



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم إجتماع



رقم التسجيل: 1515355091579

الرقم التسلسلي:

دور الرقمنة الادارية المحلية بالجزائر في بناء ثقافة تنظيمية جديدة

دراسة ميدانية بدائرة المسيلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الدكتور:

إعداد الطالبة:

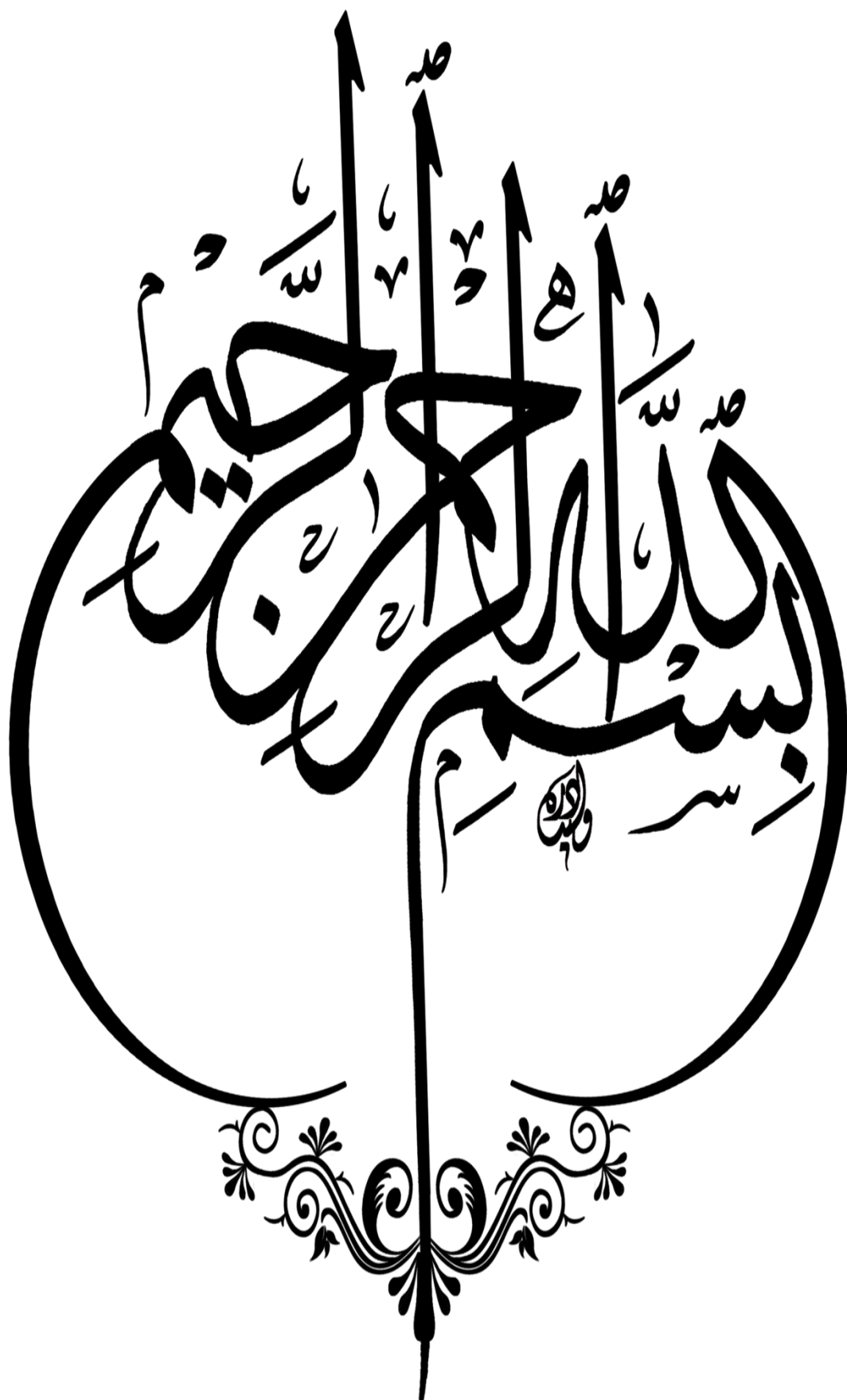
أ.د جمال بن خالد

بوزيدي دنيا

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د. بومدين مخلوف	محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
د. جمال بن خالد	محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا ومقررا
د. زلاقي وهيبة	محمد بوضياف - المسيلة -	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021 م



شكر وعرفان

الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم سعي إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات

وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته لطالما كان حلما انتظرناه

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ والدكتور بن خالد جمال على ما قدمه لنا من نصائح

وتوجيهات قيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذه المذكرة

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من

بعيد.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لأكون في هذا المكان وأنجز هذا العمل المتواضع

أهدي ثمرة الجهد والنجاح الى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

الى كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخوة وأخوات

إلى أختي العزيزة رفيقتي وأملي في الحياة "فاطمة الزهراء"

الى زوجي الحبيب رفيق دربي وسندي في الحياة

إلى أبنائي الأعزاء كل بإسمه فردا فردا

الى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة محمد بوضياف المسيلة

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة الادارية المحلية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية بدائرة المسيلة لسنة 2022، وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: فيما يتمثل دور الرقمنة الادارية المحلية في بناء الثقافة التنظيمية جديدة. وقد حاولنا الاجابة عليه من خلال طرح الفرضيات التالية:

- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها البشرية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها التقنية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها الإدارية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية، والدراسة الحالية قد تمت على مستوى دائرة المسيلة واقتصرت على عينة من الموظفين الاداريين الذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية فيما قد بلغ عددهم 35 موظف اداري.

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها البشرية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها التقنية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها الإدارية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

رقم الصفحة	فهرس الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
1	1. الإشكالية
3	2. فرضيات الدراسة
3	3. أسباب إختيار الموضوع
3	4. أهمية الدراسة
4	5. أهداف الدراسة
4	6. الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الرقمنة الادارية
9	1. مفهوم الرقمنة الادارية
12	2. خصائص الرقمنة الادارية
13	3. أهداف الادارة الإلكترونية
14	4. عناصر الرقمنة الادارية
16	5. دواعي التحول نحو الرقمنة الادارية
17	6. متطلبات تطبيق الرقمنة الادارية
17	7. آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية
19	8. معوقات تطبيق الرقمنة الإدارية

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية	
25	1. مفهوم الثقافة التنظيمية
27	2. خصائص الثقافة التنظيمية
28	3. عناصر الثقافة التنظيمية
29	4. أهمية الثقافة التنظيمية
30	5. أنواع الثقافة التنظيمية
33	6. وظائف الثقافة التنظيمية
34	7. نماذج الثقافة التنظيمية
35	8. طرق قياس الثقافة التنظيمية
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
40	1. مجالات الدراسة
41	2. منهج الدراسة
42	3. عينة الدراسة
42	4. أدوات الدراسة
43	5. الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
46	1. نتائج توزيع خصائص العينة
51	2. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى
55	3. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية

60	4. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة
66	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح الفرق بين الادارة التقليدية والادارة الالكترونية	11
02	توزيع العينة حسب متغير الجنس	46
03	توزيع العينة حسب متغير السن	47
04	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	48
05	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	49
06	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	50
07	توزيع العينة حسب الوظيفة	50
08	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 7	51
09	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 8	51
10	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 9	52
11	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 10	53
12	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 11	54
13	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 12	54
14	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 13	55
15	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 14	56
16	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 15	56
17	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 16	57
18	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 17	58
19	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 18	58
20	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 19	60
22	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 20	61
23	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 21	61
24	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 22	62
25	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 23	63
26	توزيع اجابات افراد العينة على العبارة رقم 24	64

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العناصر الاساسية للادارة الالكترونية	16
02	متطلبات تطبيق الرقمنة الادارية	17
03	توزيع العينة حسب متغير الجنس	46
04	توزيع العينة حسب متغير السن	47
05	توزيع العينة حسب الحالة العائلية	48
06	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	49



الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراصة

1. إشكالية الدراسة

يعيش العالم المعاصر ثورة جديدة من نوع خاص فاقت في إمكاناتها وآثارها كل ما حققه الإنسان من تقدم حضاري، ألا وهي ثورة المعلومات، كما شهد القرن العشرين ما اصطلح عليه مشكلة أو أزمة المعلومات أو الانفجار الفكري، تمثلت في الكم الهائل من الإنتاج الفكري العالمي، وصعوبة التحكم به، والإفادة منه، وتزايد عدد اللغات المنشورة فيه، والأقطار المنتجة له، وتنوع أشكال مصادر المعلومات، ونشئته الموضوعي، وأصبحت النظم التقليدية عاجزة عن إمداد الباحثين بالمعلومات اللازمة لهم بالسرعة والوقت المناسبين؛ لذا، جاءت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأدوات تعمل على تخزين المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وبثها خدمة للباحثين، ووسيلة للتخلص من مشكلة المعلومات أو التخفيف من حدتها

واستخدام التقنيات الإلكترونية في الإدارة الحديثة أصبح ضرورة في تسيير المؤسسات، الذي يعد الاعتماد فيها على تقنية المعلومات والاتصالات كأحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، ونتيجة لاستخدام الاتصالات والإنترنت ظهرت الحاجة لاستخدام نمط جديد من الإدارة، ألا وهو الإدارة الإلكترونية القائمة على التنظيم الشبكي والسرعة الفائقة، مقابل الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والحركة البطيئة، وباستخدام الإنترنت في وظائف الإدارة تحولت وظائف الإدارة إلى أنماط جديدة من المهام تقوم على التكيف مع الإنترنت ومتطلباته في تخطيط وتنظيم إلكتروني، وقيادة ورقابة إلكترونية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد في إنجاز العمل وتوفير الوقت والجهد، وتتجلى أهميتها في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات المعلومات ونظمها، وما رافقها من ثورة معلوماتية، وفي تخفيض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات، كما أنها تمكن المنظمات من اقتحام أسواق جديدة على المستويين المحلي والعالمي، وتسهم في القضاء على التعامل الورقي وما يترتب عليه من بذل للجهد وضياح للوقت.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الإدارة الإلكترونية من خلال اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد غيرت بشكل كبير طبيعة الممارسة الإدارية من خلال تأثيرها على وظائف المدير؛ إذ إن القدرة التي أتاحها هذه التكنولوجيا لجمع المعلومات وتحليلها وتقييمها واسترجاعها وإيصالها قد ساهمت بشكل كبير في تحسين الأدوار الإدارية التي يؤديها المديرون سواء المتعلقة منها بالتنسيق بين الموارد المختلفة أم اتخاذ القرارات أم العلاقات بين الأفراد أم الاتصالات، وغيرها؛ وهذا يعني أن الوظائف الإدارية

المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة قد تحسنت بفعل استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

هذا التغيير والتحول نحو الإدارة الإلكترونية فرض على هذه المنظمات جملة من التحديات تجاه تطبيقها الفعلي لأسس الإدارة الإلكترونية، من خلال التغيير في ثقافتها التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات التي تعد إحدى قواعد التحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة بحيث تجعل تصرفات الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.

وللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تسيير المنظمات اليوم لما لها من تأثير على كافة الأنشطة والعمليات والممارسات التي تتم داخل المنظمة التي تتجلى في قدرتها على تهيئة وإعداد مواردها البشرية، بحيث يتم العمل على اكتساب العاملين للمعارف والمهارات وتنمية القدرات والاستعدادات، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمواكبة هذه المتغيرات، بحيث يصبح العامل الموظف قادرا على إنجاز مهامه وفق نمطها الجديد وتمكنه من استخدام التقنيات المطلوبة في ذلك.

