

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان : العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

فرع : علوم تسيير

تخصص: تسيير عمومي

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي  
تحت عنوان

أثر الإدارة الالكترونية في الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي

-دراسة حالة جامعة المسيلة-

تحت إشراف الاستاذ:

د/ مير احمد

من إعداد :

- زينب العطوي

- حليلة السعدية توامة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
			رئيسا
			مشرفا
			مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

Arabic calligraphy in a highly stylized, bold, and decorative script, likely Thuluth or similar. The text is arranged in a vertical column, reading from right to left. The characters are thick and black, with prominent vertical strokes and intricate flourishes. Small, handwritten-style annotations and numbers (1, 2, 3, 4, 5) are scattered around the main text, possibly indicating stroke order or specific calligraphic details. The overall composition is dense and visually striking.

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم  
فالشكر لله وحده على فضله وإحسانه، الذي انعم  
علينا بنعمة العلم "لايشكر الله من لم يشكر الناس"  
، وعرفانا بالجميل نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق  
الاحترام والتبجيل إلى الأستاذ المشرفه مير سيد  
احمد الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته وفقه  
الله لما يحبه ويرضاه، كما نتوجه بالشكر والتقدير  
لكل أعضاء لجنة المناقشة ، والشكر موصول أيضا إلى  
جميع أساتذتنا الكرام بقسم علوم التسيير .  
إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب  
أو بعيد.

## المخلص

يشهد العالم عدة تطورات تقنية وعلمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فانتشار الأقمار الصناعية وشبكات الانترنت والحاسبات الآلية، ساعد الدول على دخول عالم المعلوماتية، مما ترتب عليه الاهتمام الجاد بالموارد البشرية وتنميتها من طرف المؤسسات، وفي إطار توفر هذه التقنيات اخذ التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية التي تساهم في تبسيط العمليات الإدارية لزيادة كفاءة العمل الإداري، ونظرا لحدثة تطبيق الإدارة الالكترونية في البلدان العربية فإننا نجد تفاوت في تطبيقها من خلال تركيزها على متطلبات التطبيق من إمكانات مادية وبشرية وفنية، فمشروع الإدارة الالكترونية يستلزم قيادات متميزة وذات كفاءة، وبالتالي يعد العنصر البشري ركنا مهما في تفعيل الإدارة الالكترونية، فتطوير هذا العنصر وتدريبه، يعد أمرا ضروريا خاصة بعد الثورة المعلوماتية و توسع التقنيات الحديثة، فنجاح الموارد البشرية والارتقاء بمستواها يتوقف على مدى تنميتها وتطوير مهارتها لتحقيق الكفاءة والرضا الوظيفي في العمل، الذي يعتبر أمرا ضروريا لتفعيل الإدارة الالكترونية والتي على ضوءها يمكن تحقيق أهداف المنظمة .

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الالكترونية، الرضا الوظيفي.

## Abstract

The world is witnessing several technical and scientific developments in the field of information and communication technology, The spread of artificial satellites ,internet networks and computers helped countries enter the world of informatics Which resulted in serious interest in and development of human resources on the part of institutions and within the framework of the availability of these technologies, The shift towards the application of electronic management that contributes in simplifying administrative processes to increase the efficiency of administrative work. and in view of the recent application of electronic management in Arab countries , we find a variation in its application through its focus on the application requirements of material,human, and technical capabilities so the electronic management project requires distinguished and efficient leaders, and therefore the human element is an important pillar in activating electronic management. the development and training of this element is necessary especially after the information revolution and the expansion of modern technologies. as the success and the upgrading of human resources depends on the extent of their development and development of their skills to achieve efficiency and job satisfaction at work, which is considered necessary to activate electronic management in the light of it objectives of the organization can be achieved.

**Keywords:** Job satisfaction , E-management.

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وتقدير
.I	الملخص
.II	فهرس المحتويات
.III	فهرس الأشكال
أ-س	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي</b>
21	تمهيد
	<b>المبحث الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية</b>
22	المطلب الأول: نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثاني: عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية
33	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
37	المطلب الرابع: مراحل و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما
	<b>المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي</b>
52	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته
57	المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ودينامكية حدوثه
65	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه
71	المطلب الرابع: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي
74	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	1
7	برامج الحاسوب	2
8	عناصر الإدارة الإلكترونية	3
14	أهداف الإدارة الإلكترونية	4
25	معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	5
56	الأهمية المتتابة للرضا الوظيفي	6
58	هرم ماسلو للحاجات الانسانية	7
64	ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي	8

مقدمة

## مقدمة

أحدثت التطورات التكنولوجية -وما زالت تحدث- تغييرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها ، وأصبح ما يميزها هو إستخدامها وتطبيقها لأدوات وأساليب ونتائج الكثير من البحوث والدراسات في ميادين المعرفة ، والتي تركز على دعامة أساسية هي المعلوماتية والتي شكلت السمة البارزة في هذا العصر، حيث توجهت معظم الدول العربية والأجنبية المتمثلة في حكوماتها نحو الإستخدام الأمثل لتقنيات الإتصال وإستغلالها نحو تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية .

وتوالى التطورات والتحديثات للتقنيات التي تم استخدامها فبعد ظهور لفظ الإدارة الإلكترونية، والتي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ،ونظم الاتصال في انجاز المعاملات الإدارية ،للتقليل من إهدار الوقت والجهد وللطاقات، و كمثال على ذلك الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني للتوثيق الآلي ، وجمع قواعد البيانات والعمل على تدفق المعلومات الكترونيا لمراكز القرار ومراكز التنفيذ وللبيئة الخارجية لهذه المؤسسات.

وفي ظل هذا التقدم المتزايد في استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطبيقات الحاسوبية ،وعلى غرار باقي دول العالم ،سعت الدولة الجزائرية لتبني نظام الإدارة الإلكترونية ، والتي جاءت كضرورة حتمية لمسايرة التطورات التي عرفتها المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث كان تطبيقها له تأثير كبير على رضا موظفيها وأدائها ،وبالتالي أداء المؤسسة بشكل عام.

إن بقاء واستمرار المؤسسة في عصر تسوده ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبط بمدى تطبيق المؤسسة لعناصر الإدارة الإلكترونية والاعتناء بالموارد البشري الذي يشكل الركيزة الأساسية للمؤسسة، وذلك لما له من أهمية بالغة ،وفعالية كبيرة في تحقيق أهدافها، حيث أصبحت الجهود الحالية في الإدارة تتجه نحو الاستثمار الأمثل في القوى البشرية men power لرفع كفاءتها، بتوفير الجو الملائم للعمل، وتلبية كل

احتياجاتها المادية والمعنوية، لتحقيق سعادتها ورضاها في العمل وبالتالي تعزيز ولائها التنظيمي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

## 1- إشكالية البحث:

مما سبق، وفي ظل محيط يتميز بتغيرات سريعة، والبقاء لمن يستخد م المعلومة بشكل امثل ،وفي إطار كل هذه المستجدات التي يطغى عليها الطابع التكنولوجي والعلمي جاءت دراستنا هذه بغية الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما اثر استخدام الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي بجامعة محمد بوضياف بمسيلة-من منظور عينة من أساتذة الجامعة ؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية: يوجد تأثير للأجهزة والبرامج في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

1. هل يوجد تأثير لشبكات الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.
2. هل يوجد تأثير لقواعد البيانات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.
3. هل يوجد تأثير للكوادر البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.
4. هل يوجد تأثير للخبرة والمهارة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة المبحوثين تعزى للمتغيرات

الديمغرافية(النوع،العمر،المؤهل العلمي،الخبرة المهنية،الرتبة،عدد دورات التدريب).

## 2-فرضيات البحث :

من أجل الوصول إلى أهداف البحث ولمعرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على الرضا الوظيفي،فقد

قامت هذه الدراسة على فرضية رئيسية انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي :

### تنص الفرضية الرئيسية على مايلي :

-يوجد تأثير للإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

### تنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

5. يوجد تأثير للأجهزة والبرامج في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

6. يوجد تأثير لشبكات الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

7. يوجد تأثير لقواعد البيانات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

8. يوجد تأثير للكوادر البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

9. يوجد تأثير للخبرة والمهارة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة.

### 3- أهمية الموضوع :

✓ يعد موضوع الدراسة من أهم المواضيع في ميدان الإدارة المعاصرة نظرا لنتاوله مفهومين مهمين هما :

الإدارة الإلكترونية و الرضا الوظيفي .

✓ قلة الدراسات حول موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالرضا الوظيفي ،والحاجة إلى مثل هذه الدراسة

لفتح آفاق مستقبلية للدراسات العامة ذات العلاقة .

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

✓ تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في محاولة إفادة المسؤولين على مستوى المؤسسة محل الدراسة فيما يتعلق

بالسياسة الكفيلة لجعلها تسير مختلف التحولات التي تحيط بها من خلال الاستفادة من النتائج المتوصل

إليها ،و الوقوف على أهم أسباب عدم رضا موظفيها ،ومحاولة تقديم الاقتراحات ومختلف التوصيات.

### 4-أهداف الموضوع:

✓ إزالة الغموض عن موضوع الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي.

- ✓ الوقوف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة في ظل الإدارة الإلكترونية للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ قياس علاقة واثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة المدروسة من خلال عرض و تحليل أسئلة المقابلة.

### 5-أسباب اختيار الموضوع :

\*مبررات ذاتية : والتي تنطلق من الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على المورد البشري.

\*مبررات موضوعية : وتتبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية ل موضوع الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى توفر عنصر الجودة في الموضوع على مستوى الطرح العلمي والأكاديمي ومحاوله إثرائه.

### 6-الدراسات السابقة:

ورد في هذا الموضوع جملة من الأدبيات و الدراسات، و من بين تلك الدراسات يمكن أن نذكر ما يلي:

\*الدراسة الأولى : أعدتها الطالبة أم الخير قوارح ( 2019 ) والموسومة بعنوان "بيئة العمل في ظل

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين-دراسة ميدانية بمصلحة الحالة

المدنية لبلديات مدينة ورقلة ، أطروحة دكتوراه اجتماع الإدارة والعمل في علم -جامعة الوادي -الجزائر،

والتي تهدف إلى التعرف على العلاقة بين بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي من وجهة

نظر العاملين بمصلحة الحالة المدنية ببعض بلديات مدينة ورقلة ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على

المنهج الوصفي التحليلي ،أما لجمع البيانات من الميدان ،تم تطبيق أداة الاستبيان على العاملين بمصلحة

الحالة المدنية ،وعلى عينة قوامه ( 200 مفردة ) ،حيث أكدت نتائج هذه الدراسة على العلاقة الارتباطية

بين بيئة العمل في ظل الإدارة الالكترونية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين واستدل على ذلك بقيمة معامل الارتباط يساوي (0.666) وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).

**\*الدراسة الثانية:** للطالبة سهام قادري (2019)، بعنوان رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا

الوظيفي -دراسة حالة بلدية مقرة -مسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف، وكان أهم أهداف الدراسة هو التعرف على اثر الإدارة الالكترونية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي في بلدية مقرة، وتم الاعتماد في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان في جمع البيانات، وتم توزيع الاستبيان على مفردات الدراسة والبالغ عددهم (70) مفردة من موظفي بلدية مقرة بمسيلة، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الإدارة الالكترونية على الرضا الوظيفي في بلدية مقرة، ووجد اثر ايجابي لبعد أجهزة الإعلام الآلي ولواحقه على الرضا الوظيفي، كما لم يوجد اثر لبعدي شبكة الاتصال والقوى البشرية على الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد المؤسسة محل الدراسة نذكر البعض منها: تهيئة بيئة العمل للموظفين من اجل تحسين الخدمة العمومية، عقد دورات تدريبية في مجال الإدارة الالكترونية للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال وإجراءات العمل وتوضيحها للموظفين لإمكانية استيعابه.

**\*الدراسة الثالثة:** لشريف ميلود (2019) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لبلدية العناصر برج بوعريريج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة المسيلة حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في بلدية العناصر ولاية برج بوعريريج و معرفة مدى رضا الموظفين من أثر استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية، وتم الاعتماد في دراسته على المنهج الوصفي، التحليلي، المنهج التاريخي

ومنهج دراسة الحالة واستعمال أداة الاستبيان الموجهة إلى موظفي بلدية العناصر ببرج بوعريريج، حيث تم توزيع 52 استمارة على مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 50 استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، حيث شملت عينة الدراسة ناتج العلاقة بين متغيري البحث الرئيسيين الإدارة الإلكترونية والرضا الوظيفي كان محقق جزئي لما يعني أن استثمار هذه العلاقة يؤدي إلى الرفع من الرضا الوظيفي للعاملين في البلدية.

**\*الدراسة السابعة: للطلاب في طور الدكتوراه محمد ياسين مختار بن داود بجامعة الاغواط ومريم لعشاب بجامعة لونيبي علي بالبلدية 02، بعنوان: إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري.**

**\*الدراسة الرابعة: أعتها الباحث مومن عبد السميع حسن الحلبي (2017) بعنوان "جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين -دراسة حالة على برنامج برق بلس- غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال في كلية التجارة للجامعة الإسلامية بغزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات الإلكترونية وأثرها على رضا المستخدمين، حيث تم الاستناد إلى نموذج ديلون وماكلين لنجاح نظم المعلومات ومن ثم بناء نموذج ومتغيرات الدراسة والذي يدرس العلاقة بين جودة المعلومات وجودة النظام وجودة الخدمة والدعم الفني والفوائد المتحققة والاستخدام مع الرضا، وتم توزيع استبانة الدراسة على ( 400 ) من مستخدمي موقع برق بلس وتم استرداد ( 360 ) استبانة منها، وقد أظهرت النتائج أن جميع العوامل متحققة في موقع برق بلس بنسبة ( 78.89 % )، كما أظهرت أن جودة الخدمة من أهم العوامل تحققت في النظام، وأن آخر العوامل تحققت في النظام هو الدعم الفني، وأظهرت أيضا أهمية المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع وهو رضا المستخدمين على الترتيب: المنافع المتحققة من الموقع، ومن ثم الاستخدام، ومن ثم جودة الخدمة، ومن ثم جودة النظام، ومن ثم جودة المعلومات، وأخيرا الدعم الفني.**

وقد أوصت الدراسة بالعمل على نشر الوعي بأهمية استخدام الخدمات الالكترونية، وأهمية دعم الإدارة لتطوير وتحسين جودة الخدمات الالكترونية، إضافة إلى عمل اتصالات وزيارات ميدانية دورية بنقاط البيع (المستخدمين) والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم التي تساهم في تحسين جودة الخدمات الالكترونية، والتدريب وشرح كافة العناصر في الموقع وكيفية استخدامها للمستخدمين الجدد، وزيادة الاهتمام بالدعم الفني للموقع، خاصة بالنظام الآلي للتبليغ عن المشاكل.

