الهيكل التنظيمي للعمل
					وظيفتك داخل الهيكل التنظيمي مناسبة و جيدة	
					هناك تجاوز في الهرم الوظيفي لإيصال التعليمات من والى المرؤوس	
					ترى أن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يوزع المهام بشكل عادي	

## الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	24	33.3	33.3	33.3
أنثى	48	66.7	66.7	100.0
Total	72	100.0	100.0	

## السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20الى30من	9	12.5	12.5	12.5
31الى40من	32	44.4	44.4	56.9
41الى50من	28	38.9	38.9	95.8
51الى65من	3	4.2	4.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

## التعليمي.المستوي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	34	47.2	47.2	47.2
جامعي	32	44.4	44.4	91.7
عليا دراسات	6	8.3	8.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

## المهنية.الفئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid الاطارات	42	58.3	58.3	58.3
التحكم عمال	14	19.4	19.4	77.8
التنفيذ عمال	16	22.2	22.2	100.0
Total	72	100.0	100.0	

## المهنية.الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	22	30.6	30.6	30.6
سنوات 10 الى 5من	19	26.4	26.4	56.9
سنة 15 الى 11 من	17	23.6	23.6	80.6
سنة 15 من أكثر	14	19.4	19.4	100.0
Total	72	100.0	100.0	

الالكترونيا.بريدا.وفرت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	3	4.2	4.2	4.2
لا	69	95.8	95.8	100.0
Total	72	100.0	100.0	

استخدام.في.سهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid البرمجيات	1	1.4	1.4	1.4
الحاسوب أجهزة	42	58.3	58.3	59.7
كلاهما	29	40.3	40.3	100.0
Total	72	100.0	100.0	

المحور الثاني: الادارة الالكترونية:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.83	4.30	الاولى
0.91	4.16	الثانية
0.86	4.11	الثالثة
0.86	4.19	الرابعة
0.76	4.41	الخامسة
0.80	4.26	السادسة
0.87	4.36	السابعة
0.71	4.36	الثامنة
0.99	4.34	التاسعة
0.80	4.44	العاشرة
1.22	3.94	احدى عشر
1.23	3.75	اثنى عشر
0.83	4.26	ثلاثة عشر

المحور الثالث: ضغوط العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
0.89	3.84	الأولى
1.04	3.26	الثانية
1.08	3.51	الثالثة
1.21	2.65	الرابعة
1.31	2.90	الخامسة
1.27	3.41	السادسة
1.15	3.58	السابعة
1.19	3.18	الثامنة
1.31	2.47	التاسعة
1.27	3.66	العاشرة
1.13	3.50	أحدى عشر
1.26	3.20	اثني عشر
1.23	3.16	ثلاثة عشر

معامل الثبات:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	26

معامل الثبات الصدق هو 0.72

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإلكترونية_الإدارة	54,93	7,204	72
العمل_ضغوط	42,38	6,020	72

Corrélations

	الإلكترونية_الإدارة	العمل_ضغوط
الإلكترونية_الإدارة	Corrélation de Pearson 1	,107
	Sig. (bilatérale)	,370
	N	72
العمل_ضغوط	Corrélation de Pearson ,107	1
	Sig. (bilatérale)	,370

N	72	72
---	----	----

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإلكترونية_الإدارة	54,93	7,204	72
العمل_عبء	16,18	3,128	72

### Corrélations

		الإلكترونية_الإدارة	العمل_عبء
الإلكترونية_الإدارة	Corrélacion de Pearson	1	,299*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	72	72
العمل_عبء	Corrélacion de Pearson	,299*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	72	72

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

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإلكترونية_الإدارة	54,93	7,204	72
العمل_بيئة	12,6528	3,32367	72

### Corrélations

		الإلكترونية_الإدارة	العمل_بيئة
الإلكترونية_الإدارة	Corrélacion de Pearson	1	-,155
	Sig. (bilatérale)		,193
	N	72	72
العمل_بيئة	Corrélacion de Pearson	-,155	1
	Sig. (bilatérale)	,193	
	N	72	72