إضافة إلى توجه المنظمات إلى ضرورة إعداد المورد البشري وجب عليها من ناحية أخرى تهيئة بيئة العمل المادية لتتلاءم مع متطلبات التغيير والتحول، أهمها توفير الوسائل التقنية والبرامج الخاصة والتطبيقات التي تخص العمل.

وبناء على ما سبق يمكننا بلورة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي: هل للرقمنة الإدارية المحلية بالجزائر دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي كالتالي:

- هل للرقمنة الإدارية بمتطلباتها البشرية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة؟
- هل للرقمنة الإدارية بمتطلباتها التقنية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة؟
- هل للرقمنة الإدارية بمتطلباتها الإدارية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة؟

2. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية: للرقمنة الإدارية المحلية بالجزائر دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة

2. الفرضيات الفرعية

- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها البشرية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها التقنية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- للرقمنة الإدارية بمتطلباتها الإدارية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

3. أسباب اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة نتيجة لعدة أسباب من بينها:

- كون متغيرات الدراسة من أهم مداخل التنظيم الحديث.
- إن الرقمنة أصبحت مطلبا تنظيميا نتيجة للتحويل التكنولوجي الحديث.
- التوجه نحو الرقمنة الإدارية في الإدارة المحلية يعد من مظاهر التغير والتطور التنظيمي للمؤسسات العمومية
- اعتبار الثقافة التنظيمية عاملا أساسيا في التوجه نحو التغيير والتطوير التنظيمي الذي تتطلبه الرقمنة.

4. أهمية الدراسة

- كون الدراسة تدخل في متطلبات التخصص.
- كون الدراسة معاصرة تعنى بدراسة مدى إستجابة المنظمات للتغيير الخارجي الحاصل الذي يضمن إستمراريتها وجودة مخرجاتها.
- كون الدراسة تهتم بجانب الرقمنة وهو توجه حديث لوصول إلى تطبيق قيم الإدارة الإلكترونية وأهدافها في المنظمات.
- الدراسة تهتم بتطبيقات الرقمنة في القطاع العام الذي يعكس توجه الدولة الجزائرية نحو تطبيق قيم الحكومة الإلكترونية من خلال عصنة الإدارة المحلية.

- كون الدراسة تسلط الضوء على دور الثقافة التنظيمية التي تعد كأهم المداخل المتحركة في تطبيق التغيير التنظيمي.

5. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على أهمية الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين إلى تقبل التغيير التنظيمي نحو الرقمنة.
- إبراز أهمية الرقمنة الإدارية كمطلب أساسي في إدارة المؤسسات العمومية.

6. الدراسات السابقة

الدراسة الأولى دراسة العاجز (2011م) بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إعتد الباحث على المنهج الوصفي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبانات ثم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9%.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجد علاقة طردية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذي يستخدمونه.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الالكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.
- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونيا، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

الدراسة الثانية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام الإدارة الإلكترونية في مكاتب الجامعات الرسمية في الأردن من وجهة نظر المديرين فيها، ومستوى اختلاف اتجاهاتهم نحو استخدامها باختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والصعوبات التي تواجههم في تطبيقها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، كما قد تكون مجتمع الدراسة من عينة قسدية ضمت جميع المديرين العاملين في المكاتب مجتمع الدراسة للعام الجامعي 2012- 2013، والبالغ عددهم (120) فرداً، استجاب (99) أو (82,5%) منهم على أداة الدراسة.

أظهرت النتائج عدة نتائج أهمها:

- أن درجة تقدير المديرين المستجيبين لواقع استخدام الإدارة الإلكترونية كانت متوسطة بشكل عام،
- درجة تقديرهم للصعوبات التي تواجههم في تطبيقها واستخداماتها متوسطة
- درجة اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية متوسطة
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين المستجيبين نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيقها تُعزى لمتغيرات الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة.

أوصت الدراسة ب:

- ضرورة توفير الميزانيات كافية لإدارات المكتبات من أجل تمويل مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن
- تصميم هياكل تنظيمية عضوية مرنة (شبكة) لها
- رفع كفاءة المديرين فيها وتأهيلهم في المجال من خلال تقديم دورات تكوينية متخصصة.

الدراسة الثالثة: بابة إيمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب، وهي رسالة ماجستير بجامعة قاصدي مرياح -ورقلة- لسنة 2016

هدفت الدراسة إلى إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية، ومعرفة أهم العناصر التي تتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء والتعرف على العلاقة بين الثقافة المنظمة وأداء الموارد البشرية والتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة رغوة الجنوب وأثره على أداء الموارد البشري.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأداء الموارد البشرية تعزى لمتغيرات ديمغرافية.
 - أكدت الدراسة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جدول أعمال المؤسسة.
- وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الإلمام وإعطاء العمال مساحة للتدوين او مشاركتها في تبني القواعد والمبادي واللوائح والقوانين للمؤسسة وضرورة الاهتمام بأفكار العمال ومشاركتها في جداول أعمال المؤسسة.

الدراسة الرابعة :عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار" وهي رسالة ماجستير لجامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان للسنة 2012.

هدفت الدراسة التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج، السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها، التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع، مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها:

- أكدت الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد
 - الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.
- وأوصت الدراسة ضرورة الاهتمام بالدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها، وضرورة ان تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها



الفصل الثاني:

الرقمنة الإدارية

1. مفهوم الرقمنة الادارية:

تعرف الرقمنة الادارية على أنها "استراتيجية ادارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وخاصة (الادارة الخاصة منهم) مع استغلال امثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد البشرية والمعنوية المتاحة في اطار الكتروني حديث من اجل استغلال امثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة".¹

وهي التعامل مع موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال، تميل إلى تجريد الاشياء وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح راس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الاكثر فاعلية في تحقيق اهدافها والاكثر كفاية في استخدام مواردها".²

وفي تعريف آخر هي توجيه سياسات واجراءات عمل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للتغيرات المتلاحقة داخلياً وخارجياً".³

وهناك من ينظر إلى الرقمنة الإدارية نظرة تقنية واجتماعية، أي نظام تقني يستعمل لخدمة المجتمع بأسلوب فعال وعليه فإن الإدارة الإلكترونية تعني إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة، عن طريق إدماج المعلومات وتكاملها وإمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني، بحيث عرفها البعض الآخر بأنها مجموعة الأنشطة العمومية التي تعتمد على الانترنت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات والمعاملات للأفراد، والحصول على المعلومات في شتى المجالات ببسر وسهولة".⁴

¹ هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجاً، مجلة الأستاذ، العدد 21، المجلد 2، 2014، ص: 325.

² عبود نجم، "الإدارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 126.

³ محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، العدد 02، المجلد 17، كلية إدارة الأعمال- جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين، يونيو 2013، ص 226.

⁴ محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، دبي، من 24 إلى 26 أبريل 2003، ص 13.

كما تعرف الرقمنة باعتبارها منظومة متكاملة، وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة تختلف عن مصطلحات مشابهة مثل الحكومة والتجارة الإلكترونية بأنها: " إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال، والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".¹

وعرفها آخرون بأنها الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد، بمعنى آخر؛ فالإدارة الإلكترونية هي انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء الانتقال إلى الإدارة شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق مع ذلك من إهدار للوقت والجهد والطاقات، فهي تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث "اتصل ولا تنتقل" وتنقله خطوة للأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط ولا تدخل في الخط".²

ومن هنا يبرز الفرق بين الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

¹ سعد غالب ياسين، الادارة الإلكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص21.

² حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الادارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23، أوت 2006، منشور على الموقع الإلكتروني: alibakeer.maktoobblog.com.

الاختلافات والفروق	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الهدف	- تركيز على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفاعلية	- تركيز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجاوب.
التخطيط	- مهمة الإدارة العليا - الخطط طويلة ومتوسطة الأجل - تترجم إلى برامج ينفذها العاملون - التخطيط من أعلى إلى أسفل.	- مشترك بين الإدارة والعاملين. - إعداد الخطط على فترات قصيرة. - الخطط مرنة ومتغيرة. - التخطيط أفقي.
التنظيم	- هرمي متعدد المستويات. - التقسيمات التنظيمية ثابتة - تركيز السلطة في الإدارة العليا - الاتصالات الرسمية تبعا لخط السلطة	- الهياكل التنظيمية الشبكية. - التقسيمات التنظيمية متغيرة. - تعدد مراكز السلطة وفرق العمل ذاتية الإدارة. - الاتصالات فائقة السرعة.
القيادة	- القائد مركز التحكم والتوجيه. - القرارات من سلطة القائد ودور العاملين إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم اتخاذ القرار - القائد يدير الآخرين.	- القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات. - القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار والتميز. - القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين.
الرقابة	- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها. - مقارنة المدخلات بالمخرجات.	- الرقابة فورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية. - قائمة على النتائج.

المصدر: نجم الدين عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 235-236.

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام الوسائل التقنية في تحسين مستويات أداء التنظيمات، لرفع كفاءتها وتحقيق أهدافها

2. خصائص الرقمنة الادارية:

إن الرقمنة الإدارية تعني مختلف التدفقات الإدارية للبيانات، إذ يصبح شكلها الكترونياً، ومتداولاً بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة، إذ يميز الإدارة الإلكترونية عن غيرها من الإدارات التقليدية سمات عديدة منها السرعة والفعالية في تقديم الخدمات بشكل يقضي على العراقيل البيروقراطية والتعقيدات الإدارية، كما أنها إدارة بدون ورق حيث يستبدل التعامل الورقي بالبريد الإلكتروني، والأرشفة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية. يلاحظ أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية سوف يوفر العديد من المزايا تتمثل في الآتي:¹

- سرعة أداء الخدمات: حيث أنه بإحلال الحاسب الآلي محل النظام اليدوي التقليدي، حدث تطور في تقديم الخدمة للجمهور حيث قلت الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة يعود ذلك إلى سرعة تدفق المعلومات والبيانات من الحاسب الآلي بخصوص الخدمة المطلوبة، ومن ثم يتم القيام بها في وقت محدد قصير جداً. هذا فضلاً عن الإنجاز الإلكتروني للخدمة يخضع لرقابة أسهل وأدق من تلك التي تفرض على الموظف في أداء أعماله في نظام الإدارة التقليدية.
- تخفيض التكاليف: يلاحظ أن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جداً من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية. هذا فضلاً على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للاطلاع عليه والتوقيع وإحالة إلى موظف آخر. ومن شأن ذلك كله ارتفاع تكاليف أداء الخدمة، وذلك نظراً لارتفاع أثمان وأسعار المواد اللازمة لأداء الخدمة.
- اختصار الإجراءات الإدارية: لا شك العمل الإداري التقليدي السائد الآن يتسم بالعديد من التعقيدات الإدارية وذلك لأنه يحتاج في معظم الأحيان إلى موافقة أكثر من جهة إدارية على العمل المطلوب، هذا فضلاً عن السمات التي تلحق بالموظف القائم بأداء الخدمة والذي قد يحصل على إجازة أو لا يتواجد في مكان عمله ومن ثم يتعطل أداء الخدمة من يوم إلى آخر.
- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية:

¹ محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط1، ص17.

يمكن تلخيص أهداف الإدارة الإلكترونية في ما يلي ¹:

- تحسين مستوى الخدمات: مما لا شك فيه أن الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحكومة الإلكترونية ذاتها ولذلك فإن مخططي برامج الحكومة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

- التقليل من التعقيدات الإدارية: بعد ثورة المعلومات والاتصالات التي نحيهاها البشرية ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السريع، والذي عن طريقه يمكن للشخص أي يرغب في معلومات معينة أيا كانت طبيعتها وغير تلك المحظورة بالطبع أن يحصل عليها في ثوان معدودة من خلال شبكات الإدارة الإلكترونية ومقوماتها المتمثلة في كابلات الألياف البصرية والحواسيب الآلية الضخمة

- تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية: الأشخاص الذين يتعاملون مع الإدارة الإلكترونية تتحقق لهم الإفادة القصوى من خلال الخدمات التي تقدمها لهم، وأولها أن هناك أسلوبا موحدا لتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذه هي الشفافية ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه أو مصلحة من الإدارة الإلكترونية فإنه يجب عليه إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام هذه الحكومة وبالتالي لا يمكن لمعامل آخر اختصار هذه الإجراءات أو ترك مرحلة من مراحلها ولكن الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات.