\* الدراسة الخامسة: للباحثان براهيم براهيم وقرين العيد (2017) بجامعة الجزائر - 2، بعنوان مستوى

الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل وبيئة العمل، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل وبيئة العمل، وفحص دلالة الفروق في هذا المجال وفق متغيري الجنس والخبرة المهنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبتطبيق مقياس الرضا الوظيفي على عينة قوامها (68) أستاذ وأستاذة، حيث أظهرت النتائج مايلي:

- وجود مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في ضوء العوامل الخاصة بهم.
  - وجود مستوى عالي من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في ضوء العوامل الخاصة بالعمل.
  - وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في ضوء العوامل الخاصة ببيئة العمل.
  - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأساتذة في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.
  - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الأساتذة في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة المهنية.
- وتوجهت الدراسة بجملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي:

- ضرورة إعادة النظر فيم ا يتعلق بالعوامل البيئية للعمل باعتبار أن نسبة ( 20%)، من الأساتذة على مستوى متدني من الرضا الوظيفي.

- العمل على تحسين أساليب الاتصال بين الإدارة والأساتذة.

- العمل على إشراك اكبر للأساتذة في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة والمشرف التربوي.

- توفير الوسائل المساعدة لأداء أفضل في العمل ، وإتاحة استعمالها.

- تحسين ظروف البيئة المادية وخاصة التجهيزات.

- ضرورة القيام بدراسة تتناول موضوع الرضا الوظيفي لدى الأساتذة في كل المؤسسات من اجل معرفة

الأسباب والمشاكل المؤدية إلى تدني مستوى الرضا، وتدارك مواطن الضعف والاهتمام أكثر بالأساتذة، بما

يضمن تحقيق مستوى عال من الرضا لديهم.

\*الدراسة السادسة: للطالب عبد الحليم جلال ( 2016) بعنوان الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين

في الجامعة الجزائرية (دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 1 ومحمد لمين دباغين سطيف 2

-الجزائر) ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة

محمد لمين دباغين سطيف 02، وكانت الإشكالية الدراسة : ماهي العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى

الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية؟ كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مختلف العوامل المساهمة في

تشكيل الرضا الوظيفي للأساتذة الباحثين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر من خلال

التعرف على علاقة المتغيرات التالية (الجانب التنظيمي، الجانب الاجتماعي، الجانب المرتبط بالعائد

المالي، البحث العلمي، ظروف بيئة العمل الفيزيقية) بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين بالجامعات

الجزائرية، وتحديدًا جامعتي سطيف 1 وسطيف 2 ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف المشكلة

وتفسيرها، وتم الاعتماد في جمع البيانات على أدوات هذا المنهج ، وقد ركزت الدراسة على اختيار عينة من

فئة الأساتذة الباحثين المثبتين في كليات وأقسام الجامعتين سطيف 1 وسطيف 2 ، وفق طريقة العينة

العشوائية التطبيقية ،كون مجتمع الدراسة يتكون من عدة طبقات (أساتذة، أساتذة محاضرون، أساتذة

مساعدون) وبلغ حجم العينة 177 أستاذ باحث ، ونتاج عن الدراسة:

-توصلت الدراسة في البعد المتعلق بالعلاقة بالجوانب التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الباحثين إلى التأثير الإيجابي للعوامل التالية: وضوح اغلب المهام والواجبات المتعلقة بالوظيفة، التوافق بين المواد التعليمية المدرسة والتخصص العلمي، التوزيع المناسب لساعات العمل.

-توصلت الدراسة في البعد المتعلق بالعلاقة بين نظام العوائد المالية المطبق في الجامعة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الباحثين إلى: ارتفاع مستوى رضا الباحثين من خلال ارتفاع معدل رغبتهم في البقاء في الوظيفة، الاطلاع الواسع على كفايات الترقية لإفراد العينة وارتفاع معدل اطلاعهم على معايير التقييم منحة تحسين الأداء العلمي، عدم رضا الباحثين عن العائد المالي للوظيفة، تقارب في مستويات الرضا وعدم الرضا عن الأجر الشهري بالمقارنة بحجم المسؤوليات العمل .

-توصلت الدراسة في البعد بين طبيعة العلاقات الاجتماعية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الباحثين إلى: تسجيل مستوى مرتفع من الرضا لدى معظم الباحثين عن العلاقات الاجتماعية السائدة في بيئة عملهم.

-توصلت الدراسة في الجانب المتعلق بالعلاقة بين نشاطات البحث العلمي الذي يقوم به الأساتذة الباحثون ومستوى الرضا الوظيفي لديهم إلى: ارتفاع نسبة عضوية الباحثين في مخابر البحث، استفادة غالبية الباحثين من إجراءات التريص والتكوين بالخارج، تباين في مستوى اطلاع أفراد العينة على المعايير المتبعة من طرف المجلس العلمي للكلية في عملية توزيع الاستفادة من تحسين المستوى الخارج، غالبية أفراد العينة يجدون صعوبة في نشر مقالاتهم بالمجلات المتخصصة، تباين في آراء الباحثين اتجاه الإجراءات المرتبطة بمناقشة أطروحة الدكتوراه.

-توصلت الدراسة في الجانب المتعلق بالعلاقة بين خصائص الفيزيقية لبيئة العمل ومستوى الرضا الوظيفي لدى الباحثين إلى النتائج التالية أهمها: تأكيد أغلبية أفراد العينة على عدم توفر بيئة العمل المتعلقة ب(الإضاءة، التهوية، قلة الضجيج، النظافة..)، بشكل جيد.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

\*الدراسة السابعة: للطالبة سمية قامون (2015) بعنوان "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي-دراسة

ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر-سطيف،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة سطيف 2، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الرضا الوظيفي والعوامل التنظيمية المتمثلة في: الاتصال،الحوافز،تصميم الوظائف والتدريب،ومعرفة إذا كانت هذه العوامل تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بسطيف،وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة،واختارت الطالبة أداة لجمع المعلومات الملاحظة للوقوف على ظروف العمل السائدة بمختلف أقسام ومصالح المؤسسة محل الدراسة والظروف الفيزيائية للعمل،والأساليب والتقنيات المعتمد عليها في انجاز المهام،والاعتماد كذلك على أداة المقابلة لجمع المعلومات عن طريق إعداد استمارة تحتوي مجموعة من الأسئلة موجهة للإطارات العاملة بالمؤسسة محل الدراسة،والاعتماد على السجلات والوثائق في جمع المعلومات،و تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 20.5 % من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ حجم العينة 320 مفردة،وتوصلت هذه الدراسة إلى النتيجة العامة التالية:بينت الدراسة ميدانيا،أن العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من تصميم الوظائف،الحوافز،الاتصال التنظيمي،والتدريب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

وتم اقتراح عدة توصيات للمسؤولين للحفاظ على العاملين بالمؤسسة من بينها:إجراء مراجعة دورية للقوانين المنظمة للعمل للتلائم مع الظروف المستجدة، توفير كافة الإمكانيات من معدات وتقنيات حديثة حتى تساهم في أداء الإطارات لمهامهم بكل فعالية مما يرفع من مستوى رضاهم،الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من اجل خلق مناخ يسوده التعاون والتفاهم،تحديد مسؤوليات وصلاحيات الإطارات بكل دقة وإتباع الأسس الموضوعية في منح المكافآت والعلاوات للرفع من مستواهم ورضاهم الوظيفي،ودعمهم بالمزيد من الحوافز المادية والمعنوية من اجل تشجيعهم،تعزيز عملية مشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات

،العمل على عقد لقاءات دورية مع الموظفين لمناقشة انشغالاتهم،الحرص على مراجعة وتقييم الدورات التدريبية بصفة دورية ليتم تحديد الاحتياجات التدريبية،زيادة فرص التدريب خارج الوطن لمواكبة التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات.

### \*الدراسة الثامنة: للباحث زرار العياشي (2013) بعنوان: اثر تطبيق الإدارة الالكترونية على كفاءة

العمليات الإدارية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة-الجزائر،وتهدف الدراسة إلى معرفة متطلبات الإدارة لتطبيق الإدارة الالكترونية،وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الالكترونية واستعمال أدواتها في العمل اليومي للموظف والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي الإداري بما يتناسب مع عملية التغيير إلى الإدارة الالكترونية،تطوير أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة بحيث تغطي كافة الجوانب الإدارية وضرورة استخدام النماذج الالكترونية لإدارة شؤون الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات وتخفيض وقت انجاز المعاملات.

### الدراسة التاسعة: للباحث محمد قريشي (2011) بعنوان مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل

الإداري بمؤسسات التعليم الإداري(دراسة حالة كلية العلوم التكنولوجية بجامعة بسكرة-الجزائر)، وكانت تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعاليته من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وتسلط الضوء عن واقع الإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة ودرجة تطبيقها بالكلية محل الدراسة ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري،ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات،اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية،واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة،والتي تستهدف العاملين في الكلية محل الدراسة والبالغ حجمها ( 50)عامل،استرد منها ( 40)فقط والباقي غير صالحة،وكذلك تم الاعتماد على التقارير الرسمية للجامعة والكلية،وقد بلغ معامل صدق الاستبانة(0.965)،في حين بلغ معامل الثبات ألفا كرونباخ ( 0.932)،مما يدل على تميز الاستبانة

بالصدق والثبات، مما يعزز صلاحية النتائج والإجابة على كافة تساؤلات البحث واختبار الفرضيات، وأوصت الدراسة بما يلي:

- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية لجميع العاملين بالكلية.  
- تطوير نظم العمل وأساليبه.

- الاهتمام بالبنية التحتية للتقنية والشبكات داخل جامعة بكرة بشكل عام، وكلية العلوم والتكنولوجيا بشكل خاص.

- تحقيق التميز في مجال الإدارة الالكترونية يساهم في رفع مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.  
- جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الالكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة التطورات التكنولوجية.

- قيام إدارة الكلية بشكل خاص وإدارة الجامعة بشكل عام ببيت الثقة والطمأنينة في نفوس العاملين للتغلب على المخاوف من تطبيق الإدارة الالكترونية، خوفاً على مراكزهم القيادية، إذ أن طبيعة مهام الإدارة الالكترونية هو التخلص من البيروقراطية في الأداء والتحول نحو شفافية الأداء.

### 7- منهج البحث:

من اجل دراسة مختلف عناصر الموضوع وتبيان مدى تأثير الإدارة الالكترونية في الرضا الوظيفي، اعتمدنا في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي التحليلي** بالنسبة للجانب النظري من الدراسة، بجمع معلومات نظرية حول موضوع الإدارة الالكترونية والرضا الوظيفي ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة مع وصف وتقديم الحقائق والاتجاهات الجارية في هذا المجال، وتم رصد أهم التطورات التاريخية التي مرت بها الإدارة الالكترونية بالاعتماد على **المنهج التاريخي**، كما تم الاستعانة **بمنهج دراسة الحالة** الذي يمكن من التعمق في مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل

الدراسة، إضافة إلى تحليل البيانات بالنسبة للجانب الميداني للدراسة من تنظيم نتائج استمارة المقابلة والتعليق عليها وتفسيرها وتحليلها.

### 8- صعوبات البحث:

- قلة المراجع الخاصة بموضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- صعوبة مختلفة نجمت عن جائحة كوفيد 19 منها: صعوبة التواصل مع زميلة البحث وعدم الالتحاق بميدان التبرص لإجراء الدراسة التطبيقية، وكذلك صعوبة التنقل إلى المكتبة الجامعية لاقتناء المراجع.

### 10- تحديد المفاهيم و المصطلحات:

#### - الإدارة الإلكترونية:

يعرف نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية على أنها عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالاً تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية، وذلك من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة. كما أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة بالانترنت وشبكة الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات للشركة والآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

ومنه نستنتج أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن عملية إدارية تعمل على تحديد الأهداف ، ورسم السياسات، وتوجيه ومراقبة الموارد. وتعتمد في وجودها على توفر إمكانيات متميزة كالانترنت والحواسيب المزودة بتطبيقات متطورة مما يمكن من تقليل الجهد والوقت مع ضمان جودة مخرجات العمل .

#### الرضا الوظيفي:

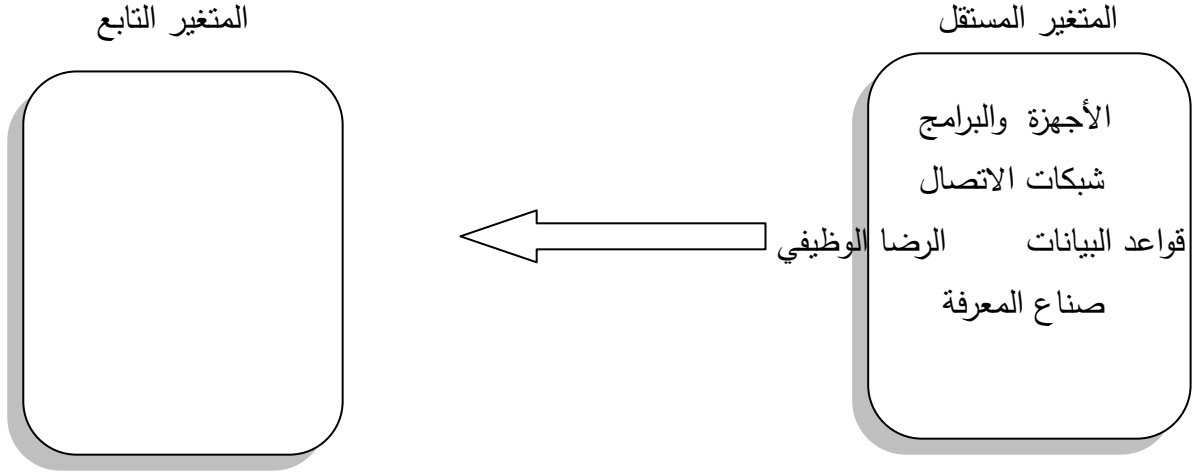
يعرف هوبوك الرضا الوظيفي على أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية، التي تحمل المرء على القول بصدق أنه راض في وظيفته . ويعرفه لوك بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبراته العلمية. وينتج عن الرضا الوظيفي إدراك الفرد مدى توفر تلك الأشياء التي يعتبرها هامة.

نستنتج من خلال التعريفين السابقين أن الرضا الوظيفي عبارة عن سلوك عاطفي إيجابي ناتج عن إدراك الفرد لما يقدمه له عمله من اشباع ( الاحترام، المكانة، تأمين المستقبل، الترقى ... ) .