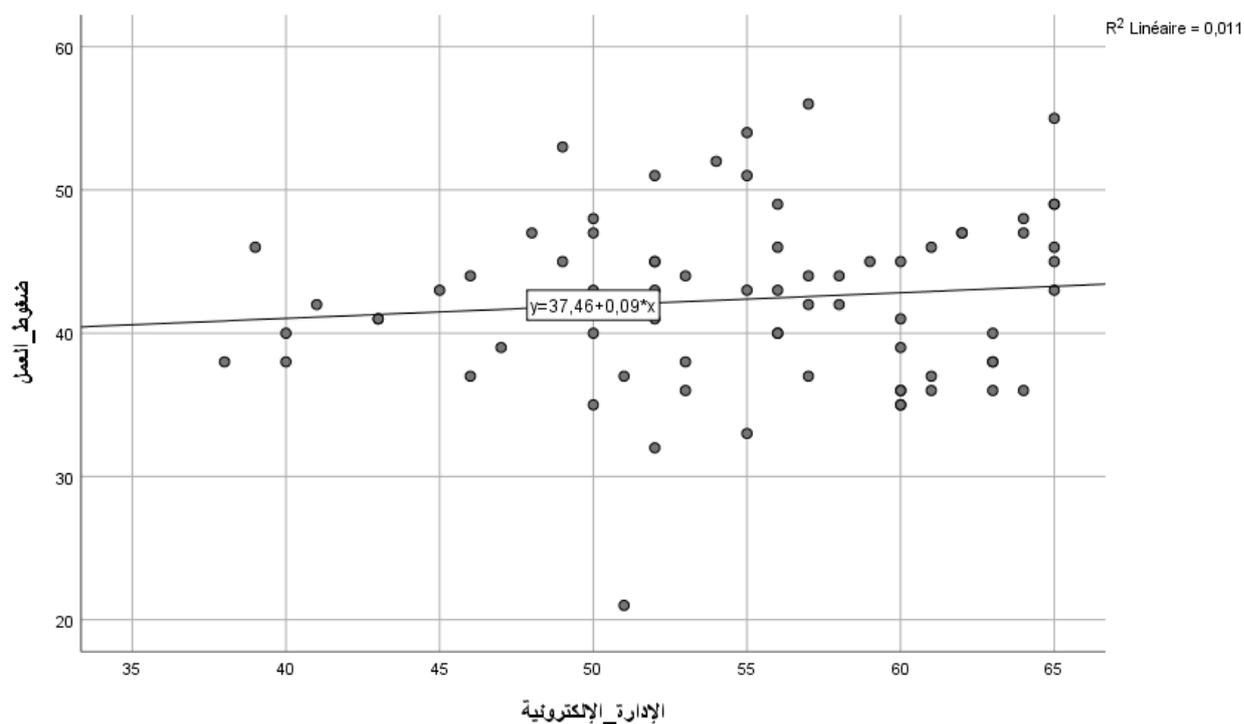
### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الإلكترونية_الإدارة	54,93	7,204	72

للعمل_التنظيمي_الهيكل	13,54	2,325	72
-----------------------	-------	-------	----

### Corrélations

		الإلكترونية_الإدارة	_التنظيمي_الهيكل للعمل
الإلكترونية_الإدارة	Corrélation de Pearson	1	,096
	Sig. (bilatérale)		,420
	N	72	72
للعمل_التنظيمي_الهيكل	Corrélation de Pearson	,096	1
	Sig. (bilatérale)	,420	
	N	72	72



### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
العمل_ضغط	42,38	6,020	72
الإلكترونية_الإدارة	54,93	7,204	72

### Corrélations

		العمل_ضغوط	الإلكترونية_الإدارة
Corrélation de Pearson	العمل_ضغوط	1,000	,107
	الإلكترونية_الإدارة	,107	1,000
Sig. (unilatéral)	العمل_ضغوط	.	,185
	الإلكترونية_الإدارة	,185	.
N	العمل_ضغوط	72	72
	الإلكترونية_الإدارة	72	72

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الإلكترونية_الإدارة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : العمل\_ضغوط

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,107 <sup>a</sup>	,011	-,003	6,028

a. Prédicteurs : (Constante), الإلكترونيّة\_الإدارة

b. Variable dépendante : العمل\_ضغوط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29,533	1	29,533	,813	,370 <sup>b</sup>
	de Student	2543,342	70	36,333		
	Total	2572,875	71			

a. Variable dépendante : العمل\_ضغوط

b. Prédicteurs : (Constante), الإلكترونيّة\_الإدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	37,457	5,501		6,809	,000
	الإلكترونية_الإدارة	,090	,099	,107	,902	,370

a. Variable dépendante : العمل\_ضغوط

**Statistiques des résidus<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	40,86	43,28	42,38	,645	72
de Student	-21,023	13,440	,000	5,985	72
Valeur prévue standard	-2,350	1,398	,000	1,000	72
Résidu standard	-3,488	2,230	,000	,993	72

a. Variable dépendante : العمل\_ضغوط

**Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé**