بالإضافة إلى:

- تعزيز الشفافية من خلال تقديم معلومات ذات درجة عالية من الموثوقية والالتزام القوي بنشر وتداول هذه المعلومات.

- تحسين استجابة الإدارة الإلكترونية لاحتياجات المستفيدين من خلال تجهيزهم بالمعلومات الوافية.

- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل ادارات الحكومة في اطار علاقتها بالمواطنين واصحاب الاعمال والمستثمرين.

¹ محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الأولى، ص 64.

- تسعى مشروعات الادارة الالكترونية الى تحسين جودة الخدمات العامة الحكومية المقدمة للمستفيدين.

- خلق تأثير ايجابي في المجتمع من خلال ترويج وتنمية معارف ومهارات تكنولوجيا المعلومات بين افراد المجتمع.

ويمكن تلخيص أهم أهداف الرقمنة الإدارية في النقاط التالية:¹

- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع؛
- تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة؛
- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي؛
- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية؛
- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار؛
- الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقده

4. عناصر الرقمنة الادارية

في حين هناك من يعتبر أن الإدارة الإلكترونية تتكون من العناصر التالية:²

- عتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاته، ونظرا لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فانه من الأفضل للمؤسسة السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما:

أ. توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة؛

ب. ملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية وبرمجيات نظم المعلومات.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 73.

² موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 89-90.

- البرمجيات والشبكات : البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة. بينما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، الإكسترانت، وشبكة الإنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمؤسسة ولإدارتها الإلكترونية.

- صناع المعرفة : وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية، والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

والشكل رقم (01) يوضح العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية:



المصدر: مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص 8.

5. دواعي التحول نحو الرقمنة الادارية

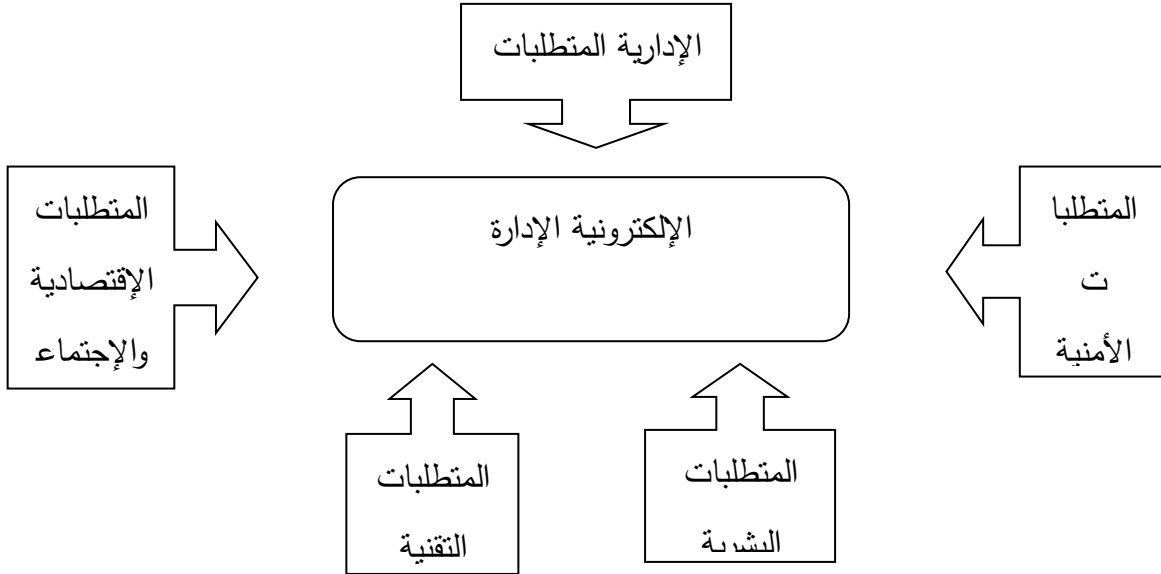
إن دواعي تحول المؤسسات من الإدارة التقليدية إلى الرقمنة الادارية او ما يصطلح على تسميته بالإدارة الالكترونية تتمثل فيما يلي:¹

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- العجز عن توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- صعوبة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل؛
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- تقديم نماذج جديدة من الخدمات مثل التعلم الالكتروني، والذي يعني التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الانترنت وهو تعلم مرن مفتوح؛
- الطابع الدولي أو العالمي للخدمات الالكترونية: حيث يتم تقديم الخدمات من خلال الوسائط الالكترونية(الانترنت) والتي لا تعرف الحدود المكانية أو الجغرافي؛
- التعامل دون الكشف عن هوية المتعاملين.

¹-محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008، ص ص: 35-35.

6. متطلبات تطبيق الرقمنة الادارية

الشكل رقم (02): متطلبات تطبيق الرقمنة الادارية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011، ص 90.

7. آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من كون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية هو قفزة نوعية من شأنها تطوير أداء هذه الأخيرة والمساهمة في تحسين خدماتها نحو المواطنين إلا أن لهذا التطبيق العديد من الآثار السلبية التي تعود على المرافق العامة في حد ذاتها علاوة على تلك الآثار المنصرفة إلى الموظفين والمواطنين، كما تعترضها العديد من المعوقات التي تحول كثيرا دون التطبيق السليم لها وفق المنهج المرسوم لها والمنتظر منها .

1. الآثار الإيجابية

يترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة الجزائرية العديد من الآثار الإيجابية ويمكن حصر أهم هذه الآثار في النقاط التالية:¹

- التخلص من الوثائق الورقية والمشاكل المترتبة عنها كالضياع والتلف؛
- الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويلها لتكون الوسيط الأساسي بين المؤسسات والهيئات الإدارية والمواطنين المستفيدين من الخدمات الإدارية؛
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية؛
- الانتقال من العمليات الإدارية التقليدية والمنفصلة عن بعضها البعض إلى العمليات الإلكترونية التقنية والرقمية؛
- التقليل من التأثير السلبي للعلاقات الشخصية والحد من المظاهر السلبية البيروقراطية الإدارية؛
- توسيع مجال الشفافية والمساءلة، الأمر الذي من شأنه الحد من نطاق الفساد الإداري؛
- توسيع نطاق مشاركة التجارب الإدارية الناجحة وما يترتب عنه من إيجابيات في حال تعميم هذه التجارب على المستويين المحلي والوطني؛
- التركيز على المجالات الإدارية الحديثة والمساهمة في نطاق المشاركة في اتخاذ القرار؛
- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات والأجهزة الإدارية وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات المقدمة من طرف الهيئات والمؤسسات الإدارية؛
- اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية على مستوى المرافق العمومية المحلية ومختلف الهيئات والمؤسسات الإدارية التابعة للجماعات الإقليمية.

¹ بهلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص: 744-745.

ب. الآثار السلبية

على الرغم من الإيجابيات المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر إلا أنها لا تخلو من بعض الآثار السلبية التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- زيادة نسبة البطالة نتيجة نقص الحاجة إلى تنصيب موظفين جدد في ظل السهولة والبساطة والسرعة في إنجاز الأعمال التي توفرها الإدارة الإلكترونية؛
- فقدان الخصوصية والأمان في التعاملات الإدارية والإلكترونية خاصة تلك التي تنطوي على تحويلات مالية إلكترونية أو المتعلقة بإستخراج وثائق إدارية خاصة وسرية؛
- إرتفاع نسبة الخسائر التي تتكبدها الهيئات والمؤسسات العمومية الإدارية خاصة كونها معرضة لخطر الجرائم الإلكترونية والاختراق الغير مشروع والسرقات والتعديات على برمجيات الحواسيب التابعة للإدارات العمومية؛
- عقيد الإجراءات الإدارية الإلكترونية وتعذر استخدامها من طرف فئة واسعة من المرتفقين خاصة الذين يفتقرون إلى الثقافة التكنولوجية ويجهلون استخدام الأساليب الإلكترونية.¹

8. معوقات تطبيق الرقمنة الادارية

على الرغم من أهمية الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة ورئيسة في تحقيق جودة إدارية وفاعلية في تحقيق أهدافه إلا أن هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ إلا أنه يمكن تقسيم تلك المعوقات التي تتمثل فيما يلي:

أولاً: المعوقات الإدارية: تتمثل في ²

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا البرامج الإدارية الإلكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

¹- نفس المرجع السابق، ص: 745.

² عاشور، عبد الكريم. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، 2010، ص 37.

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا المعلومات.
- عدم استعداد الإدارات العليا للدخول العصر تكنولوجيا. عدم مرونة الإجراءات الإدارية في كثير من المؤسسات.
- قلة وعي الإداريين بالميزات المتوقعة من تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- غياب القوانين والتشريعات الحماية تطبيق الإدارة الإلكترونية
- صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة المنظمة.
- الخوف من فقدان الوظيفة.

ثانياً: معوقات البشرية

تعد القدرات البشرية من أهم العناصر التي تساعد على تطوير المجتمعات نحو تحقيق الهدف المنشود إلا أن ضعف الموارد البشرية على فهم التغيرات نحو تكنولوجيا المعلومات المرأ تعاني منه أغلب المؤسسات ومن أجل القضاء على ضعف الموارد البشرية يجب تضافر الجهود لتطوير العنصر البشري لإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في حياة المجتمعات، كما أكد الكثير من الباحثين والمفكرين على أن النقص في المهارات البشرية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات بعد أحد المعوقات التي تواجه المؤسسات، ويمكن الحديد المعوقات على النحو التالي:

- مقاومة التغيير والخوف منه.
- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم
- عدم وجود تخطيط لتطوير الموارد البشرية ه ضعف استجابة بعض العاملين للتغيير.
- غياب الوعي بثقافة التكنولوجيا والفشل في التطوير
- النقص في الكوادر البشرية المؤهلة في استخدام التكنولوجيا.
- ضعف الكادر التقني المتخصص في محال استخدام وتشغيل أنظمة المعلومات
- النقص في إعداد الفنيين المؤهلين في محال استخدام الانترنت والبرمجيات
- ضعف إدارات التدريب قصور فعالية التعليم.

- مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي¹

ثالثاً: المعوقات المالية

- أن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى دعم مالي اللازم حيث أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا ومن أهم تلك المعوقات ما يلي :
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية بالبنية التحتية نظر للامرات
- الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً²
- عدم تفهم المسؤولين العملية التغيير وتوفير المواد المالية لذلك
- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق
- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
- ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الإلكترونية³.

رابعاً: المعوقات التقنية

- هناك مجموعة من المعوقات التقنية والتي تعيق الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم تلك المعوقات ما يلي⁴:

- ارتفاع تكلفة التغيير في تكنولوجيا المعلومات بصورة عنيفة في الوقت الذي تبحث فيه الأفراد داخل المؤسسات على الاستقرار

¹ عبد الحافظ، نائل العوامة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي - مجلة جامعة الملك سعود، 2007، ص 284.

² العمارة عبدالله سليمان، الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني، مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 188.

³ بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية مدخل تحليل تطبيقي، مؤسسة الورق للنشر، عمان، 2006، ص 201

⁴ محمد حسن، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها. أنموذج إداري جديد كتيب المجلة العربية، ع (89)، الرياض، ص 23.