## 9- نموذج البحث :

تحتوي هذه الدراسة على متغيرين أحدهما متغير مستقل هو الإدارة الإلكترونية والآخر متغير تابع وهو الرضا الوظيفي وللمتغير المستقل الإدارة الإلكترونية أربعة أبعاد تتمثل في: الأجهزة والبرامج، شبكات الإتصال، قواعد البيانات، صناعات المعرفة.

وقد تم تصميم نموذج افتراضي من اجل معالجة مشكلة البحث وهو كما في الشكل التالي :



الشكل رقم 01 : نموذج البحث من إعداد الطالبتين

## 11- حدود البحث:

- الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة محمد بوضياف بمسيلة
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بجامعة محمد بوضياف -مسيلة-
- الحدود الزمانية:

## 12- هيكل البحث:

لتفصيل في موضوعنا أكثر ،وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين:

### الفصل الأول :

الجانب النظري يتضمن ثلاث مباحث :المبحث الأول بعنوان ماهية الإدارة الإلكترونية ،ويحتوي هذا

المبحث على أربع مطالب ،فتناولنا في المطلب الأول نشأة وتعريف الإدارة الإلكترونية والمطلب الثاني

عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية ،والمطلب الثالث مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية،وأخيرا المطلب الرابع

تطرقنا إلى متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما، أما المبحث الثاني بعنوان ماهية الرضا الوظيفي، ويحتوي على أربع مطالب، تناولنا في المطلب الأول تعريف الرضا الوظيفي وأهميته، والمطلب الثاني نظريات الرضا الوظيفي ودينامية حدوثه، أما المطلب الثالث بعنوان العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه، وختاماً المطلب الرابع بعنوان آثار ومؤشرات الرضا الوظيفي.

# الفصل الأول

## تمهيد

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الركيزة الأساسية لتقدم ونمو المجتمعات ورفع مستوى المعيشة وتعويض سنوات التخلف والذي يتم من خلالها نقل الاقتصاد على مسار نمو مرتفع يقوم على الصناعات عالية التكنولوجيا، والتي لا ترتبط فقط بالقيمة المضافة المالية لهذه الصناعات بل لأنها أصبحت تدخل في إنتاج الكثير من السلع والخدمات التي تزداد أهميتها ورواجها، كما ساعدت في اندماج القائمين على الاقتصاد العالمي بعد أن أصبحت العولمة الحقيقية مؤكدة.

ويتبنى العالم حاليا إستراتيجية جديدة تتفق على أن الحاسب هو شبكة المعلومات، هدفها قيادة العالم إلى ما يسمى بالاقتصاد الشبكي الذي تدار كافة عملياته عبر أنماط لا تنتهي من آليات المعلومات والمعرفة.

ويقوم على شبكات ضخمة من المعلومات تتضمن شبكات صغيرة داخل المنظمات وشبكات مترامية الأهداف تابعة لمؤسسات وهيئات متعددة الجنسيات، وشبكات إقليمية ودولية وربطها جميعا بالشبكة العالمية الانترنت، ويدار داخل هذه الشبكات كافة العمليات الاقتصادية والإدارية من مفاوضات وتخطيط وصفقات وبيع وشراء وتبادل الخبرات والبحوث.

وفي ظل التطور الهائل في التقنيات الحديثة والثورة المعلوماتية وتوفر شبكة الانترنت وشبكات الاتصال الأخرى، أصبح من الضروري على كل المنظمات الاستفادة من تلك التقنية لضمان جودة الأداء والإنتاج وتطوير أساليب العمل، وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، باعتبارها القوة الدافعة، ل مختلف التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى العالم، وكافة ملامح العصر الحالي ظهور مصطلح الإدارة الإلكترونية وما تحققه من فوائد جمة في جميع المجالات.

وقد تناولنا في هذا الفصل مبشرين، المبحث الأول تم الحديث حول مفهوم الإدارة الإلكترونية والمبحث الثاني حول المفاهيم الخاصة بمصطلح الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المواضيع الحديثة حيث نالت اهتماماً كبيراً من طرف باحثي هذا المجال كونها أسلوبياً من الأساليب الإدارية الحديثة سارعت الدول إلى وانتهاجها حيث يعتبر العنصر البشري عنصراً فعالاً فيها ساهم في جلب تقنيات جديدة تسهل من سيرورة العمليات الإدارية و تقلل من مختلف الأعباء.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف وأهمية الإدارة الإلكترونية

#### أولاً : نشأة و بداية انتشار الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات و الاتصالات إلى بروز نموذج وخطط جديدة من الإدارة في ظل التنافس و التحدي المتزايد أما الإدارات البيروقراطية، كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، وهو ما أصطلح عليهابالإدارة الرقمية، أو إدارة الحكومات الإلكترونية أو الإدارة الإلكترونية بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية و انتشار شبكة الانترنت<sup>1</sup>.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.<sup>2</sup>

فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزت تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف

<sup>1</sup> -ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية (المملكة العربية السعودية :معهد الإدارة العامة 2005) ص3

<sup>2</sup> - عبد الكريم عاشور ، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2009-2010ص12.

التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقة ال مواطن و المؤسسات، وربط الإدارات العامة و الوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية و تطويرها.<sup>1</sup>

لقد كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب بسيطة في حين أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على أساليب متطورة و حديثة كأجهزة الحاسوب و مختلف الأجهزة الرقمية، هذه الأخيرة التي ساعدت على إنجاز مختلف المهام و تنفيذها على الوجه الأمثل.

بدأ استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات في القرن العشرين عام 1900 م ،ابتداء من تيلكس والتلغراف والراديو والهواتف والتلفاز إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية ثم شبكات المعلومات .

وقد سبقت أتمتة المكاتب وجود الحاسوب بأكثر من عقدين من الزمن وعرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها منها آلات الهاتف ،و الفاكس والحفظ الآلي ، والميكروفيلم ، وغيرها ، ولكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة بداية ظهور الحاسوب الذي كان نقلة كبرى ،فعرفت الإدارة أنماطا جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب ،والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب ، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإنتاج والخدمات وغيرها من الأنماط التي لم يكن الحاسوب بديلا للعنصر البشري في إدارتها فحسب ،بل محل المديرين لإصدار التوجيهات من خلال برامج يتم تحميلها على الحاسوب وأصبح خيار الإدارة الطموحة التي أدركت حجم الإنجاز الذي يمكن تحقيقه في ظل الاعتماد على هذه التقنية .

وكانت البداية الحقيقية للإدارة الإلكترونية سنة 1960 م في مكينة المكاتب عند ابتكار شركة IBM ،وإن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر سنة 1964 عندما أنتجت جهاز طرحته في الأسواق فأطلق عليه اسم -MIST الشريط المغنط ،وجهاز الطابعة المختار حيث كانت هذه الطابعة مع

<sup>1</sup> -ياسين سعد غالب ،مرجع سابق ،ص 238

شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة بها يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بهد أن نطبع اسم وعنوان المرسل إليه ، وعند النظر إلى هذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح ، وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم .

من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوزها ، فقد حدد المختصون في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن ، ابتداءً لمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقة الإنسانية و بعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية ، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بالوصول إلى الإدارة الإلكترونية .

فبدأ ظهور لفظ الإدارة الإلكترونية التي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ونظم الاتصالات والاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية لإحلال المكتب الإلكتروني لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات ممكنة يتم معالجتها بصورة آلية .<sup>1</sup>

## ثانياً : تعريف الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديث النشأة، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ونذكر منها:

- الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلاً عنها ولا تهدف إلى أنها دورها هي إدارة بلا ورق وإنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني والأدلة و المفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2013 ص ص 64-65

بلا مكان تعتمد أساسا على الهاتف المحمول و هي إدارة بلا زمان أي العالم يعمل في الزمن 24 ساعة الحقيقي

-وهي إدارة بلا تنظيمات جامدة فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب وإلى العالم النامي.<sup>1</sup>

-تمثل الإدارة الإلكترونية العمود الإلكتروني للحكومة الإلكترونية وهي تشكل العمليات الداخلية ، ووصولاً إلى مكنته كامل الوظائف الأساسية للحكومة الكلاسيكية ،ومن الممكن الحديث في هذا المجال عن أنظمة قواعد البيانات ،أنظمة شؤون الموظفين ، ومختلف المعلومات الجغرافية ،الأنظمة المالية ،شؤون الموظفين ومختلف أنظمة المعلوماتية التي تهدف إلى دعم عمليات الحكومة الإدارية .<sup>2</sup>

-إن الإدارة الإلكترونية هي "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين من أجل تحقيق أهداف الشركة".<sup>3</sup>

-الإدارة الإلكترونية مصطلح إداري يقصد به : عملية ميكنة جميع مهام المؤسسة الإدارية ونشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة .

-وهي مجموعة من العمليات التنظيمية ترتبط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فداء حامد ،الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية ،دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع الطبعة 736 . 2015 ص193.

<sup>2</sup> سمية بوموران ،الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية ،دراسة مقارنة ،مكتبة القانون والاقتصاد الرياض ،ص45.

<sup>3</sup> محمد سمير أحمد ،الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الطبعة 2009 ، 1430 ،ص43.

<sup>4</sup> لمين علوطي ،"الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، مجلد 15 ، العدد 42 ، 2008 ، ص 144 .

-كما تعرف أيضا على أنها: "مقدرة الحكومة على تحسين الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين من خلال استخدام التكنولوجيا"<sup>1</sup>.

-"يعرف نجم عبود نجم الإدارة الإلكترونية على: أنها عملية تحويل ونقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية، وذلك من خلال الاستعانة بالبرمجيات المساندة، كما أنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة بالانترنت وشبكة الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات للشركة و الآخرين من أجل تحقيق أهداف ورسم سياسات المنظمة من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن الإدارة الإلكترونية عبارة عن عملية إدارية تعمل على تحديد الأهداف وتوجيه ومراقبة الموارد. وتعتمد في وجودها على توفر إمكانيات متميزة كالانترنت والحواسيب المزودة بتطبيقات متطورة... مما يمكن من تقليل الجهد والوقت مع ضمان جودة مخرجات العمل"<sup>2</sup>.

- تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية: "الإدارة الإلكترونية: هي التحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق و على ضرورة انتقال الفرد إلى إدارة تعتمد على وسائل الإعلام و التكنولوجيا المختلفة، و هي تهدف إلى تقديم أحسن الخدمات بأقل جهد ووقت و بأفضل جودة، و ذلك سعيا لكسب رضا الزبائن أو المواطنين"<sup>3</sup>.

-تعريف القحطاني للإدارة الإلكترونية " : كما أنها القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأنشطة الإدارية الكترونيا على الانترنت وشبكات الحاسبات".

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، بدون طبعة 2004، ص 127 .

<sup>2</sup> -أم الخير قوارح، لامية بوبيدي، "بنية العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية بلديات مدينة ورقلة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019، ص 54.

<sup>3</sup> سنوسي علي، عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق -التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، مداخلة لصالح المنتدى الدولي : النظام القانوني للمرفق العام، كلية الحقوق جامعة المسيلة، 2018، ص 3 .

الآلية في كل زمان ومكان، مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة وتوفير البيانات و المعلومات اللازمة بهدف تحقيق أهداف المنظمات الإدارية بأقل وقت وجهد وتكلفة<sup>1</sup>.

-كما تعرف أنها : "تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تم بين طرفين أو أكثر ، سواء الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، و إنجاز العمل بها بسرعة وبكفاءة وبأقل التكاليف"<sup>2</sup>.

-تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة<sup>3</sup>.

-وعليه يمكن ضبط تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها : " استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارات الحكومية أثناء القيام بوظائفها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمات وإنجاز المعاملات التي تقدمها للمواطنين"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي .رسالة ماجستير: إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة 2006 ، ص 10 ، متاحة على الخط : ([www.library.iugaze.edu.ps.thesis](http://www.library.iugaze.edu.ps.thesis)) أطلع عليه يوم : 2020/08/05 .

<sup>2</sup> فرطاس فنيحة ،"عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" ،مجلة الاقتصاد الجديد .المجلد 02، 2016 ، عدد 15 ،متاحة على الخط : (<http://www.asjp.cerist.dz>) ، اطلع عليه يوم : 2020/08/05 ص 315 .

<sup>3</sup> زرزور العياشي ، "الإدارة الإلكترونية : فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة" ، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير ،مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد الأول كلية العلوم القانونية والاقتصادية و الإجتماعية ، المغرب، العدد 05 ، 2016 ، ص 189 .

<sup>4</sup> أحمد باي ، رانيا هدار ، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر" ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية،العدد 11 ،سنة 2017 ، ص 121 .

## المطلب الثاني :عناصر و وظائف الإدارة الإلكترونية

### أولا : عناصر الإدارة الإلكترونية:

تشتمل عناصر الإدارة الإلكترونية المكونات أساسية وهي <sup>1</sup>:

**1-المكونات المادية:** ويعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب وقد كانت

الأجهزة الجزء الأساس و الأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم و لكن يمكن أن نقسمها كالتالي:

أ-أجهزة الإدخال وتتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح و الماسح

ب-أجهزة الإخراج: وهي الأجزاء الصلبة المستخدمة لاسترجاع البيانات مثل الطابعة.

ج-وحدة المعالجة المركزية: الجزء الأساسي في الحاسوب ويتم في تخزين البيانات والمعلومات في حيث تعد

الأجزاء الأخرى مكملة وحدات والوسائط التخزينية المكملة مثل الأقراص والأشرطة.

### 2- البرمجيات و الشبكات وقواعد البيانات :

أ- البرمجيات **Software** تنوزع إلى فئتين:

\*برامج إدارة النظام: وهي نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، ترجمة لغات البرمجة، أدوات تدقيق

البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب .

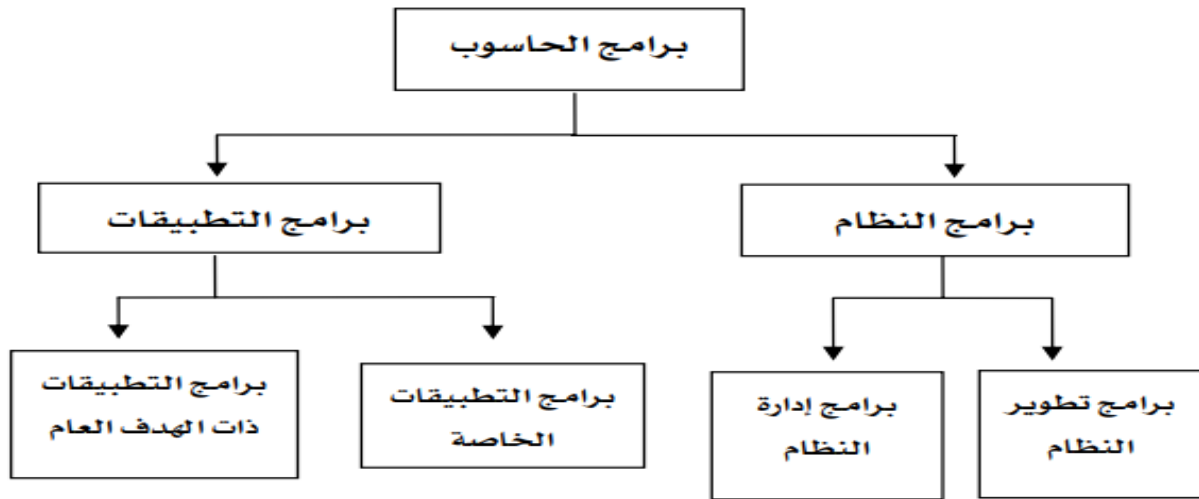
\*برامج التطبيقات: تشمل برامج التطبيقات الخاصة وبرامج التطبيقات ذات الهدف العام .

ب- شبكات الاتصال : **Networks** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات

الانترنت والأنتراوات والإكسترات ، والشبكات المحلية LAN والشبكات المحلية الموسعة.

<sup>1</sup> إيمان زريق، أمانة بهلول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي بلم البواقي، مذكرة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2018، ص 24.

ج-قواعد البيانات **DataBases**: لا بد أن يكون لكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة عن كافة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وإدامة وتحديث هذه القاعدة من حيث إضافة كل ما يطرأ من تغيرات على العوامل البيئية، وذلك حتى تستطيع تزويد مختلف مستويات الإدارة لمعلومات الصحيحة والحديثة لاستخدامها في اتخاذ القرارات التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف .

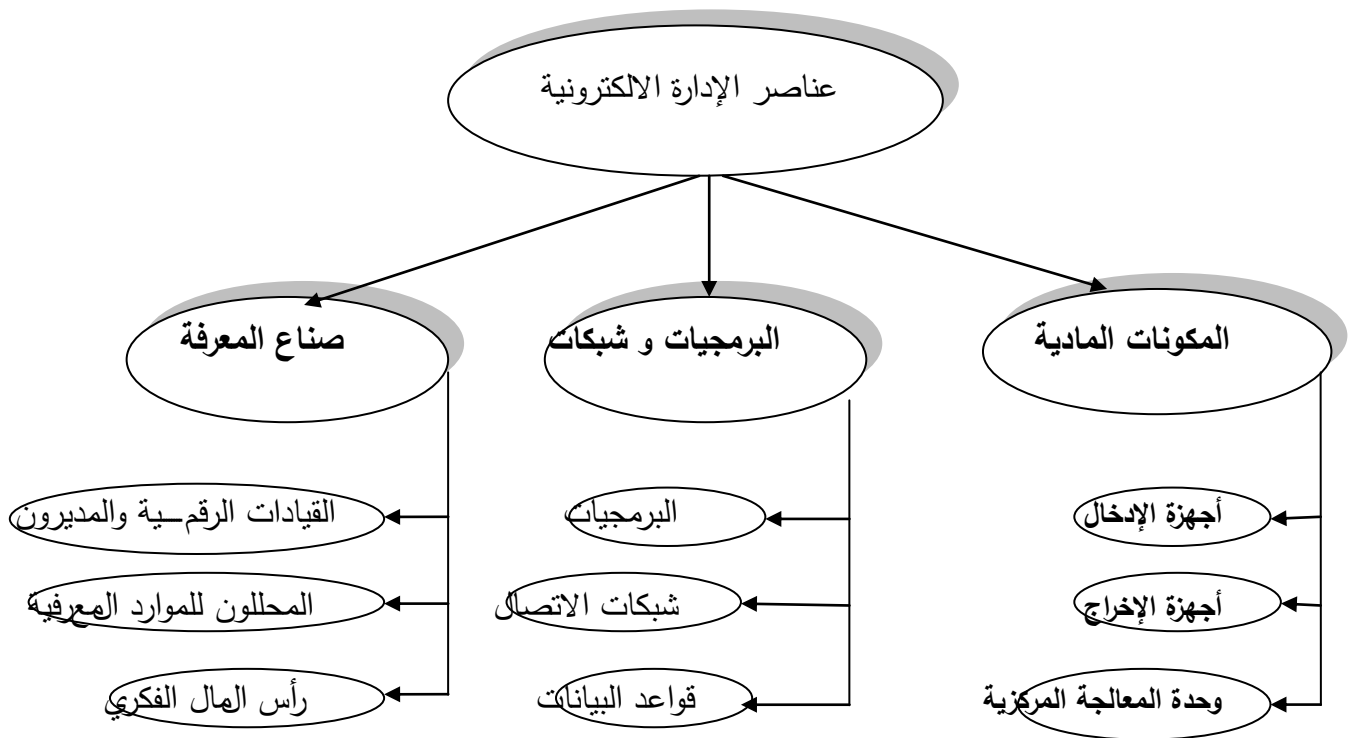


شكل 2: برامج الحاسوب

المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع سوريا

، الطبعة 2011، ص 77

4 -صناع المعرفة: هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية<sup>1</sup> والمديرون و المحللون للموارد المعرفية و رأس المال الفكري في المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاقد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى. كما يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي للإدارة الإلكترونية عن طريق إعطاء الأولوية لتكامل العمليات، التي تتمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا تجزئة المصالح مما يسمح للمستخدمين بالتوجه إلى شبك واحد.



شكل 3:عناصر الإدارة الإلكترونية

من إعداد الطالبات

<sup>1</sup> شريف الميلود ،دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا لوظيفي ، مذكرة ماستر ،جامعة محمد بوضياف كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،2018-2019 ، متاحة على الخط : <http://dspace.univ-> [msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/15015](http://msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/15015) ، أطلع عليه يوم : 2020/08/05 ، ص12.

## ثانيا : وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية مثلت مرتكزات هامة في الإصلاح الإداري ،  
وتغيرا جذريا في أساليب الإدارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف ما يلي <sup>1</sup>:

**1- التخطيط الإلكتروني (E-planning):** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط النقل يدي في ثلاث سمات:

-أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية دينامي كية في اتجاه الأهداف الواسعة ، والمرنة، والآنية ، وقصيرة الأمد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل .

-أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق .

-أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان . تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الإلكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية، والعالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجودة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي .

**2- التنظيم الإلكتروني (E- Organizing ) :** في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن

مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم . بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة

<sup>1</sup> عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 30-31.

والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .

**3- الرقابة الإلكترونية ( E controlling ):** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ ، وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين، والعاملين ، والموردين ، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية ، والولاء الإلكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة .

**4- القيادة الإلكترونية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية ، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية ، والتي تنقسم للأنواع الثلاثة التالية :

**\* القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الإنترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين الجودة ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف بقيادة الإحس -أس بالشفقة **Technology Sens** والبرمجيات ، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة ، والبرمجيات ، والشبكات والتطبيقات ، إضافة إلى أن تتصف بلها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال ، واتخاذ القرارات .

**\* القيادة البشرية الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة

العالية على إدارة المنافسة ، والوصول إلى السوق ، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

**\*القيادة الذاتية :** ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على انجاز المهمات ، والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية ، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .

إن التحول في وظائف الإدارة الإلكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب ، خاصة أن هناك نظريات تركز على العامل الإنساني في المنظمة ، ولها ما يمثلها ( مدرسة العلاقات الإنسانية في التنظيم).

لذا نجد أن الوظائف الإدارية للمنظمات في ظل عصرنة المعلومات والانترنت ، وما بعد الانترنت تغيرت من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم المعلومات المندمجة في الأعمال ، ومن وظائف تعتمد على الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الخبيرة والذكية ، مما يساعد على إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري والتحول من الهياكل المركزية إلى توظيف الهياكل المرنة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : مبادئ وأهداف وأهمية الإدارة الإلكترونية

يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على العديد من المبادئ و الأهداف والتي سيتم تناولها كالاتي:

#### أولاً: المبادئ:

حيث يرى الأستاذ عمار بوحوش أن من مبادئ الإدارة الإلكترونية الحكومية ما يلي<sup>2</sup>:

**1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :** وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من

<sup>1</sup> -عمر أحمد أبو هاشم الشريف ،أسامة محمد عبد العليم ،هشام محمد بيومي،الإدارة، مرجع سابق ص333

<sup>2</sup> -عمار بوحوش ،مرجع سابق، ص 189-190

المهارات و الكفاءات، مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

**2 - التركيز على النتائج :** حيث ينصب اهتمام الإدارة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج لجسدها في أرض الواقع و إن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطن من حيث الجهد المال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة مثل دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان دون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم والفواتير المطلوبة.

- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع :** أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

- **تخفيض التكاليف :** ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

- **التغير المستمر :** وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و إثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

## ثانيا: الأهمية والأهداف

إذا كان تحقيق عوامل النجاح لأي مؤسسة يتم في بداية المشروع، فإن الأهداف والأهمية هي الثمرة التي يجنبها المسئولون في المؤسسة في نهاية المشروع و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية و في خلال 24 ساعة وخلال طيلة الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

- صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.

- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.

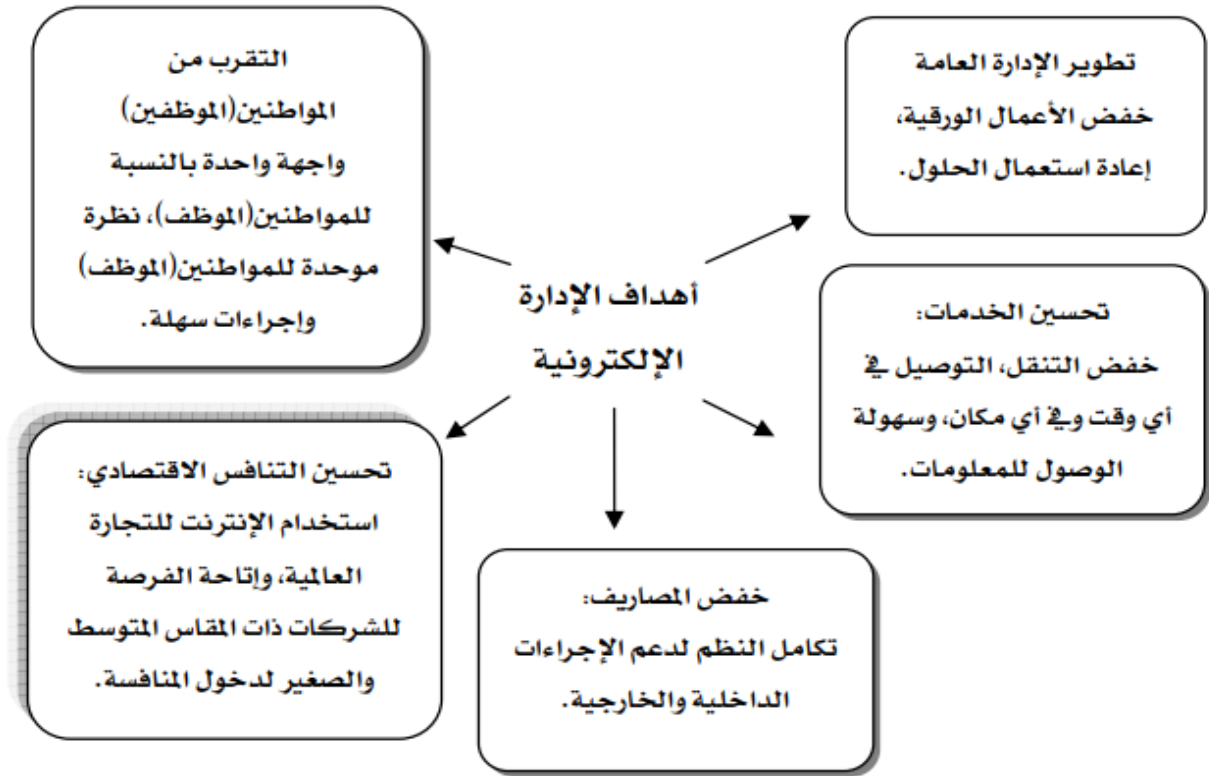
- تعميم مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- الحفاظ على حقوق الموظف من حيث الإبداع و الابتكار.
- الحفاظ على أمن و سرية المعلومات، و تقليل مخاطر فقدانها.<sup>1</sup>
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات .
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد .
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي الوطني واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني مع ما يحمله من ليونة التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم و إرسال الأوراق والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الفيديو كونفرانس ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة .
- إلغاء تأثير عامل الزمان ففكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية ثم الحد منها إلى أقصى حد ممكن<sup>2</sup>
- التأكد من مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث فالجودة كما هي في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة .

<sup>1</sup> لمين علوطي، مرجع سابق، ص ص 148-149.

<sup>2</sup> فداء حامد ، مرجع سابق ص ص 228 ، 229.

ومن ناحية أخرى تكمن أهداف الإدارة الإلكترونية على النحو التالي<sup>1</sup> :

- 1- تكامل أجزاء التنظيم وتوحيدها كنظام مترابط من خلال تقنية المعلومات .
- 2- تطوير عمليات الإدارة وتعزيز فعاليتها في خدمة الأهداف المؤسسية .
- 3- تقديم آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرار.
- 4- توفير خدمات إلكترونية متكاملة ومبسطة للمستخدمين وعلى مستوى عال من الجودة .
- 5- ربط جميع الإدارات بمركز لبيانات والدعم الفني للتعاملات الإلكترونية .



شكل 4: أهداف الإدارة الإلكترونية

المصدر: مصطفى يوسف كافي، مصدر سابق، ص 71

<sup>1</sup> المرزوقي، مها صالح، واقع الإدارة الإلكترونية في جدة وأثرها على التطوير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والعلوم القانونية، مج 3، ع 8، 2019، ص 43، متاحة على الخط: [search.mondumah.com/record/1038739](http://search.mondumah.com/record/1038739) أطلع عليه يوم: 2020/08/03

## المطلب الرابع: مراحل و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها

### أولاً : مراحل ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### 1-مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية:

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة ومن تلك المراحل مايلي:<sup>1</sup>

#### 1-1-قناعة ودعم الإدارة العليا في المنشأة أو في الدولة : فينبغي على المسؤولين للمنشأة أن يكون لديهم

القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية .

#### 1-2- تدريب وتأهيل الموظفين : الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، إذ لا بد

من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة وهذا يتطلب عقد دورات للموظفين ،أو تأهيلهم على رأس العمل .

#### 1-3- توثيق إجراءات العمل : من المعروف أن لكل منظمة 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 لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها لتتوافق مع كثافة العمل ، وبم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل و تنفيذها بطرق نظامية ، مع الأخذ بعين الاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية .

<sup>1</sup> - مصطفى أبو عاشور، خليفة، النمري، ديانا جميل ،مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ،مجلد 9 ،ع 2 ، 2013 ،متاحة على الخط (repository.ju.edu.jo>bit stream>handle) ص201.

**1-4- توفير البنية التحتية للإدارة :** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس للإدارة الإلكترونية ، من تأمين أجهزة الحاسب الآلي ، ربط الشبكات الآلية الحاسوبية السريعة ، والأجهزة المرفقة معها ، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

**1-5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة ماسحات ضوئية Scanners وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها<sup>1</sup>.

**1-6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً :** البدء لمعاملات ورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل التبذير في استخدام الأوراق .

## 2 -متطلبات الإدارة الإلكترونية:

تعتبر الإدارة الإلكترونية نظاماً متكاملًا من المكونات التقنية و المعلوماتية والتشريعية والبشرية، لذا فإن تطبيقها يستلزم العديد من المقومات المتكاملة، وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدئين أساسيين هما<sup>2</sup>:

**الأول تقني :** ويتضمن تمثيل المعاملات الإلكترونية وتناقلها عبر شبكة الانترنت مع ضمان سيرورتها.

**الثاني إجرائي :** ويتضمن تمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الانترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً أو استخدام النماذج والوثائق الورقية ومن أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي :

✓ وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس .

✓ وضع البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> إيمان زريق، أمانة بهلول، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي ، مرجع سابق ، ص 13.

- ✓ تطوير التنظيم الإداري والخدمات و المعاملات وفق تحول تدريجي .
- ✓ تعليم وتدريب العاملين وتوعية تثقيف المتعاملين .
- ✓ إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها .
- ✓ ضمان وحماية أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية.

## 2-1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس

ويتطلب وضع استراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدد من الخطوات وهي:

- ✓ تشكل جهة لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية .
- ✓ وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية .
- ✓ الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط .
- ✓ التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية .
- ✓ الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها .
- ✓ تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية.

وهذه الخطوات لا بد وأن تحظى بدعم القيادة العليا في المنظمة لتجاوز العقبات وتذليل

المصاعب التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 2-2- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية ، الذي لا يمكن قيام المشروع بدونها وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية والمنطقية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية ما يلي :

<sup>1</sup> جمانة عبد الوهاب شلبي ، مرجع سابق ، ص ص 14 ، 15.

2-2-1: تجهيزات الحاسب الآلي: سواء كانت:

\*المكونات المادية: كأجهزة الحاسب الآلي و الأجهزة المساندة والملحقة.

\* المكونات الفكرية: وتشمل البرمجيات ونظم برامج التطبيقات .

\*المكونات البشرية: من مشغلي الحاسب، ومبرمجين ومحلي نظم ومصممين وكل من يرتبط عملهم بالتقنية المعلوماتية و الاتصالات.

\*مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي: مثل المواقع المكانية والتوصيلات والأجهزة المساندة والأثاث.

2-2-2: شبكات الحاسب الآلي: تعني الشبكة "توصيل مجموعة من الحاسبات معاً بشكل مباشر بواسطة سلك، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية واللاسلكية أو عن طريق الأقمار الصناعية بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات ، وتتنحصر أهم شبكات الحاسب الآلي فيما يلي:

أ-**الشبكة الداخلية للمنظمة الانترنت**: وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة والتي تسمح للموظفين والمنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، بغض النظر عن حجم هذه المنظمة وامتداد أطرافها جغرافياً، ويتم حماية هذه الشبكة ببرامج حماية يطلق عليها الجدران النارية (Firewalls)

ب-**الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء الإكسترنات**: وتعرف بأنها شبكة انترنت خاصة، تسمح لبعض الغرباء بالدخول إليها من أي مكان وفي أي وقت، عبر شبكة الانترنت، ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطوير لشبكة الانترنت وتلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.

ج- الشبكة العالمية الانترنت : وهي ذلك النظام الإلكتروني الذي يعد أكبر نظام اتصالات عالمي بين والمعلومات والشبكة العنكبوتية العالمية WWW التي كشف النقاب عنها سنة 1993 م وتضاعف حجمها سنة 1995 م عشرين ضعفاً، ورغم كبر حجم الكرة الأرضية وامتدادها الجغرافي إلا أنها باتت تغطي أجزاء كبيرة منها وهي مفتوحة لأي شخص في العالم.

ومن أهم الخدمات التي شكلت بيئة إلكترونية مناسبة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ما يلي:

- ❖ **خدمات الاتصال عن بعد:** وهذا البرنامج يوفر إمكانية الوصول إلى كمبيوتر آخر في منطقة أخرى وشبكة أخرى مباشرة عبر الانترنت، مما يمكنه من التعامل مع ملفات وبرامج ذلك الكمبيوتر المضيف من نقل وتعديل وتنفيذ وتحميل، دون الحاجة لكلمات مرور أو تكلفة مادية.
- ❖ **خدمة البريد الإلكتروني:** وتعد من أهم خدمات الشبكة المعلوماتية حيث تتيح نقل العبارات و الأخبار وتبادل ملفات البرامج والنصوص التي تتضمن الصوت والصور كما تتيح تبادل الرسائل بين الناس في مختلف دول العالم، وتقدم هذه الخدمة مجاناً من قبل غالبية محركات البحث على الشبكة، وتمتاز هذه الخدمة بسهولة الاستخدام والوصول إليها من أي موقع على الشبكة .
- ❖ **خدمة منتديات الحوار :** وهي الخدمة التي تدعم مجموعة كبيرة من المتحاورين الذين يتحدثون حول موضوع معين لهم اهتمام مشترك به عبر شبكة الانترنت.
- ❖ **خدمات تبادل الملفات :** وهي برنامج يهدف إلى تبادل ونقل الملفات عبر الشبكة، كتبادل الملفات ذات الطابع العلمي بين مراكز البحوث والجامعات والمعاهد وتختلف هذه الخدمة عن خدمة الاتصال عن بعد Talent في أن الجهاز الآخر لا يعتبر مضيفاً مما يتطلب الحصول على رقم حساب وكلمة سر محددة .
- ❖ **خدمة المحادثات :** وتعتبر وسيلة ميسرة للتواصل عبر الشبكة العالمية بين شعوب العالم وتقدمها محركات البحث مجاناً ولها ثلاث أنواع :

\*المحادثة المقروءة عن طريق الطباعة على الشاشة .

\*المحادثة المسموعة عن طريق الصوت باستخدام اللاقط، وتستخدم أحياناً بالتزامن مع الطباعة.

\*المحادثة المرئية باستخدام الكاميرات مما يمكن كل طرف مشاهدة الطرف الآخر.

❖ **عالم الويب الموقع على الشبكة العالمية (-www):** وهو برنامج يعمل على شبكة الانترنت يقوم بعملية

الربط بين مواقع مختلفة على الشبكة العالمية، وبالتالي فالموقع قد يحوي مجموعة من الصفحات

المترابطة مع بعضها، ومن ضمنها صفحة رئيسية تشكل واجهة الموقع وترتبط المواقع مع بعضها

بروابط الكترونية Links ، وتعتمد على لغات خاصة بالانترنت .ويحقق الويب للمستخدم خدمات عديدة

لا حصر لها، كالببيع والشراء والتعرف على الخدمات التجارية، وخدمات التعليم والمعارف، والبحث عن

المستندات والوثائق وتتبع الأخبار وغير ذلك.

**2-2-3- وسائل الاتصال:** وهي عبارة عن أجهزة مستخدمة للربط بين موقعين أو أكثر وتعتبر عنصراً

رئيسياً في بناء الشبكات كونها الوسيلة التي تحقق الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة، وقد

ساهمت من خلال تطورها في ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية لارتباطها الوثيق بالشبكات وتقنية الحاسب

الآلي ومن ضمن وسائل الاتصال تلك:

❖ **الاتصال السلكي :** هو الاتصال الذي يتم عبر تقنية مادية مباشرة وملموسة مثل الخطوط الهاتفية

Téléphone lines ، وهي أكثر قنوات الاتصال شهرة واستخداماً وقد استخدمت فيها الأسلاك

النحاسية لتوصيل الشبكات الهاتفية والتي تقوم على الأسلوب القياسي لنقل المعلومات .

❖ **الكابلات المحورية:** هي تقنية أكثر تطوراً من خطوط الهاتف في مجال نقل البيانات، وتتكون من

حزمة أسلاك معزولة بشكل جيد يساعد في وضعها تحت الأرض وتعتمد على الأسلوب القياسي في نقل

البيانات .

❖ **الألياف الضوئية:** من أحدث وسائل نقل البيانات، وهي نوع مطور من الألياف الناعمة الزجاجية

المجدولة والتي تستخدم أشعة الليزر لإرسال المعلومات والصور والرسومات عبر قضبان دقيقة من

الزجاج، وتتمتع بمناعة ضد التداخل ومناسبتها لاستخدامات التقنية الرقمية وتتجه غالبية الدول لاستخدامها في مشروع ربط عام لكافة مناطقها بواسطة كابل محوري مصنوع من الألياف الزجاجية .

❖ الاتصال اللاسلكي: هو الاتصال الذي يتم عبر الهواء بواسطة الموجات الكهرومغناطيسية التي لا تحتاج إلى وسط مادي لنقلها، ويتم التحكم بها عن طريق جهاز الإرسال، وترجع أهمية هذا النوع من الاتصال إلى دوره الحيوي في الإدارة الإلكترونية ، فبدون تقنيات الاتصال اللاسلكي لا يمكن الاستفادة من تطبيقات وخدمات الإدارة الإلكترونية ويتضمن الاتصال اللاسلكي نمطين هما:

-**المايكروويف** : هو عبارة عن أجهزة تحكم بالموجات مثبتة على أماكن عالية كالأبراج الحديدية أو المباني العالية أو الجبال، بحيث تكون موزعة في عدة مواقع جغرافية تفصل بينها مسافات معلومة ومعينة، وهي تستقبل الموجات وتقويها وتعيد بثها مرة أخرى عبر الأجواء وبتردد معين وغالباً ما تستخدم هذه التقنية على المستوى المحلي للدولة.

-**الأقمار الصناعية** : تنتشر على ارتفاع 35700 كلم تقريبا فوق كوكب الأرض في مدار يسمح لها بالبقاء على مسافة ثابتة من نقطة معينة على الأرض وهي تغطي مساحات كبيرة جداً على مستوى الكرة الأرضية ،وفي عصرنا الحاضر أصبحت مئات الأقمار الصناعية تجوب الفضاء محيطة بالكرة الأرضية من كل جوانبها، وتمثل محطات إرسال واستقبال ربط كل أجزاء العالم ببعضها عن طريق الاتصال اللاسلكي.

**2-2-4 خدمات البريد الورقي**: تلعب الخدمات المساندة دوراً بارزاً لدعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتندرج خدمات البريد الورقي ضمن الخدمات المساندة، حيث أن تحسين خدمات التوصيل البريدية للإرساليات والطرود يسهم في تحسين عمليات التبادل الورقي للمستندات و الأوراق اللازمة للخدمة التي تتم بين المستفيد من الخدمة من جهة و الجهاز الإداري أو المواقع الحكومية والسكنية والتجارية من

جهة أخرى، يمكن توصيل البريد بسهولة ويسر، مما ينعكس على نتائج الخدمة البريدية وبالتالي المساعدة على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

**2-3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً:** ذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المنظمات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونياً ويتم من خلال الأتي:

\* استحداث إدارات جديدة مثل إدارة الاستشارات التقنية أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة مثل إلغاء بعض الإدارات الوسطى ودمج بعضها وتزويد عدد المستشارين والمخططين والمراقبين حيث نقل مستويات الهرم التنظيمي في ظل الإدارة الإلكترونية.

\* إعادة هندسة الإجراءات لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية.

\* تنظيم إداري من أجل إدارة الكترونية أفضل، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم التنظيمي، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات حيث تتطلب الإدارة الإلكترونية اللامركزية الإدارية والحد من المستويات التنظيمية وإعطاء السلطات الكافية للمنفذين ونمذجة أساليب وإجراءات العمل لتطبيقها إلكترونياً.

\* تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ لمختلف مراحلها.

**2-4- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:**الدخول في العالم الإلكتروني يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة ببيئة أساسية لنظم المعلومات، وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت، أي ضرورة بناء موظفي معرفة في مجال الإدارة الإلكترونية مما يجعل نشر ثقافة الحاسب الآلي بين الجمهور والموظفين أمر ضروري قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتلافي المعوقات التي تنشأ عن التطبيق لسوء

الفهم من المتعاملين الناتج عن نقص المعرفة العلمية والعملية بهذا المنهج الجديد في الإدارة وللمساعدة في تحقيق ذلك لا بد من إتباع خطوات من أهمها ما يلي :

- تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجمهور الخدمة .
- إدخال التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المناهج التربوية والتعليمية .
- تدريب وتأهيل الكفاءات البشرية الوطنية لمواجهة الطلب المتوقع على الكفاءات المتمكنة من تقنية المعلومات والتي تسهم بدورها في نشر المعرفة المعلوماتية بين أفراد المجتمع .
- طرح برامج وورش إعلامية لتثقيف المجتمع بالتعاملات الإلكترونية.

## 2-5- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها: يجب على أي

دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية. ولذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية مسح وتمحيص شامل لكل الأنظمة والقوانين لديها كما أن القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني يجب أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة.

## 2-6-ضمان وحماية أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية:يقصد بأمن المعلومات حماية وتأمين

كافة الموارد المستخدمة في معالجة المعلومات، بحيث تؤمن المنشأة نفسها والعاملين فيها، وأجهزة الحاسبات المستخدمة فيها، ووسائط المعلومات التي تحتوي على بيانات عن طريق إتباع إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي ولما كان ضمان أمن المعلومات يشكل ضرورة قصوى تعد كنزا ثميناً للمنشأة يجب المحافظة عليه لنجاح العمل الإلكتروني فقد كان توفيره مطلباً أساسياً ليتمكن التحول لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ويتم ذلك بعدة خطوات وإجراءات مترابطة مع بعضها البعض يمكن عرضها من خلال العناصر:

\*وضع السياسات الأمنية لتقنية المعلومات .

\* اعتماد استخدام بعض الوسائل الأمنية، كالبطاقة الذكية لإثبات هوية المواطن، رخصة القيادة، محفظة

الالكترونية أو غير ذلك من الوسائل التي أوجدها العلم الحديث لمواكبة التقنية الرقمية.