- قلة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات التكلفة العالية للوصول إلى شبكة الانترنت.
- إنعام البنية التحتية من ناحية توفير الشبكات والأجهزة في الكثير من المؤسسات.
- عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات وشبكة الانترنت.
- نقص الخبرة ولا يوجد أجهزة رقابة مهنية متخصصة في الرقابة على جودة البرمجيات.
- سرية المعلومات تشكل العقبة الأساسية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات.

بالإضافة إلى:¹

- الخوف من اختراق الأجهزة الشخصية وسرقة محتوياتها من المعلومات.
- اختراق أنظمة التشغيل في المؤسسة يشكل عائق أمام التطبيق عدم المواكبة التطور الحاصل في البرقيات وبرامج التشغيل في أجهزة الحاسب الآلي.
- نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من ناحية معرفة جودتها وميزاتها.

¹ سليم إبراهيم حسين، نظم المعلومات الإدارية. ط2 مؤسسة الورق، عمان، 2000، ص 238.



الفصل الثالث:

الثقافة التنظيمية

تمهيد

لقد حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات، وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وأداء موظفيها بشكل خاص، فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين.

1. مفهوم الثقافة التنظيمية

- مفهوم الثقافة: (Culture)

إن أصل كلمة ثقافة في اللاتينية Cultura وهي ذات علاقة بكلمة Cultus وتعني العبادة²⁰. وتشير هذه الكلمة أيضاً إلى عملية التهذيب Refinement والتربية Breeding وترويض النفس ضمن مجموعات خاصة، أي أنها مجموعة من المفاهيم الهامة "غالباً غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع²¹، وتقرن هذه الثقافة في المنظمات بشخصية الأفراد، فالبشر لديهم سمات مستقرة ومكتسبة تساعد في حماية اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

وتعرف أيضاً بأنها البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء أحد المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى²²، كما أنها تعتبر أنها كل مركب، متكاملة، ذات خاصية إنسانية اجتماعية، متصلة ومستمرة، مكتسبة، متغيرة ومتطورة، تراكمية، سريعة التكيف، تواجه الصراع²³

والثقافة عموماً تشير إلى مجموع الاتجاهات أو المعتقدات، فالنموذج الخاص للمعتقدات والقيم والسلوكيات الجماعية التي تميز كل جماعة إنسانية عن الأخرى، كما أنه يسمح للثقافة بالتغير عندما تتغير المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بحيث تتناسب مع الظروف والأوضاع البيئية المتغيرة.

- مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات الرئيسة المشتركة بين الأعضاء التنظيميين، وغالباً ما يتم إيجادها عن طريق مالكي المنظمة، ويتم المحافظة عليها من خلال إخبار القصص التنظيمية والاحتفال بأبطال المنظمة، وأما الثقافة المتكيفة Adaptive Culture فهي التي تروج مشاركة العمال وتضع أهدافاً إستراتيجية واضحة للمنظمة وتوجه الجهود نحو تلك

²⁰ عبد اللطيف، عبد اللطيف (2006): إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 65.

²¹ Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005): Management: Skills & Applications, (11th ed.), McGraw-Hill, New York , P.351

²² Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): Cultures & organizations: software of the mind, Mc Graw – Hill, Inc., New York , p.4

²³ الزهراني، عبدالله بن عطية (2007): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص 55.

الأهداف، وتحدد بشكل فعال القيم والمعتقدات التنظيمية وتعلمها، وكل ذلك بهدف الوصول إلى حجم مبيعات أكبر، وعائد أفضل على الأصول، وأرباح مثلى وجودة أعلى، وأخيراً تحقيق رضا العامل الذي يقود في نهاية المطاف لتحقيق رضا الزبون Customer Satisfaction²⁴

وتعرف أيضاً أنها: "نظام من المعتقدات والقيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة، والتي ترشد وتوجه سلوك أعضائها. ويشار إلى هذا النظام في أوضاع الأعمال، غالباً بثقافة الشركة Corporate Culture، مع العلم أن هناك دائماً اختلاف في شخصيات الأفراد، وعدم وجود تشابه كامل بين ثقافتين تنظيميتين مهما بلغت درجة التشابه بينهما. لذلك يعتقد مفكرو واستشاريو الإدارة أن الاختلافات الثقافية يمكن أن يكون لها أثر هام على أداء المنظمات، ونوعية (جودة) حياة العمل لأعضائها.²⁵

وفي تعريف آخر أورده 2000: Thornhill, Lewis, Millmore & Saunders إن ثقافة المنظمة هي: "أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تم تعلمها بالتجربة، والتي طوّرت خلال دورة حياة المنظمة وتاريخها، حيث تظهر في ترتيبات موادها، وفي سلوكيات أعضائها".²⁶

كما يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.²⁷

ويعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم

²⁴ Williams, Chuck (2008): Effective Management, (3rd ed.), Thomson: South – Western, Australia , p. 50

²⁵. Schermerhorn, John R, JR. James G. Hunt & Richard N. Osborn (1994): Managing Organizational Behavior, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York , p. 426

²⁶ , Adrian, Phil Lewis, Mike Millmore & Mark Saunders (2000): Managing Change: human Resource Strategy Approach, Pearson Education LTD., Harlow , p. 69

²⁷ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.²⁸

ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."²⁹

كما يعرفها باحثوا الإدارة الاستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات."³⁰

2. خصائص الثقافة التنظيمية:

- يجب إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة:³¹
- الانتظام في السلوك والتقيّد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

²⁸ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

²⁹ مصطفى محمو أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

³⁰ حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

314- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004 ص 316.

- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

3. عناصر الثقافة التنظيمية

- تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيحها كما يلي:³²
- القيم التنظيمية: القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ.
 - المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.
 - التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.
 - الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

³² أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين،

2008، ص ص: 13-15، غير منشورة

4. أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.³³

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
 - تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
 - تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
 - تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.³⁴
- ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

³³ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1،

2009، ص 265.

³⁴ المرجع نفسه، ص 267.

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
 - تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
 - تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
 - التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
 - تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
 - تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
 - تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
 - الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجأون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- فكلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.³⁵

5. أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أولاً : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالنقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء

³⁵ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

المنظمة ويشاركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشارك فيها العاملون.³⁶

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
 - الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- فيما يرى ستيفن روبرتر (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:³⁷
- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
 - عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد-الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:³⁸
- تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
 - أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
 - إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانياً: الثقافة الضعيفة

³⁶ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

³⁷ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

³⁸ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³⁹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغيرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.⁴⁰

ثالثاً: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و waterman, auchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تتميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.⁴¹

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.⁴²

6. وظائف الثقافة التنظيمية

³⁹ مرجع نفسه، ص 146.

⁴⁰ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

⁴¹ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

⁴² محمد طاهر بويابة، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمانية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
 - تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
 - تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
 - تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.⁴³
 - و يعدها آخرون مصدر فخرا واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالاتي:⁴⁴
 - إحداث تغيير ودعم التطوير.
 - تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها.
 - تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
 - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأمتهم جزء حيوي منها.
 - تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل وليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة.
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفية.
- بالإضافة إلى:⁴⁵

⁴³ الرثيمه، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة 1421، ص58.

⁴⁴ ثابت عبد الرحمان، إدريس ، إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات). الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005 ص63.

- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.
- تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءا منها.
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتفاء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

7. نماذج الثقافة التنظيمية:

- يعتبر نموذج إطار القيم المتنافسة ونموذج "دينسون" من أكثر النماذج استخداما في الدراسات الحديثة لقياس وتشخيص ثقافة المنظمة وسيتم تناول هذه النماذج كما يلي:⁴⁶
- نموذج القيم المتنافسة: يعد إطار القيم المتنافسة واحدا من أهم 40 نموذجا تم استخدامها لدراسة منظمات الأعمال حول العالم، وقد طور هذا النموذج في الستينات من القرن الماضي وذلك لدراسة الفعالية التنظيمية بشكل متكامل. ويركز هذا النموذج على الصراعات الكامنة في أي تنظيم يضم مجموعة من الأفراد ويركز بشكل أساسي على الصراع ما بين الاستقرار والتغيير، والصراع بين البيئة

⁴⁵ عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003، ص

⁴⁶ زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، ص ص: 73-80.

الداخلية للمنظمة وبين بيئتها الخارجية، ومن خلال التركيز على هذه الصراعات الكامنة في الحياة التنظيمية يمكن معرفة التناقضات والظواهر المثبطة لتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تغييرها وإحداث التوازن ما بين هذه الصراعات والتناقضات.

- نموذج "دينسون": قدم "دينسون" نموذجا عمليا يمكن من خلاله فهم وقياس الثقافة التنظيمية ودورها في زيادة الفعالية التنظيمية، ويركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية كما يلي:

- بعد الاحتواء والترابط: يعكس هذا البعد مدى اندماج الأفراد بقلوبهم وعقولهم في العمل بحيث يشعرون بأنهم جزء من المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: التمكين، والتوجه نحو الفريق، وتطوير قدرات العاملين.
- بعد الاتساق والتجانس: يعكس هذا البعد ما إذا كان للمنظمة ثقافة قوية متماسكة، كما يعكس درجة الاندماج السائدة بين العاملين في المنظمة، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: وضوح القيم الجوهرية، والاتفاق، والتنسيق والتكامل.
- بعد التكيف: يركز هذا البعد على قدرة المنظمة على سرعة التكيف والاستجابة للإشارات الواردة من البيئة الخارجية بما في ذلك العملاء والسوق ويشمل هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: خلق التغيير، والتعلم التنظيمي، والتركيز على العملاء.
- بعد المهمة: يعكس هذا البعد مدى امتلاك المنظمة حسا واضحا بالهدف الذي يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل، وتتبع أهمية بعد المهمة من تحديده ما إذا كانت المنظمة تعاني من قصر النظر أم أنها مهتمة بتحديد الاستراتيجية وخطط العمل بشكل منظم، ويتضمن هذا البعد عناصر الثقافة التنظيمية الآتية: الرؤية، والاستراتيجية، والأهداف والغايات.

8. طرق قياس الثقافة التنظيمية:

1. المدخل الوصفي:⁴⁷

اعتمدت الدراسات الكلاسيكية الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة التنظيمية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتعمقة والملاحظة الشخصية. وتنهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقا مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات الأساسية من خلال المقابلات

⁴⁷ زيد صالح حسن سميع، المرجع السابق، ص 81-83.

المتعمقة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية والافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتعمقة والملاحظة الشخصية.

ومن ناحية أخرى يمتاز المدخل الوصفي بمساعدة الباحثين على التعرف بوضوح على التجليات المادية للثقافة (الأشكال الثقافية)، حيث يسهل من خلال الملاحظة التعرف على الرموز الثقافية والطقوس السائدة والقصص المتداولة واللغة الدارجة والممارسات الإدارية، إلا أنه وبالرغم من تميز المدخل الوصفي في توفير معلومات متعمقة عن الثقافة التنظيمية فقد وجهت إليه مجموعة من الانتقادات التي جعلته غير كاف لقياس الظاهرة الثقافية من بين هذه الانتقادات ما يلي:

- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات البيئية المرتبطة بالثقافة؛
- لا يسمح بتعميم النتائج التي تم التوصل إليها على كل المنظمات؛
- لا يشجع أسلوب المقابلة الشخصية على التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات التي يحملها الأفراد، حيث يتولد شعور لدى المقابل بعدم الارتياح عندما تكون المقابلة وجها لوجه، كما قد يعتمد الأفراد إعطاء إجابات لا تعكس معتقداتهم وآرائهم وذلك لإعطاء الباحث انطباع جيد عن مستواهم وثقافتهم؛
- يشجع أسلوب الملاحظة الشخصية على تصرف الأفراد بصورة مختلفة وبشكل أفضل في الغالب؛
- احتمالية التحيز تكون عالية في المدخل الوصفي فقد يدخل عنصر العاطفة ويكون هو الغالب أثناء المقابلة الشخصية، فيتحيز الباحث لشخص ما سلبا أو إيجابا، ومن ناحية أخرى تتأثر الملاحظة بالمزاج الشخصي للباحث وبتجاهاته ومشاعره تجاه ما يلاحظه.