\*وضع القوانين والعقوبات المتعلقة بالتعديت والمخالفات الأمنية في الإدارة الإلكترونية ،

وهذا يأتي ضمن أنظمة وتشريعات خاصة بكل جوانب الاستخدامات التقنية للمعلومات، بما في ذلك نظم

المدفوعات الإلكترونية.

\*تكوين فريق لمتابعة وتطوير المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية والعمل على تحديد

المتطلبات اللازمة لضمان وحماية نظم المعلومات، بما في ذلك ضمان لخصوصية المعلومات والبيانات

الشخصية.

\*الاهتمام بالتوعية ومنح الثقة للمستخدمين على أساس شخصياتهم وإمكاناتهم الوظيفية،

للتعامل والنفاز للمعلومات الحساسة واستخدام أنظمة نفاذ متعددة المستويات الإدارية و الأمنية

\* تأسيس واستخدام البنية التحتية للمفاتيح العمومية Public Key infrastructure عبارة عن مجموعه

من هيئات التوثيق التي يوجد بينها توثيق متبادل وتمثل في مجموعها الطرف الثالث أو الوسيط بين

المرسل والمستقبل.

## ثانيا : معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج الى آخر، تبعا لنوع البيئة التي

تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق الى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج

الإدارة الإلكترونية:<sup>1</sup>

1 - إيمان زريق، أمانة بهلول ، مرجع سابق ، ص 38.

**1-المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات الى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ونرجعها الى الأسباب الآتية :

\* ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.

\* المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

\* غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكتروني.

**2- المعوقات السياسية والقانونية:** تشمل هذه المعوقات ما يلي :

\* غياب الإدارة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية ، وتقديم الدعم السياسي اللازمة لإقناع الهيئات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا ومواكبة العصر الرقمي .

\* غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، تنظر الى تقارير اللجان المكلفة و بتقويم برامج التحول الإلكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته .

**3- المعوقات المالية والتقنية:** حيث تتمحور حول :

\* ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية ، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني .

\* ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

\* معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

**4- المعوقات البشرية:** ويمكن تحديدها كالاتي:

1 - عاشور عبد الكريم ، مرجع سابق، ص ص 38-39 .

\* الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية وصعوبة التواصل على التقنية الحديثة .

\* غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة، و الأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.

\* تزايد الفوارق الاجتماعية بكل فئات المجتمع وانقسامه.

\*نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم 1 .

\*ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، و الرهبة و الخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند

استخدامه .

\*قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات .

\*خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد ، كذلك ضعف

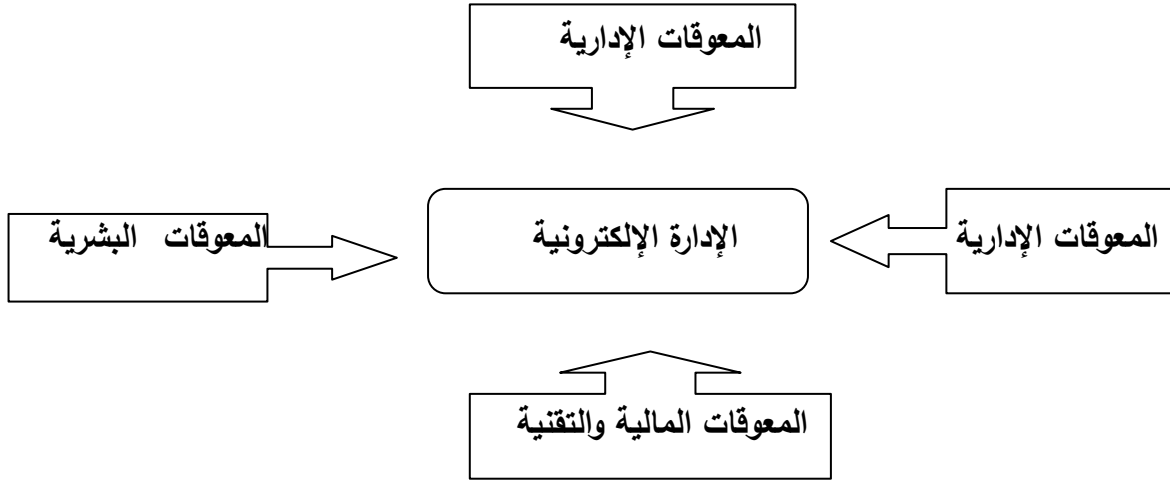
مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم .

\* مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على

الأقل سيكون هامشيا .

<sup>1</sup> مكيد علي، بوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت- جامعة زيان عاشور بالجلفة مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصادية ، 2/19، متاحة على الخط :

اطلع عليه يوم : 2020/08/22 <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/84739>



**شكل 5: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية**

**المصدر:** عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة

الدكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014-

2015 ، ص 81

## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين والدارسين في علم الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه، ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على الرضا الوظيفي باعتباره احد أهم متغيرات هذه الدراسة من خلال التطرق إلى مفهومه وتبيان أهميته والنظريات المفسرة له وكذلك دينامية تشكله (كيفية حدوثه) بالإضافة إلى إبراز العوامل المؤثرة فيه و طرق قياسه ، لنختم في الأخير بالآثار المترتبة عنه .

**المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته:**

**أولا: تعريف الرضا الوظيفي:**

\* لغة :

يعرف الرضا على انه ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلا ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه،<sup>1</sup> وهو القبول

والقناعة.<sup>2</sup>

- في قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.

- كما ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -نبيلة مرماط،"التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل"،معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، العدد 22، جوان 2017، ص 179.

<sup>2</sup> - عبد الله كمال،"الرضا الوظيفي للأستاذ-أساتذة المدرسة العليا لأساتذة بوزريعة نموذجا"،مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة، بوزريعة، العدد 13، جوان 2018، ص 11.

<sup>3</sup> - د/فايزة محمد رجب بهنسي،الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الاسكندرية، ط 1، 2011، ص ص 39-40.

## \*اصطلاحاً:

يعتبر الرضا الوظيفي من مجالات دراسة السلوك التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهناك أهمية متزايدة نحو معرفة أهمية مفهوم هذا المصطلح، حيث بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي من قبل الباحثين ،لكن لا يوجد تعريف موحد وعام للرضا الوظيفي، نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة ، حيث عبّر عنه بعدة تعريفات مختلفة، ويعود هذا الاختلاف إلى تباين القيم والمعتقدات ومعايير الاهتمام بين الباحثين ، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة ، ولذلك سوف يتم التطرق لبعض التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

- يعرف الرضا الوظيفي على انه دلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجته.<sup>1</sup>

- ويعرف أيضا بأنه موقف عاطفي يحب فيه الفرد وظيفته وينعكس ذلك على أداءه الوظيفي مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية عنده كما يؤدي إلى الانضباط والالتزام في العمل والترقي إلى مناصب عليا سواء داخل أو خارج المنظمة.<sup>2</sup>

- ويعرفه آخرون بأنه حالة السرور أو المشاعر الايجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية.<sup>3</sup> ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن الرضا الوظيفي يتحقق عندما يتم توفير كافة حاجات ورغبات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.<sup>1</sup>

1 -د/عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1 ، 2015، ص10.

2 -محمد عاطف جمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، 2019، ص 14 .

3 -د/مجدى عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019، ص210.

## ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العامل و المنظمة وكذا المجتمع وتتضح هذه الأهمية

فيما يلي:

## 1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموارد البشرية:

حين يرتفع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي سيساهم حتما في تحقيق العديد من الجوانب

الاجيائية للمورد البشري حيث يؤدي إلى :

-القدرة على التكيف مع بيئة العمل،حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها المورد البشري تعطيه

إمكانية اكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم ،فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير

مستقبلها الوظيفي.

-يساهم في زيادة المشاعر الإنسانية السعيدة في مختلف الأعمال.

-يعتبر أيضا من أهم عوامل التنمية البشرية ،التي تتطلب رضا المورد البشري وقناعاته،حتى يعزز لديه الولاء

والانتماء والشعور بالمسؤولية.

-يعتبر الرضا الوظيفي أيضا احد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي، والفكر ي والوظيفي

للموارد البشرية بمختلف المستويات الإدارية، بغض النظر عن طبيعة نشاطها. 2

-يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل ،حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب

العمل والأداء الجيد وأيضا رغبته في الابتكار والتطوير،كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين

1 -ايوب صكري،"اثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية-دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاث نجوم بولاية

المدية"،مجلة ميلاف للبحوث والدراسات،المجلد3،العدد2،ميلة،2017،ص198.

2 - قامون سمية،العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،جامعة محمد

لمين دباغين سطيف2،2015،ص190.

وهما الأمراض النفسية، وأمراض القلب، حيث أظهرت الدراسات أن هناك ارتباط بين الرضا الوظيفي والإرهاك الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلباً أو إيجاباً،<sup>1</sup> و يعني هذا من الناحية السلوكية تحفيز السلوك الإبداعي للفرد.<sup>2</sup>

## 2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

يمكن إبراز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

- إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد، مدعم بخطة متابعة ومنفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال.
- القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.
- يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال.
- يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد.
- ترسيخ فكرة أهمية العمال لدي المؤسسة.
- إن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريقه يتم التعرف على مشاعر الأفراد، واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، وبذلك يتم التعرف على جوانب التقصير، ومحاولة علاجها.<sup>3</sup>
- زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.

1 - منال البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2015، ص 39-40.

2 - منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلة الدراسات التربوية، مجلد 4، العدد 15، جويلية 2011، ص 66.

3 - قامون سمية، نفس المرجع السابق، ص 191-192.

-زيادة الولاء التنظيمي يجعل الأفراد يكرسون طاقاتهم لتحقيق الأهداف.

-أما من الناحية الاقتصادية للمنظمة فتتمثل أهمية الرضا الوظيفي في تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك

التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان إذ اثبت أن المنظمة التي يعمل فيها 1000

عامل فان نسبة زيادة الغياب إلى عامل فقط ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى 150000 دولار خلال السنة

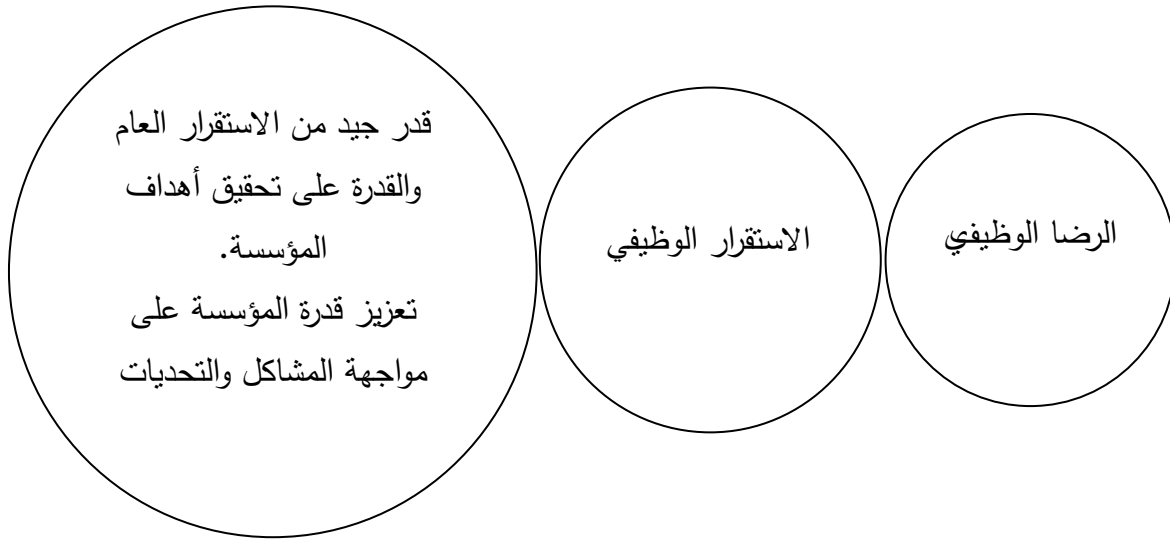
،ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك بل تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات.<sup>1</sup>

### 3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

إن المجتمع الذي يتمتع أفراداه العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به معدلات الإنتاجية،الكفاءة

الاقتصادية، ومعدلات التنمية والتطوير للمجتمع، وتتخفض به معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار

العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره.<sup>2</sup>



### شكل رقم (6): يوضح الأهمية المتتابة للرضا الوظيفي

المصدر: سمية قامون ، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل،سطيّف2،

2015، ص192

1 - منى رسول سلمان، نفس المرجع أعلاه، ص 66 .

2 -محمد الطاهر قريشي ،لطيفة احمد السبتي،"اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر، بسكرة"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،المجلد 11،العدد1،2015،ص 68.