2. المدخل الكمي:⁴⁸

يعتمد هذا المدخل عند قياسه للظاهرة الثقافية على قائمة الاستقصاء، الذي يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بالقيم والمعتقدات والأبعاد الثقافية وذلك للتعرف على ملامح وأنماط الثقافة التنظيمية السائدة، وقد صنف "أشكانزي Achkansy" قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين كما يلي:

⁴⁸ زيد صالح حسن سميع، المرجع السابق، ص ص: 83-84.

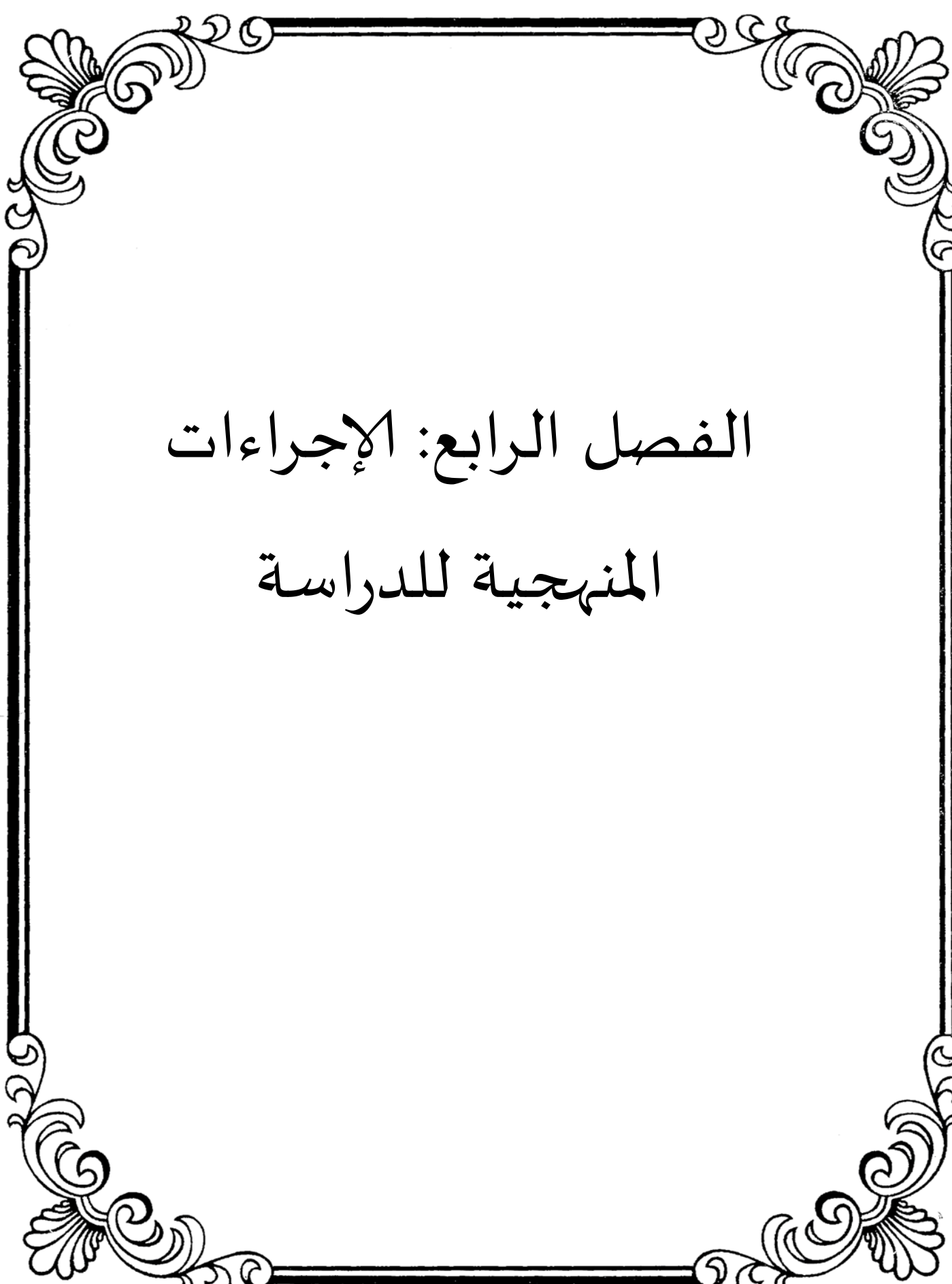
▪ مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:

قوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات. وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية). وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

▪ مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:

يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة، وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.⁴⁹

⁴⁹ زيد صالح حسن سميع، المرجع السابق، ص 84-85.



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة وتسليط الضوء على الأدب النظري لمتغيرات الدراسة ستتناول هذا الفصل للإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذ الدراسة الميدانية، وذلك من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار صحة فرضيات الدراسة.

1. مجالات الدراسة :

المجال البشري:

أولا : الموقع الإداري

تقع دائرة المسيلة بالولاية حيث كانت ولاية المسيلة قبل إنشائها عبارة عن مجموعة من البلديات والمدن التابعة لولايات مجاورة كسطيف، المدية، بسكرة، وبموجب الأمر رقم 69/74 المؤرخ في 02 جوان 1974، المتعلق بإصلاح التنظيم الإقليمي للبلاد، حيث تنص المادة(04) منه على تكوين إقليم جديد (31 ولاية، وبقع ترتيب ولاية المسيلة رقم28، وذلك بموجب قانون رقم 09/84 المؤرخ في 04 أفريل 1984 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد.

ثانيا الموقع الجغرافي للولاية

تقع ولاية المسيلة جنوب شرق العاصمة، يحدها شمالا ولاية سطيف وبرج بوعريرج والبويرة، ومن الجنوب ولاية المدية، ومن الشرق بانتة الجلفة بسكرة، سكانها يقربون 200669 ا بكثافة سكانية تتجاوز 66 في كلم.

التعريف بدائرة المسيلة

تعتبر الدائرة جهاز من أجهزة الولاية، حيث اعتبرها المشرع الجزائري قسم أداري وجزء من إدارة، حيث عرفها الأمر رقم 69-38 المتعلق بالولاية على أنها "قسم اداري تابع تعين حدودها الترابية أو تعدل أو تلغي بموجب مرسوم پدر بناء على تقرير وزير الداخلية، كما اعتبرها أيضا مقاطعة أدارية لوالي الولاية وخاضعة لسلطته وليس لها وجود مستقل ومنفرد ولا تملك أهلية التقاضي ولا أهلية التعاقد

الهيكل التنظيمي للدائرة

يتكون الهيكل التنظيمي لدائرة السيلة:

- رئيس الدائرة: يعين رئيس الدائرة من طرف رئيس الجمهورية بموجب مرسوم تنفيذي؛
- الأمين العام: يساعد رئيس الدائرة في تأدية مهامه؛
- المكاتب المساعدة لرئيس الدائرة : وتتمثل في:

- الأمانة العامة: تعمل تحت السلطة المباشرة لرئيس الدائرة ومن مهامها تسجيل البريد الوارد والبرقيات والمكالمات وكل الانشغالات المتعلقة بأمور الدائرة ؛
- المكاتب الموضوعة تحت تصرف الأمين العام للدائرة: وهي 05:
- مكتب تنشيط المؤسسة والبلدية والبلديات
- مكتب الشؤون الاقتصادية والتخطيط مكتب الشؤون الإدارية والمالية – والرقابية
- مكتب الشؤون الاجتماعية
- مكتب التنظيم للشؤون العامة؛
- المصالح التقنية المساعدة لرئيس الدائرة: وتتمثل في المجلس التقني للرئيس؛
- اللجان: وهي (07) لجان:
- لجنة امن الدائرة
- لجنة الطعن الضريبي
- لجنة تسوية مطابعات البناءات
- لجنة مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه
- لجنة التنازل عن أملاك الدولة
- لجنة تعليق رخصة السياقة
- لجنة السكن

المجال الزمني :

إمتدت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين 2022/07/27 إلى 2022/08/08 والتي تم فيها توزيع 40 إستمارة على الموظفين الإداريين بدائرة المسيلة تم إسترجاع 35 إستمارة.

2. منهج الدراسة:

المنهج مجموعة الخطوات المنظمة، والعمليات العقلية الواعية، والمبادئ العامة، والطرق الفعلية التي يستخدمها الباحث لتفهم الظاهرة موضوع الدراسة⁵⁰، قصد تشخيصها كشف جوانبها وتحديد العلاقات بين

⁵⁰ عبد اليمين بوداود وأحمد عطالله، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 111.

عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى⁵¹، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نهدف من خلاله إلى معرفة دور الرقمنة الإدارية المحلية في الجزائر في بناء ثقافة تنظيمية جديدة إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع أوصاف الظاهرة المدروسة بدقة وواقعية وبتعداه إلى تحديد العلاقاتها وإكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة⁵²، وهو المنهج المناسب للدراسة لملائمته طبيعة موضوع الدراسة الذي يهدف إلى الكشف عن دور القيادة التنموية في الحد من ظاهرة الإخلال الوظيفي.

3. عينة الدراسة:

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث⁵³، وقد تمثلت عينة الدراسة الحالية في الموظفين الإداريين بدائرة المسيلة، تم اختيار 32 موظفا منهم بطريقة عشوائية.

4. أدوات الدراسة

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية الذي هو عبارة عن لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل اللبانات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفي للبحث المدروس⁵⁴، من أجل جمع البيانات الميدانية للدراسة واستعمال نتائجها لاختبار صحة فرضياتها.

بناء استمارة الاستبيان:

صممت استمارة الاستبيان بالاعتماد على تساؤلات الإشكالية والفرضيات المطروحة، على شكل مجموعة من الأسئلة موزعة على 04 محاور رئيسية، بطريقة بسيطة وواضحة لدى عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

⁵¹ رديم يونس، كرو العزاوي، مقدمة في منهجية البحث العلمية، دار دجلى، عمان، 2008، ص 97.

⁵² نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر 2017، ص 216.

⁵³ رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص 334.

⁵⁴ تركي محمد، مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص 131.

و قد وزعت المحاور الثلاث للاستبيان بالشكل التالي:

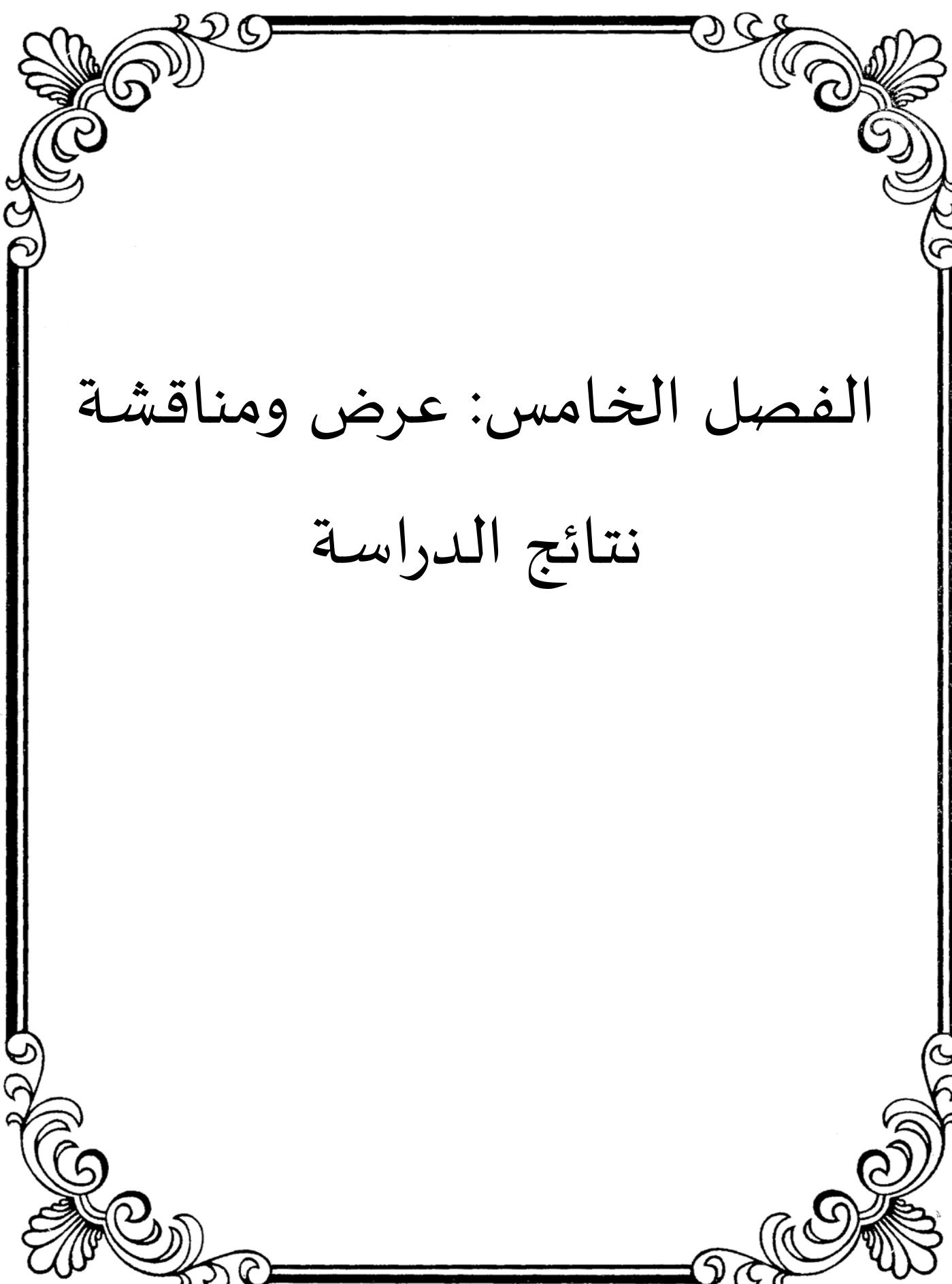
- المحور الأول: تمثل في البيانات الشخصية للمبحوثين.
- المحور الثاني: دور الرقمنة الإدارية بمتطلباتها البشرية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- المحور الثالث: دور الرقمنة الإدارية بمتطلباتها التقنية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.
- المحور الرابع: دور الرقمنة الإدارية بمتطلباتها الإدارية في بناء ثقافة تنظيمية جديدة

5. الأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم الاعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات
- النسب المئوية

تم خلال هذا الفصل تقديم وصفا للإجراءات التي اتبناها في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث إعدادها، وتطويرها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج، وتبنت هذه الدراسة المنتج الوصفي باستخدام استبان كأداة رئيسية لإتمام الدراسة.



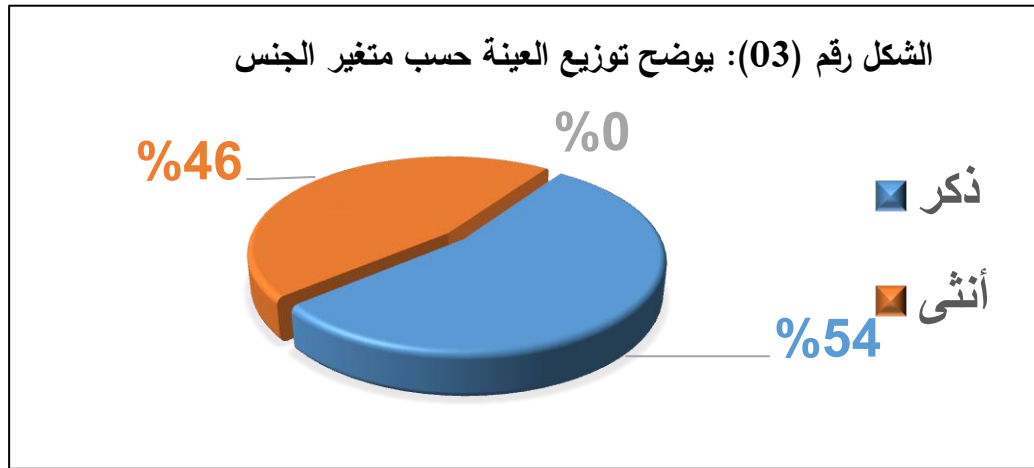
الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. نتائج توزيع خصائص العينة

- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	19	54
أنثى	16	46
المجموع	35	100,0

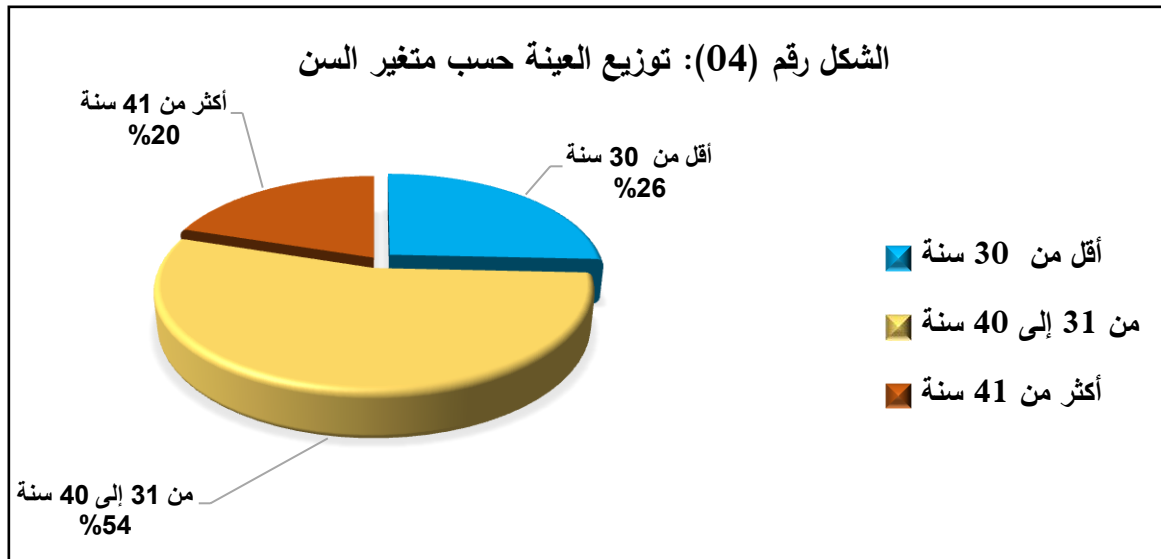


من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب في أعداد أفراد العينة المبحوثة والبالغ عددهم 35 فردا من الموظفين بدائرة المسيلة بين فئة الرجال التي بلغت نسبتهم 54% في حين بلغت نسبة الإناث منهم 46%، ويرجع هذا التقارب في أعداد أفراد العينة بين فئتي الرجال والنساء إلى الإنفتاح الاجتماعي الذي شهده المجتمع الجزائري خاصة في السنوات الأخيرة، بحث أنه أصبح أكثر دعما للمرأة العاملة.

- توزيع العينة حسب متغير السن

الجدول رقم (03): يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	09	25
من 31 إلى 40 سنة	19	54
أكثر من 41 سنة	07	21
المجموع	35	100

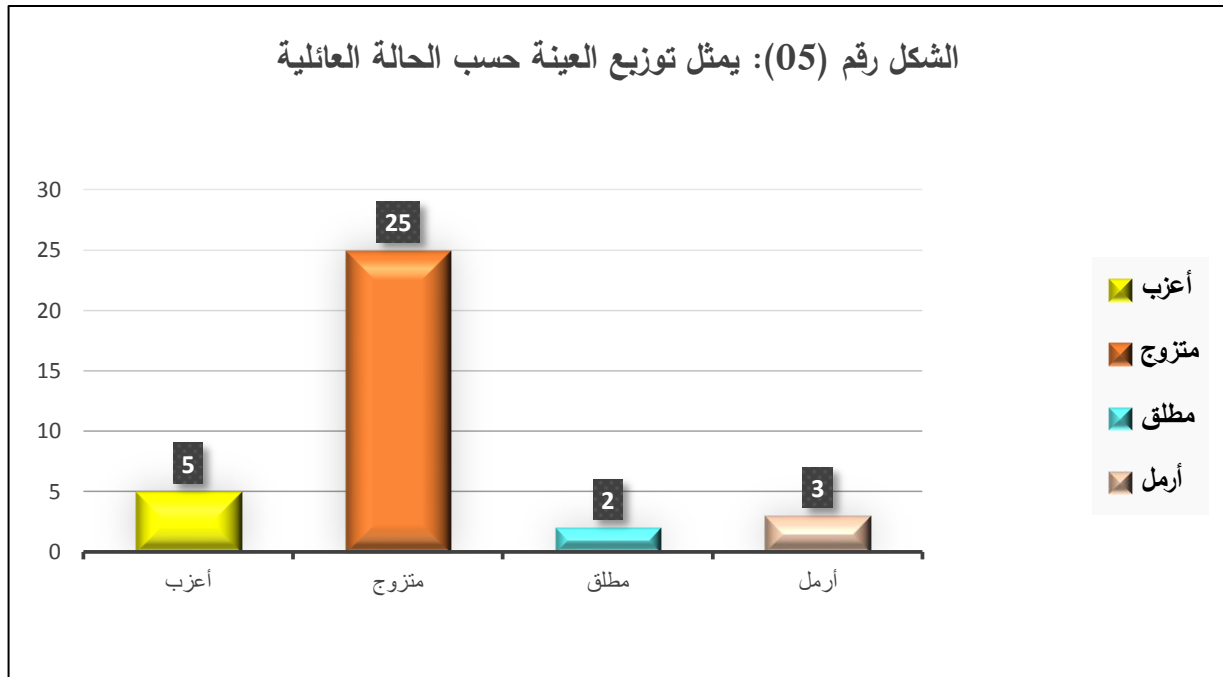


نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة والبالغ عددهم 35 فردا من الموظفين الإداريين بدائرة المسيلة يتراوح سنهم ما بين 31 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 54% مما يعكس أن محافظة المؤسسة محل الدراسة على مبدأ تشبيب الموظفين الذين يتمتعون في هذا السن على القدرة على العمل بكفاءة، فيما بلغت نسبة فئة الإداريين الذين لم يتجاوز سنهم 30 سنة 26% مما يفسر قدرة الدائرة على التوظيف وعدم تشبعها، بينما الموظفين الإداريين الذين يتجاوز سنهم 41 سنة فقد بلغت نسبتهم 21% فقط من مجموع العينة المبحوثة وهم عادة يمثلون الإطارات الذين تحصلوا على ترقيات في المناصب الذين يشغلونها.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية

التخصص	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	5	14
متزوج	25	71
مطلق	2	6
أرمل	3	9
المجموع	35	100

الشكل رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب الحالة العائلية



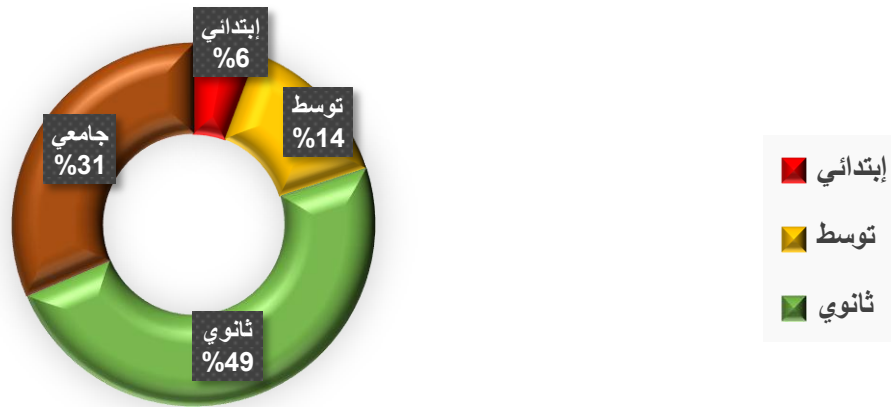
من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة المبحوثة والبالغ عددهم 35 فردا من الموظفين الإداريين بدائرة المسيلة متزوجين حيث بلغت نسبتهم 71%، تليها فئة العزاب بنسبة بلغت 14%، وفي الأخير نجد فئتي الأرمال المطلقين بنسب 9% و 6% على الترتيب.

- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (5): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ليسانس	11	32
ماستر	15	43
دكتوراه	9	25
المجموع	35	100,0

الشكل رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه ان أغلب أفراد العينة المبحوثة من الموظفين بدائرة المسيلة لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة 49% وهذا يعكس سياسة التشغيل التي تعتبر المستوى الثانوي هو المستوى الذي يتطلبه أغلب المناصب في الدائرة، فيما بلغت نسبة الموظفين الجامعيين 31% وهم عادة الإطارات الإدارية في الدائرة، أما الفئة الموالية كانت تتمثل في أصحاب المستوى المتوسط بنسبة 14%، أما الفئة الأقل تعود للموظفين أصحاب المستوى الابتدائي.

- توزيع العينة حسب الأقدمية

جدول رقم (6): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 10 سنوات	10	28
من 10 إلى 20 سنة	20	57
أكثر من 20 سنة	5	15
المجموع	35	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين الإداريين بدائرة المسيلة المبحوثين يملكون خبرة مهنية ما بين 10 إلى 20 سنة بنسبة 28%، إلى جانب الأساتذة الذين يملكون خبرة مهنية تفوق 20 سنة الذين يشكلون نسبة 57% من مجموع العينة الكلية، أما نسبة الفئة الأدنى من الأساتذة الذين يملكون خبرة مهنية لا تتعدى 10 سنوات فقد بلغت 15%.

- جدول رقم (7): توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	18	51
عون تحكم	11	31
إطار	02	6
رئيس مكتب	03	10
رئيس مصلحة	01	2
المجموع	35	100,0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين الإداريين بدائرة المسيلة المبحوثين يشغلون منصب عون تنفيذ وعون تحكم بنسبة 51% 31% على الترتيب وهذا راجع إلى طبيعة الوظائف التي تحتاجها المؤسسة، إلى جانب 6% من الإطارات و 10% رئيس مكتب وكذا 2% رئيس مصلحة.

2. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى (للرقمنة الإدارية بإمكانياتها التقنية دور في بناء قيم تنظيمية جديدة)

- حسب رأيك أيهما أفضل: الإدارة الورقية أو الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (7)

الإجابة	التكرار	النسبة %
الإدارة الإلكترونية	26	75
الإدارة الورقية	09	25
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن عدد الموظفين الذين فضلوا الإدارة الإلكترونية عن الإدارة الورقية حول قد بلغ 32 موظفاً، أي بنسبة مقدرة بـ 75%، وهو الموظفون الذين لا يجدون صعوبة في استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية، في حين أن عدد الموظفين الذين فضلوا الإدارة الورقية عن الإلكترونية بلغ 09 موظفين بنسبة قدرت بـ 25%، وهم عادة يمثلون فئة الموظفين الذين قاوموا التغيير في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بسبب عدم قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحاصلة في كفاءات الأداء.

- ترى أن استخدام الإدارة الإلكترونية من الأساسيات والتقنيات الحديثة في تنفيذ عمليات الإدارة؟

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (8)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	31	89
لا	04	11
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن عدد الموظفين الذين أجابوا بـ (نعم) على عبارة " ترى أن استخدام الإدارة الإلكترونية من الأساسيات والتقنيات الحديثة في تنفيذ عمليات الإدارة؟" قد بلغ 31 موظفاً، أي بنسبة مقدرة بـ 89%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا بـ (لا) قد بلغ 04 موظفين أي بنسبة

قدرت ب 11%، وهم عادة يمثلون فئة الموظفين الذين قاوموا التغيير في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بسبب عدم قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحاصلة في كفاءات الأداء.

وإجماع الموظفين على أن استخدام الإدارة الإلكترونية من الأساسيات والتقنيات الحديثة في تنفيذ عمليات الإدارة يؤكد بأن للرقمنة ساهمت بشكل كبير في عصرنة الإدارة وإعطائها نمطا جديدا في تنفيذ المهام، وبالتالي عززت سبل بناء الثقافة الإدارية الجديدة ذات الأساس التكنولوجي التقني الذي يقضي بتقديم الخدمات خاصة في المؤسسات المحلية كالدائرة عن بعد، وهي قيمة جديدة تختلف عن القيم القديمة التي تستلزم الحضور والتعامل الورقي مع احتمالية الوقوع في الخطأ، لذا فالرقمنة قد ساهمت في بناء ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على أساس الدقة والربحية في الوقت والجهد والفعالية، إذ أن الخدمة أصبحت تحت الطلب يمكن الوصول إليها دون قيود.

- هل تجد أن استخدام وسائل التقنية والإلكترونية كتطبيق عبئ جديد عليك كموظف إداري أم العكس

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (9)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	06	17
لا	29	83
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفا، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (لا) على عبارة " هل تجد أن استخدام وسائل التقنية والإلكترونية كتطبيق عبئ جديد عليك كموظف إداري أم العكس؟" حيث بلغ عددهم 29 موظفا، أي بنسبة مقدرة ب 83%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (نعم) قد بلغ 06 موظفين أي بنسبة قدرت ب 17%، وهم عادة يمثلون فئة الموظفين الذين قاوموا التغيير في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية بسبب عدم قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحاصلة في كفاءات الأداء.

وإتفاق أغلب الموظفين على أن إستخدام الوسائل التقنية في العمل لا يشكل عبئاً إضافياً بالنسبة لهم دلالة على أن إستخدام التكنولوجيا لا ينظر لها في بيئة العمل ضمن المعوقات التنظيمية يصعب من أداء المهام، إنما تعتبر كمهارة فنية تسهل إجراءات العمل ووسيلة للتطوير المعرفي الفردي وعاملاً للتطوير التنظيمي.

- هل واجهت صعوبات في استخدام نظام الإدارة الإلكترونية وفيما تمثلت؟

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (10)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	20	57
لا	15	43
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة "هل واجهت صعوبات في استخدام نظام الإدارة الإلكترونية وفيما تمثلت؟" حيث بلغ عددهم 20 موظفاً، أي بنسبة مقدرة ب 57%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 15 موظفين أي بنسبة قدرت ب 43%.

وقد برر الذين واجهوا صعوبات في إستخدام نظام الإدارة الإلكترونية بأنهم واجهوا مشاكل في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الفترة الأولى من التطبيق، وتغير نمط العمل بشكل سريع تطلب منهم فترة من الزمن للتعود عليه مما شكل صعوبة في تلك الفترة ولكن مع الإستخدام المستمر وتوسيع المعارف حول نظام الإدارة الإلكتروني مكنهم من تجاوز تلك المشاكل وأصبحوا أكثر إندماجاً مع الأساليب العمل الجديدة.

- هل سهلت عليك شبكة الانترنت تنفيذ العمليات الإدارية وتقديمها في وقتها المناسب؟

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (11)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	31	88
لا	04	12
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة " هل سهلت عليك شبكة الانترنت تنفيذ العمليات الإدارية وتقديمها في وقتها المناسب؟" حيث بلغ عددهم 31 موظفاً، أي بنسبة مقدرة ب 88%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 04 موظفين أي بنسبة قدرت ب 12%.

وتعتبر شبكة الأنترنت هي معيار الانتقال والتحول من نمط الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية التي تعتمد أساساً على إتساع قاعدة البيانات المتاحة.

- هل تستخدم تطبيقات إلكترونية وبرامج حديثة؟

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (12)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	100
لا	00	00
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن جميع الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة " هل تستخدم تطبيقات

إلكترونية وبرامج حديثة؟" وهي دلالة على إشغال التكنولوجيا حيزا كبيرا في حياتنا اليومية بشكل عام، حيث أصبح لكل خدمة أو حاجة قابلة للإشباع عن طريق التكنولوجيا تطبيق خاص يهتم بتقديمها.

ومن خلال إجابات العينة المبحوثة المتمثلة في عمال دائرة المسيلة لولاية المسيلة التي تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث أننا نجد الرقمنة الإدارية المحلية تطلبت توفير الأجهزة التقنية التي تطلبت بدورها تعزيز ثقافة تحول نمط العمل من النمط التقليدي الورقي إلى النمط الإلكتروني الجديد القائم على التكنولوجيا والأداء الرقمي من خلال التعامل مع أجهزة الحواسيب، لذا الرقمنة الإدارية قد ساهمت في إرساء ثقافة تنظيمية جديدة بالرغم من وجود معوقات في تطبيقها كمقاومة التغيير من قبل العمال نظرا لضعف تمكنهم من إستغلال هذه التقنيات الجديدة في تسيير العمل لدى المؤسسات المحلية، لذا ف إننا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تناولت في فحواها " للرقمنة الإدارية بإمكانياتها التقنية دور في بناء قيم تنظيمية جديدة"

3. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية (تلعب الرقمية الإدارية بإمكانياتها البشرية دورا هاما في بناء معتقدات وأعراف تنظيمية جديدة)

هل مؤهلاتك المعرفية والعلمية كانت كافية لإدراك كيفية استخدام هذه التقنية الإلكترونية؟

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (13)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	34
لا	23	66
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفا، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (لا) على عبارة " هل مؤهلاتك المعرفية والعلمية كانت كافية لإدراك كيفية استخدام هذه التقنية الإلكترونية؟" حيث بلغ عددهم 23 موظفا وهذا راجع إلى أن المعرفة التي كان يكتسبها الموظف سابقا تمتاز بالتجريد والنظرية التي تعتمد على التلقين التقليدي، بالإضافة إلى أن كل مؤسسة تنتهج نظاما إلكترونيا خاصا بها في تسيير آليات العمل ما يجعل من إمكانيات الموظف وقدراته العلمية بعيدة عن الممارسة الفعلية للعمل، أي بنسبة مقدرة ب 66%، في حين

أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (نعم) قد بلغ 12 موظفين أي بنسبة قدرت ب 34%، وهي نسبة معتبرة من الموظفين الذين يمتلكون اطلعا دأئم على التكنولوجيا وأنظمة العمل وكذا ذوي الخبرات المهنية السابقة التي جعلتهم أكثر قابلية لاستغلال التكنولوجيا الرقمية خلال أداء المهام التنفيذية المطلوبة منهم.