المطلب الثاني: نظريات الرضا الوظيفي ودينامكيّ حدوثه:

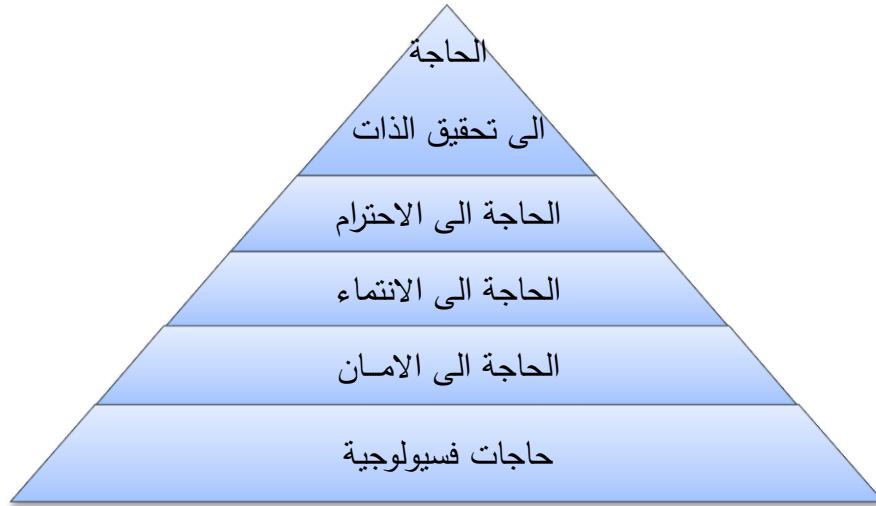
أولاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي مايلي:

### 1- نظرية الحاجات لـ"أبراهام ماسلو" (1954) Abraham Maslow :

- تتطلق هذه النظرية من فكرة قوة الحاجات التي تتأثر بدرجة إلحاحها لدي العاملين، يذكر ماسلو أن العامل الأول درجة الحرمان التي يشعر بها الفرد بالنسبة لتلك الحاجة، و أن العامل الثاني هو قوة المثير، أي أن درجة إلحاح الفرد تزيد بزيادة درجة إثارتها بفعل المنبهات الخارجية، ويعبّر عن الرضا في هذه النظرية بمدى إشباع الفرد لحاجاته التي افترضها "ماسلو" في سلم يتكون من خمسة مجامع:
- الحاجات الفيزيولوجية: هي الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان، كالحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء... الخ.
  - الحاجة إلى الأمن: تظهر هذه الحاجات عند إشباعها في إحساس الفرد بالضمان من أي خطر قد يهدد أمنه، وان يشعر بالاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة والمحيط.
  - الحاجة إلى الانتماء: لا يستطيع الفرد أن يتخلص من اجتماعية طبعه، كونه لا يستطيع العيش منفرداً، وأن العمل الذي يعمل فيه الفرد يعد فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات مع من يشاركونه العمل، وقد أوضحت نتائج الدراسات أن العامل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجة ينخفض مستوى رضاه.
  - الحاجة إلى التقدير والاحترام: تعتبر هذه الحاجة، الأولى من الحاجات العليا، وتتجلى في السعي للحصول على نوع من الاعتراف والحب والمقام الرفيع والثقة من الآخرين، والعامل إذا أشبعت حاجته إلى التقدير من نفسه ومن المحيط، يتحقق لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: يصنف "ماسلو" هذه الحاجة على رأس سُلّمه، إذ يظهر إلحاح إشباعها بعد أن يكون الفرد قد أشبع ما قبلها، وتظهر في حاجة الفرد إلى التطور والنمو والتميز والتفوق في الأداء والعمل من خلال المواقع التي يحتلها.



### شكل رقم(7): يوضح هرم ماسلو للحاجات الانسانية

المصدر: سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص80

نستنتج من خلال هذا التسلسل في الحاجات عند " ماسلو"، أن الحاجات اللاحقة لا تتحقق إلا إذا

أشبعت السابقة، ولا تتحقق العليا إلا إذا أشبعت الدنيا، وأن الإنسان مدفوع لتحقيق إشباع حاجاته، وهي التي تدفعه لذلك.

### 2- نظرية الدافع للإنجاز لـ"ماكلياند(1981) David McClelland :

يفسر "ماكلياند" من خلال هذه النظرية تأثير السلوك الإنساني بالظروف التي تمكن الأفراد من تطوير

دافع الانجاز، وقد وجد أن الرضا يتحقق إذا تم إشباع ثلاث حاجات رئيسية:

- الحاجة للأداء: تمثل حاجة الفرد لكي يؤدي وينجز عمله بغية الوصول إلى النجاح المطلوب، واعتمادا على الظروف والمعايير المحددة له.

- الحاجة للإتماء: يذكر "ماكلياند" أن الأفراد الذين يسعون إلى إشباع هذه الرغبة يندفعون وراء الأعمال التي تفرض طبيعتها التفاعل والتعاون مع الآخرين.

- الحاجة للقوة والسيطرة: يذكر "ماكلياند" أن الأفراد الذين يرغبون في الوصول إلى مراكز قيادية، لديهم دافع شديد لإشباع حاجة القوة، ويظهر هذا من خلال إشباع حاجة التطور في الوظيفة والترقية، وهذا ما يؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي.

### 3- نظرية التوقع ل فروم (1964) : Vroom :

تتعلق هذه النظرية من فكرتين أساسيتين الأولى: أن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة ثم يفاضلون بينها، والثانية: أن تفسير سلوك الأفراد الموجه نحو هدف معين، ينبغي أن يضع في الحسبان الغايات التي يرغبون بلوغها، ومدى إيمانهم أن الجهد الخاص له دور في تحقيق النتائج، وقد وضح أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين هما:

- الحوافز وأهميتها بالنسبة للعامل: وهي ما يحصل عليه العامل عند نجاحه أو إخفاقه في انجاز مهمة، إلا أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحوافز ستكون مختلفة من شخص لآخر.

- التوقعات حول الجهد المبذول: يشكل هذا العامل أمرين:

الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يبذله، ويتعلق بقدرات الفرد وثقته بنفسه.

الثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها ويتعلق بالمنظمة إن كانت ستعطي الحوافز التي يستحقها أم لا فالجهد المبذول لانجاز مهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، بل هناك عوامل أخرى، مثل وجود

أهداف واضحة ومفهومة ومدى توفر معلومات ومهارات، ووفقا لهذه العوامل فان التكافؤ الذي يمثل رغبة

الفرد في الحصول على النتائج المتوقعة، يؤدي إلى الرضا والمعبر عنه بالعلاقة التالية:

الرضا = التكافؤ (رغبة الفرد) x التوقع (احتمال حصول النتيجة)

وبناء على هذه النظرية فان الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على إدراك بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد النتائج التي يمكن توقعها، وبالتالي يحكمون على الاحتمالات الأفضل.

#### 4- نظرية الإنصاف (العدالة) لآدمز (1965) Adams :

تفسر هذه النظرية السلوك الإنساني على أساس الإنصاف والعدل ،حيث يمكن تحفيز الأفراد بشكل

أفضل إذا تمت معاملتهم بطريقة عادلة،والإنصاف حسب "آدمز" يعني معاملة الكل بشكل واحد،ولا تعني المساواة،فعندما يعامل الجميع بشكل متساو،فقد يعني هذا عدم الإنصاف عند بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم،وهم بذلك يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل،وتقسم هذه النظرية إلى قسمين:

-إنصاف في التوزيع:يتعلق هذا بالتوزيع العادل والمتعلق بالأداء.

-إنصاف في الإجراءات : يتعلق بالسياسات وإجراءات الهيئة المسؤولة كالترقيات ،والعقوبات،وتقييم

الموظف،<sup>1</sup>وتفترض نظرية العدالة أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين مايقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل،وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات(مايبدله من مجهود)والعوائد(النتائج التي يحققها العامل من العمل) ويتحقق التوازن فانه يحدث شعور بالرضا بين العاملين،أما إذا لم يحدث التوازن فانه يحدث شعور بعدم الرضا.

وتشمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية :

-التقييم: يشتمل على قيا بعض المدخلات مثل:جدارة الفرد،العمر،مستوى التعليم والمهارة،ومقدار الجهد المبذول في العمل ،وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد مثل الراتب،والترقية والتقدير .

<sup>1</sup> - العيد قرين،"مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالاستاذ،بالعمل وبيئة العمل"،مجلة دراسات في علوم التربية،جامعة الجزائر 2،مجلد1،العدد2،2017،صص71-73

-المقارنة: تشتمل على مقارنة المكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه اقرانه في المؤسسات وما يبذولنه من جهد.

-السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بان الوضع يتصف بالعدالة فانه يستجيب بشكل ايجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.<sup>1</sup> إذن، حسب هذه النظرية، فان العامل يشعر بالرضا الوظيفي إذا كان منصفًا في عائدات جهده، وقد لا يكون راضيا إذا فاقت العائدات الجهد المبذول، لكنه حتما لا يكون راضيا إذا لم ينصف في جهده ويأخذ اقل مما يبذل.

### 5- نظرية العاملين لـ"فريدريك هرزبيرج (1959) Frederick Herzberg:

تعتبر من أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني، وكانت كامتداد لفلسفة ماسلو حيث قدم "هرزبيرج" ومجموعة من زملائه في دراسة سنة (1959) أدلة تفسر بان مشاعر الرضا والسعادة لدى العاملين تتحكم فيها عوامل مختلفة، وقد أوضحت نتائج الدراسة بان هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا، وان هناك عوامل تؤدي إلى الاستياء، فالعوامل الذاتية كالأداء والتطوير في العمل والمسؤولية ترتبط بالرضا وتؤدي إليه، في حين أن العوامل الخارجية كسياسة الإدارة والإشراف والعلاقات بين الزملاء في العمل وظروف العمل المادية ترتبط بالاستياء، ولذلك أوضح "هرزبيرج" بان إزالة العوامل المؤدية عدم الرضا لا يعني حصول الرضا لدى العاملين، لذا فان العوامل التي تؤدي إلى الرضا غير عوامل عدم الرضا، وبمعنى آخر، فان إزالة أو تقليص العوامل المسببة لعدم الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى رفع الدافعية، بل إلى الموقف الحيادي، ولقد أطلق "هرزبيرج" على عوامل عدم الرضا اسم العوامل الحافظة أو الوقائية، أي أن هذه العوامل عندما تشبع

<sup>1</sup> -سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 88-

يكون تأثيرها حيادياً، أي تمنع عدم الرضا فقط، أما المجموعة الثانية من العوامل فهي العوامل الدافعة التي تتمثل في التقدم والتطور وتغيير المواقع، أي الترقية واثبات الذات، تؤدي إلى الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

### 6- نظرية الدفر (1972) Alderfer theory:

كما لخصها لاندي وترمبو "land and trumbo" (1980) في كتابه سلوك العمل، وهي النظرية المعروفة

بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية هي:

1- حاجات الكينونة **Existence Needs** : وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل

الطعام والماء.

2- حاجات العلاقات **Relatedness** : وهي التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظه

عليها.

3- حاجات النمو **Growth needs** : وهي التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

ويتفق الدفر مع ماسلو في هذه النظرية بان إشباع الحاجة للنمو يجعلها أكثر أهمية عند الناس، كذلك

فان السعي لإشباع الحاجات العليا يقود إلى جعل الحاجات الدنيا أكثر أهمية عند هؤلاء الناس.<sup>2</sup>

### 7- نظرية ماكريجور (1960) Douglas McGregor X & Y :

بعد مشاهدة الطريقة التي يتعامل بها المديرون مع الموظفين استنتج " McGregor " إن وجهة نظر

المدير لطبيعة الإنسان تستند إلى مجموعة معينة من الافتراضات وانه يميل إلى تشكيل سلوكه تجاه

المرووسين وفقا لهذه الافتراضات (Robbins, 1998; 170).

### 1- نظرية الافتراضات X :

- لدى البشر العاديين كره متأصل للعمل وسيتجنبونه إذا استطاعوا.

<sup>1</sup> - العيد قرين، نفس المرجع أعلاه، ص 74.

<sup>2</sup> - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994، ص ص 234، 233.

- بسبب كره العمل، يجب إكراه معظم الناس والتحكم بهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لحملهم على العمل في المنظمة.

- متوسط البشر يفضلون ان يتم توجيههم، ترغب في تجنب المسؤولية، ولديها طموح ضئيل نسبيا، وتريد الأمن.

## 2- نظرية الافتراضات Y :

- الجهود البدنية والعقلية في العمل طبيعية مثل اللعب والراحة.

- السيطرة الخارجية والتهديد ليست الوسيلة الوحيدة لإنتاج الجهد نحو الأهداف التنظيمية، سوف يمارس الناس

التوجيه الذاتي وضبط النفس في تحقيق الأهداف الملتمزة.

- درجة الالتزام بالأهداف تتناسب مع حجم المكافآت المرتبطة بالانجاز.

- متوسط البشر يتعلمون، في ظل ظروف مناسبة، ليس فقط لقبول المسؤولية ولكن أيضا للسعي إليها.<sup>1</sup>

## ثانيا :كيفية حدوث الرضا الوظيفي(دينامكي حدوثه):

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه

الأهداف،ومن ثم فان بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه،أي أن الأداء سيؤدي للرضا،وحين

ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه،سنجد

أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:

1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها،ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

2- **الدافعية:** تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحت الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك

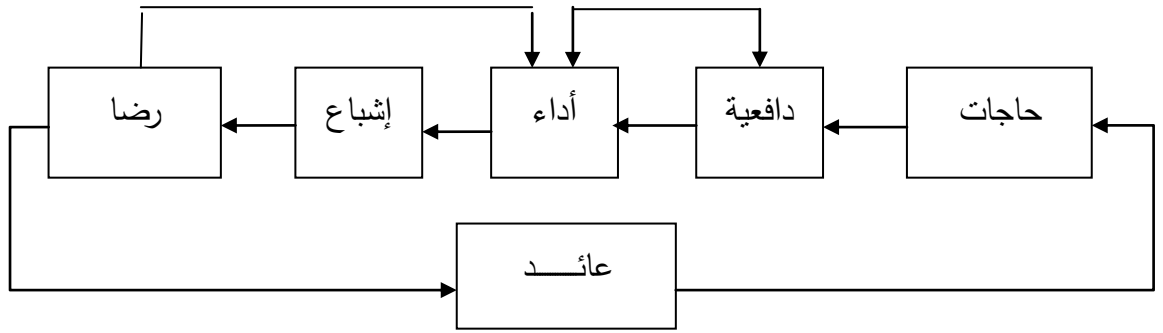
الحاجات من خلالها.

1-،Shadiullah Khan,Allah Nawaz & Authors , « THEORIES OF JOB-SATISFACTION: GLOBAL APPLICATIONS & LIMITATIONS », Gomal University Journal of Research, Pakistan January 2010 .p50.

3-الأداء:تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله،اعتقاداً من هأن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

4-الإشباع:يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

5-الرضا:إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.<sup>1</sup>



شكل رقم(8): يوضح ديناميكية حدوث الرضا الوظيفي(عبد الرحمان عزيزو،"الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين في

القطاع العام والخاص"،مذكرة ماجستير2015،ص66)

<sup>1</sup> -مروان احمد حويحي،اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل -حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة،مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية غزة،ماي2008،ص ص 11-12.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

#### أولاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

كون أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، فهي تختلف في المسميات ولكنها تتفق في المضمون. ويرى (عبد الخالق) أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاماً مباشراً وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه، إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاث عوامل محددة لهذا الرضا وهي:

#### 1- العوامل الذاتية:

وهذه العوامل قسمت إلى قسمين هما:

**الأول:** عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، المؤهل، والخبرة.<sup>1</sup>

**الثاني:** وهي تتعلق بمستوى الدافعية لدى العاملين أنفسهم، وقوة تأثير دوافع العمل لديهم، وهذا ما يتطلب تحليل ومعرفة هذه الدوافع وأنواعها، ثم قياس قوة تأثيرها وأهميتها في تحريك سلوكهم التنظيمي، على أنه تجدر الإشارة في محيط العوامل الذاتية إلى إن العوامل هي عوامل متفاعلة، يتم التفاعل بين القدرة والدافعية.<sup>2</sup>

#### 2- العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسود همن أجواء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف: ومن

هذه العوامل:

أ- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

1 - سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 100.

2 - علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 117.

ب- الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها من إشباع لحاجاته.

ج- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

### 3- العوامل البيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن

هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو إلى المدينة) لها اثر واضح

على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا

المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابا وسلبا على اندماج الموظف

وتكامله مع وظيفته.<sup>1</sup>

من أهم العوامل والعناصر المختلفة للرضا الوظيفي مايلي:

### 1- الأجر Wage:

حيث أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وتوافره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما يمنع

فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.

### 2- محتوى العمل Job Content :

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن

العمل، إلا أن الاهتمام بدراسة اثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، ومن المتغيرات المسببة

لمشاعر الرضا:

أ- درجة تنوع مهام العمل: يمكن القول بصفة عامة انه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، أي كلما قل

تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، نفس المرجع أعلاه، ص 100.

ب-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل،ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل،وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ج-استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

د-خبرات النجاح والفشل في العمل:فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل . وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه.وآثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

### 3-فرص الترقية:Promotionnel Opportunities :

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية،فكلما كان طموح الفرد لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس.ويمكن القول بان اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها.

### 4-نمط الإشراف:Style of supervision:

حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم،فانه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم،ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا ،وهو إن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسي هويتوقف أيضا عن الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم.

### 5-جماعة العمل:Work Group :

تأثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد/العامل عن عمله، وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله .

#### 6- ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.<sup>1</sup>

#### 7- الظروف المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنه، ذلك أن الفرد يرغب أن يؤدي عمله في مكان مريح وملائم وخال من المخاطر، ويقصد بظروف العمل المادية تلك الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفته والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية وهي ظروف لا يستطيع الفرد التحكم فيها كالإضاءة والحرارة.. الضوضاء.<sup>2</sup>

وتشير الدراسات إلى أن جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.<sup>3</sup>

### ثانيا: أساليب وطرق قياس الرضا الوظيفي:

1 - د/ فاروق عبده فليح، د/ السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص ص 261-263.

2 - عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 69.

3 - باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بقرت ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، 2015، ص 108.

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين لديها أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها، وبالتالي فإن القياس الدقيق له يتطلب اتخاذ إجراءات خاصة، على النحو الذي يضمن إمداد الإدارة بالمعلومات الدقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي مايلي:

### 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر إن الأفراد الذين يبديون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا تجدها بين الذين يبديون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

### 2- طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة):

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعرو فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجاباً أو سلباً، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

## 3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل: نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة للأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات، وتمتاز هذه الطريقة بما يلي:

- سهولة تصنيف البيانات كميًا.
- إمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة.
- قلة التكلفة.
- خصوصية المعلومات. 1

<sup>1</sup> -مختار يونس، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص ص 76-77.

**المطلب الرابع: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي (مؤشرات):**

**أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي:**

### 1- تحسين الأداء:

تدل الدراسات على وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة، فالموظف السعيد في عمله يميل بشكل كبير إلى أن يكون أداءه وإنتاجيته أعلى من غيره... على اعتبار أن مستوى أدائها الكلي هو محصلة جهود أفرادها معا.

### 2- زيادة المواطنة التنظيمية:

يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهو عبارة عن سلوك تطوعي اختياري لا يرتبط بشكل كبير بحوافز المنظمة، ويشمل ذلك السلوك مساعدة الموظف لزملائه وتجنب إثارة المشاكل وتحمل أعباء إضافية دون تذمر والمشاركة في تطور المنظمة ...

### 3- تعزيز الولاء التنظيمي:

مفهوم الولاء التنظيمي يعكس إيمان الموظف بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، والرغبة في البقاء فيها، والاستعداد للعمل بجهد أكبر من المطلوب لتحقيق أهدافها، وقد أشارت الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي مرتبط بشكل واضح بمدى رضا الأفراد العاملين..

### 4- زيادة معدل الحضور:

تشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل واشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا.

**5- الرضا العام عن الحياة:**

يعتبر الرضا عن العمل احد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام للحياة والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره احد مكونات الرضا العام للحياة...

**6- انخفاض نسبة منازعات العمل:**

لاشك انه في ظل علاقة إنسانية فعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يسبب لهؤلاء العاملين قدرا من الرضا والاستقرار فنقل المنازعات داخل العمل.

**7- انخفاض درجة مقاومة التغيير:**

إن مقاومة العمال للتغيير بكافة صورته وأشكاله وأنواعه تقل إذا ساد المنظمة جو من العلاقات الإنسانية الجيدة.

**ثانيا: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي****1- زيادة معدل الغياب:**

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال هي الرضا عن العمل، والفرص هنا انه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضاء أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

**2-الإصابات:**

نجد فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس،فالبحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ،وبين درجة الشعور بالرضاء عن العمل.

**3-زيادة معدل دوران العمل:**

قد أظهرت الدراسات(بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.<sup>1</sup>

**4-التمارض:** وهو وسيلة انسحاب غير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج الواهية ،وتعتبر ظاهرة التمارض في الغالب عن عدم رضا العامل.

**5-الشكاوى:** يلجأ العامل لاستعمال وسيلة التظلم والشكوى كآخر إجراء للتعبير عن تدمره تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله.

**6-الإضراب:** يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة ،ويلجأ العمال إلى هذا الشكل ردا على الوضعية التي يعيشونها،والمتمثلة في الأجر المنخفض،وأساليب الإشراف،والترقية.

**7-التخريب واللامبالاة:** إن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمام العامل وانضباطه ،أثناء تأديته لواجباته،مما ينجر عنه وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -سمية قامون ،مرجع سابق ،ص ص 196-199.

<sup>2</sup> -قرين العيد،مرجع سابق،ص 71 .

## خاتمة

تشهد مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تغيرات وتطورات هيكلية وتنظيمية عدة من اجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة ،ولعل ذلك مرهون بتوافر جملة من الشروط والظروف التنظيمية المادية والبشرية في ظل الاستخدام الأمثل لتكنولوجيات الاتصال الرقمية والالكترونية.

كما يعتبر تطبيق نموذج الإدارة الالكترونية في الجزائر نمط جديد ومتطور بموجبه يتم الرفع من مستوى الأداء وكفاءة العمليات الإدارية لتسهيل كافة الخدمات من جهة ،ومن جهة أخرى يعمل بدرجة كبيرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ،حيث أن اهتمام المؤسسة الجامعية بالرضا الوظيفي لدى العاملين ،تكون له نتائج ايجابية على تأدية الخدمات واستمرارية المؤسسة ،لذلك نجد هاته المؤسسات تهتم بتحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ والباحث عن العوامل التي ترفع وتحسن من مستواه.

ومن أهم النتائج المستخلصة من هذا البحث سنورد مجموعة من النقاط يتم ذكرها كالاتي:

- تطبيق الإدارة الالكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات .
- تطبيق الإدارة الالكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة العاملين بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في رفع إنتاجية العاملين.
- يتحقق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي ويكون ايجابيا من خلال مهاراته وإمكاناته وقدراته وكذا إبداعه ،ومن حيث تفاعله مع بيئة عمله الداخلية وتشمل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري ومكوناتها المادية والإدارية في ظل بيئة الإدارة الكترونية .

- لكي تحقق الإدارة الجامعية أهدافها وفعاليتها بجودة عالية يجب أن لا تغفل عن الدور الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية الالكترونية بعناصرها المادية والإدارية في التأثير على الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين بمختلف مستوياتهم الوظيفية ،حيث أن بيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية تؤثر في دافعية موظفيها وفي رغبتهم للعمل ، فيشعر بالارتياح ،مما يعني هذا أن القيادة الإدارية تهتم لأمره ، وأن القوانين واللوائح واضحة

ومرنة ومتجددة، ومنتكيفة مع بيئة الإدارة الالكترونية، و الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية عادلة، إضافة إلى وجود نظام للتهوية، الحرارة والإضاءة، والتجهيزات المكتبية ملائمة للعمل ومتاحة في وقت، مع إشراك الأساتذة وتفعيل دورهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، سواء تعلق الأمر بالجانب التنظيمي أو متعلق بمحتوى الوظيفة، والعمل على تحسين أساليب الاتصال بين الإدارة والأساتذة، فشعور الأستاذ بالارتياح في مكان العمل، حتما سيشعر بالرضا عن عناصر البيئة العمل الالكترونية.

-تعتبر تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لتطبيق الإدارة الالكترونية، والتي تتطلب النهوض بالعنصر البشري وتنمية قدراته ومهاراته بالتدريب، باعتبارها السبيل الوحيد الذي تلجا إليه المؤسسات لرفع الأداء البشري مما يتطلب توافر استراتيجيات واضحة وفعالة، ومجموعة من المتطلبات المادية كتوفير الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة، ومواكبة كل المستجدات الحديثة في مجال الإدارة الالكترونية، نظرا لما تتميز به من سرعة في الانجاز وتبسيط للإجراءات، والمساهمة في حل المشكلات، ولا يمكن تصور الإدارة الالكترونية في أي مؤسسة مالم تتوفر العناصر الرئيسة والمتمثلة في عتاد الحاسوب والبرمجيات والشبكات وصناع المعرفة، واعتبار الإدارة الالكترونية نظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبشرية. وفي الأخير نستنتج أن العنصر البشري مورد هام للجامعة الجزائرية إذا أعطيت له الفرص للانطلاق ورفع معنوياته وشعوره بالطمأنينة والأهمية في مجال عمله، فيتحقق بذلك مستويات عالية من الرضا وبالتالي بمستوى الأداء مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الجامعية.

# قائمة المراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### \* الكتب:

- 1 - بوحوش عمار ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2006.
- 2 - حسين مصطفى هلاي، إيمان صالح حسن عبد الفتاح وآخرون، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، 2010.
- 3 - سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية \_\_\_\_\_، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 4 - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية \_\_\_\_\_، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.
- 5 - سمية بومروان ، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية \_\_\_\_\_، دراسة مقارنة، مكتبة القانون والاقتصاد الرياض .
- 6 - عبد الرحمان توفيق، الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية \_\_\_\_\_، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007.
- 7 - عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل \_\_\_\_\_، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1 ، 2015.
- 8 - عمر أحمد أبو هاشم الشريف ، أسامة محمد عبد العليم ، هشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة \_\_\_\_\_، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2013.
- 9 - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي \_\_\_\_\_، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994.
- 10 - فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية \_\_\_\_\_، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.

## قائمة المراجع

- 11 - فايذة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2011.
- 12 - فداء حامد، الإدارة الإلكترونية الأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع الطبعة، 736، 2015.
- 13 - مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019.
- 14 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الطبعة 1430، 2009.
- 15 - محمد عاطف جمال، جودة حياة العمل والمسار الوظيفي، 2019.
- 16 - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2011.
- 17 - منال البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع المرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1، 2015.
- 18 - نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 19 - ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، 2007.

### \*الرسائل الجامعية :

- 1 - إيمان زريق، أمنة بهلول، الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مذكرة ماستر في علم المكتبات والتوثيق، قسم علوم الإعلام والاتصال، 2018.
- 2 - جمانة عبد الوهاب شلبي. واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير: إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة 2006.
- 3 - شريف الميلود، دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2019.
- 4 - عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- 5 - عبد القادر عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015 .
- 6 - عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري بقسنطينة 2010.
- 7 - علي بونوة، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 8 - قامون سمية، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2015.
- 9 - محمد بن سعيد محمد العريشي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
- 10 - مختار بونسي، الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2015.
- 11 - مروان احمد حويحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل- حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، ماي 2008.

### \*المجلات والملتقيات :

- 1 - أحمد باي ، رانيا هدار، " دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر " ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد 11 ، 2017 .
- 2 - أم الخير قوارح ،لامية بويدي ،"بيئة العمل في ظل الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين "،دراسة ميدانية بمصلحة الحالة المدنية لبلديات مدينة ورقلة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2019.

- 3 - أيوب صكري، "اثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية -دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاث نجوم بولاية المدية"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 3، العدد 2، ميله، 2017، ص 198.
- 4 - باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، "اثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الواحات بنقرت ورقلة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 7، 2015.
- 5 - زرزار العياشي، "الإدارة الإلكترونية : فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة" ، ملفات الأبحاث في الإقتصاد والتسيير ، مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والإجتماعية ،جامعة محمد الأول كلية العلوم القانونية والاقتصادية و الإجتماعية ، المغرب، العدد 05 ، 2016.
- 6 - سنوسي علي ، "عصرنة مرفق التعليم الجزائري بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق -التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد" ،مداخلة لصالح الملتقى الدولي : النظام القانوني للمرفق العام ، كلية الحقوق جامعة المسيلة ، 2018.
- 7 - عبد الله كمال، "الرضا الوظيفي للأستاذ-أساتذة المدرسة العليا لأساتذة بوزريعة نموذجا"، مجلة البحوث التربوية التعليمية، المدرسة العليا للأساتذة ،بوزريعة، العدد 13، جوان 2018.
- 8 - العيد قرين، "مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في ضوء العوامل الخاصة بالأستاذ، بالعمل وبيئة العمل" ، مجلة دراسات في علوم التربية، جامعة الجزائر 2، مجلد 1، العدد 2، 2017.
- 9 - فرطاس فتيحة، "عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين" ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15 ، 2016.
- 10 - لمين علوطي ، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية" ، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، مجلد 15 ، العدد 42 ، 2008.
- 11 - محمد الطاهر قريشي ،لطيفة احمد السبتي، "اثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر ، بسكرة" ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 1، 2015.
- 12 - المرزوقي ،مها صالح ،"واقع الإدارة الإلكترونية في جده وأثرها على التطوير التنظيمي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والعلوم القانونية ، مج 3، ع 8 ، 2019.
- 13 - مصطفى أبو عاشور ، خليفة، النمري، ديانا جميل ،"مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية و الإداريين" ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد 9 ، ع 2 ، 2013 .

- 14 - مكيد علي، بوزكري جيلالي ، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية -دراسة حالة المركز الجامعي بتيسمسيلت" - جامعة زيان عاشور بالجلفة ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات إقتصاديّ، 2/19.
- 15 - منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي "مجلة الدراسات التربوية، مجلد 4 ،العدد 15 ،جويلية 2011.
- 16 - نبيلة مرماط، "التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل "معارف مجلة علمية دولية محكمة، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة البويرة، العدد 22، جوان 2017 ،ص 179.
- الدراسات الاجنبية:
- Shadiullah Khan, Allah Nawaz & Authors , « THEORIES OF JOB-SATISFACTION: GLOBAL APPLICATIONS & LIMITATIONS », Gomal University Journal of Research, Pakistan , January 2010.