- هل تعتقد أن الإدارة الالكترونية تساعد في تنمية التفكير العلمي لدى الموظف لاكتساب مهارات جديدة في تنفيذ العمليات الإدارية؟

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (14)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	34	97
لا	01	3
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة هل تعتقد أن الإدارة الالكترونية تساعد في تنمية التفكير العلمي لدى الموظف لاكتساب مهارات جديدة في تنفيذ العمليات الإدارية؟ حيث بلغ عددهم 34 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 97%، هذا الاعتقاد راجع إلى إيمان الموظفين بأنه من بين مخرجات استخدام الإدارة الإلكترونية التمكين وتوسيع دائرة المعارف والخبرات الفنية مما يجعل الموظف أكثر قابلية للاندماج مع التغييرات التنظيمية ومستجدات آليات العمل، في حين أننا نجد موظفاً واحداً أجاب ب (لا) اقتناعاً منه بعدم جدوى الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية.

- هل اطلعك المسبق على ما تحتويه الإدارة الإلكترونية مكنك من التعاطي معها بأريحية دون تعرضك لعقبات تعرقك عن تنفيذ المهام الموكلة إليك؟

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (15)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	80
لا	07	20

المجموع	35	100
---------	----	-----

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة "هل اطلاعك المسبق على ما تحتويه الإدارة الإلكترونية مكنك من التعاطي معها بأريحية دون تعرضك لعقبات تعرقك عن تنفيذ المهام الموكلة إليك؟" حيث بلغ عددهم 28 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 80%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 07 موظفين أي بنسبة قدرت ب 20%.

من خلال إجابات العينة نستنتج أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في بناء ثقافة حب الاستكشاف والاستطلاع على كافة المستجدات المتعلقة بالعمل وكيفية إدارته وتنفيذه، وعلى هذا الأساس قد تعززت قيمة الإبداع والمبادرة في تعلم مهارات فن تأدية العمل، هذه القيمة تجعل من الموظف أكثر قابلية للتعلم وأكثر جاهزية لاستخدام التقنيات الجديدة في العمل دون تعرضه لمعوقات تحد من إمكانية التكيف معها.

- هل واجهتك مشاكل في الإدارة الإلكترونية؟

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (16)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	23	66
لا	12	34
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة "هل واجهتك مشاكل في الإدارة الإلكترونية؟" حيث بلغ عددهم 23 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 66%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 12 موظفين أي بنسبة قدرت ب 34%.

كل المشاكل والعراقيل التي واجهت أغلب الموظفين كانت نابعة الخوف من التغيير في أساليب العمل وتدني مستوى الاستقرار والأمن الوظيفي الذي صعب من عملية التعلم المهني لإجراءات العمل عن طريق الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري جديد يطلب المهارة وإتقان فن التعامل مع أجهزة الحاسوب وشبكة الأنترنت باعتبارهم معايير جديدة في العمل الإلكتروني.

- هل سبق أن طلبت المساعدة من الموظفين الآخرين لحل مشكلة واجهتها في استخدام الحاسوب أو غيره من التقنيات؟

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (17)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	32	91
لا	03	9
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة هل سبق أن طلبت المساعدة من الموظفين الآخرين لحل مشكلة واجهتها في استخدام الحاسوب أو غيره من التقنيات؟ حيث بلغ عددهم 32 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 91%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 03 موظفين أي بنسبة قدرت ب 9%.

من خلال إجابات العينة المبحوثة تبين أن من أجل تجاوز المشاكل التي يواجهها الموظف من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية ساهمت في اكتسابهم معارف جديدة في العمل أساسها التعاون الفرقي والعمل ضمن جماعات، مما يعزز الثقة التنظيمية في الزملاء ويحسن من جودة العلاقات الاجتماعية داخل البيئة التنظيمية التي يعمل بها.

- هل ما تقدمه المؤسسة من تحفيزات لزيادة الرغبة في استخدام التقنيات الإلكترونية وإنجاز مهامك بشكل تام؟

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (18)

الإجابة	التكرار	النسبة %
---------	---------	----------

نعم	24	67
لا	11	33
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة " هل ما تقدمه المؤسسة من تحفيزات لزيادة الرغبة في استخدام التقنيات الإلكترونية وإنجاز مهامك بشكل تام؟" حيث بلغ عددهم 24 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 67%، مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت وبشكل مباشر على تعزيز عرف تقديم التحفيزات والمكافآت في المنظمة على وفق أساس موضوعي يستند إلى معيار الكفاءة المهنية في العمل، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 11 موظف أي بنسبة قدرت ب 33%، وهم الفئة التي تفتقد الثقة التنظيمية في الإدارة العليا للمنظمة حيث أنهم يعتقدون بأن التحفيزات والمكافآت توزع وفق معايير تستند على المصالح الشخصية دون مراعاة الكفاءة وتشجيع المبادرات لزيادة الدافعية للعمل.

وبالنظر إلى إجابات العينة المبحوثة المتمثلة في عمال دائرة المسيلة بولاية المسيلة فإننا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية بحيث أننا نجد أن المهارات الفكرية والتمكن التقني للعمال ساهم وبشكل كبير في تعزيز قيمة العمل الإلكتروني، بحيث كلما كانت مهارات العاغل في الأداء الرقمي أكبر كلما كان أدائه أفضل وبالتالي يجنب المؤسسة التعطيل والتماطل في أداءها التنظيمي أي تقديم خدمات إلكترونية ذات جودة تنال رضى المواطن الزبون بالتالي تعزيز قيم تنظيمية جديدة قائمة على التسيير والعمل عن بعد، وعليه فإننا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه "تلعب الرقمية الإدارية بإمكانياتها البشرية دوراً هاماً في بناء معتقدات وأعراف تنظيمية جديدة"

4. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة (تلعب الرقمية الإدارية بإمكانياتها

البشرية دورا هاما في بناء معتقدات وأعراف تنظيمية جديدة)

- هل الإمكانيات التي توفرها لك الإدارة في مجال الإلكترونيات كافية لتسهيل عملك وتقديم معلومات صحيحة وثابتة؟

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (19)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	19	54
لا	16	46
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن هناك تقارب في إجابات الموظفين حول العبارة "هل الإمكانيات التي توفرها لك الإدارة في مجال الإلكترونيات كافية لتسهيل عملك وتقديم معلومات صحيحة وثابتة؟" حيث بلغ عدد الموظفين الذين أجابوا ب (نعم) 19 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 54%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 16 موظفين أي بنسبة قدرت ب 46%.

ويرجع عدم كفاية الإمكانيات التي توفرها لك الإدارة في مجال الإلكترونيات لتسهيل عملك وتقديم معلومات صحيحة وثابتة إلى وجود مشاكل تقنية في الحواسيب المخصصة للعمل في المكاتب التي يعمل بها الموظفين، إضافة إلى ضعف شبكة الانترنت مما يصعب على الموظفين القيام بأعمالهم بالشكل وكيفية المطلوبة مما يفسر عدم رضا المواطنين على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- حسب رأيك هل يتوجب وجود كوادِر وكفاءات تساعد في حل عدم القدرة على التشغيل أو الصيانة؟

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (20)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	13	37
لا	22	63
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (لا) على عبارة " حسب رأيك هل يتوجب وجود كوادِر وكفاءات تساعد في حل عدم القدرة على التشغيل أو الصيانة؟" حيث بلغ عددهم 22 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 63%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (نعم) قد بلغ 13 موظف أي بنسبة قدرت ب 37%.

وترجع معارضة الموظفين على فكرة وجود كوادِر وكفاءات إلى أن المؤسسة تضم وجود كفاءات فعلاً متخصصة في مجال الإلكترونيات والمعالجة وتمتعهم بكفاءة في صيانة الأجهزة الإلكترونية، ولكن الأعطال والمشاكل التقنية التي يعانون منها أثناء العمل تستدعي تغيير الأجهزة غير الصالحة للاستعمال.

- هل ما تضعه الإدارة من خطط واستراتيجيات يضمن انتقالكم إلى نظم العمل الإلكتروني وبالتالي وجود بنية تنظيمية مرنة؟

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (21)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	24	69
لا	11	31
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة "هل ما تضعه الإدارة من خطط واستراتيجيات يضمن انتقالكم إلى نظم العمل الإلكتروني وبالتالي وجود بنية تنظيمية مرنة؟" حيث بلغ عددهم 24 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 69%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 11 موظفين أي بنسبة قدرت ب 31%.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بالبيئة المرنة والرشاقة التنظيمية التي ضمنت لها حسن الانتقال من الإدارة التقليدية نحو الرقمنة الإدارية، لتسهيل كفاءات العمل وترقيته إلى الجودة المطلوبة، بالرغم من أنها تعاني من مشاكل تقنية في الأجهزة المخصصة للعمل نظراً لصعوبة الإجراءات الإدارية التي تمنح الحق للمؤسسات المحلية في وضع ميزانية مخصصة لعملية التجديد والترقية للأجهزة وصيانتها.

- هل قامت المؤسسة بتهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في بيئة عملكم؟

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (22)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	31	89
لا	4	11
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة "هل قامت المؤسسة بتهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في بيئة عملكم؟" حيث بلغ عددهم 31 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 89%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 04 موظفين أي بنسبة قدرت ب 11%.

وعليه يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة قد قامت بتهيئة بيئة العمل من خلال نشرها لتبني ثقافة جديدة تعتمد على التسيير والإدارة الإلكترونية وغرس الوعي التقني، لأن نجاح المؤسسة في إحتواء عملية

التغيير التنظيمي والوصول إلى التطوير للمنظمة يتوقف على تهيئة المناخ التنظيمي الذي يضمن احتواءها لعملية مقاومة التغيير، هذه الخطوة البناء والهادفة لبلوغ أهداف المنظمة تعتمد في الأساس على الاشهارات والإعلانات والاتصالات التنظيمية التثقيفية بين الإدارة للعليا وعمالها التابعين لها.

- هل ترى أن القيادة تقوم بإعداد البرامج ورسم السياسات على الوجه الصحيح لتحقيق التحول الإلكتروني؟

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (23)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	26	74
لا	09	26
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، نجد أن أغلب الموظفين أجابوا ب (نعم) على عبارة "هل ترى أن القيادة تقوم بإعداد البرامج ورسم السياسات على الوجه الصحيح لتحقيق التحول الإلكتروني؟" حيث بلغ عددهم 26 موظفاً أي بنسبة مقدرة ب 74%، في حين أن عدد الموظفين الذين أجابوا ب (لا) قد بلغ 09 موظفين أي بنسبة قدرت ب 26%.

وبعد الاطلاع على النتائج يمكننا القول أن للقيادة دور كبير في تحقيق الخدمة والهدف وهذا من خلال حسن تخطيطها ووضعها للبرامج التنفيذية، وتوفيرها لآليات الانتقال إلى الرقمنة الإدارية، إلى جانب إدارتها وتسييرها للمورد البشري من خلال نمذجة الأدوار والمهام تكريسها لمبادئ المشاركة والتعاون من أجل تحقيق الهدف العام للتنظيم.

- هل تلقيتم دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية؟

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات الأفراد العينة على العبارة رقم (24)

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	35	100
لا	00	00
المجموع	35	100

من خلال بيانات الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد العينة من الموظفين بدائرة المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفاً، أن جميع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة قد تلقوا دورات تكوينية في مجال الإدارة الإلكترونية.

واهتمام المؤسسة بتكوين مواردها البشرية يعكس ثقافتها التنظيمية التي تعتبر المورد البشري كرأس مال بشري موجه للاستثمار، من خلال رفع الكفاءة المهنية لعمالها وتنمية قدراتهم وتوسيع خبراتهم في مجال العمل عن طريق تكوينهم وتدريبهم وتزويدهم بالمستجدات التقنية في مجال الإدارة، يعمل على تحقيق الرقمنة والمرنة التنظيمية التي تضمن قدرتها على التحول إلى الرقمنة الإدارية بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

وبالنظر إلى إجابات العينة المبحوثة المتمثلة في عمال دائرة المسيلة بولاية المسيلة فإننا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة بحيث أننا نجد للإدارة العليا للمؤسسة دور كبير في تعزيز قيم العمل الإلكتروني من خلال عملها على توفير البيئة والمناخ التنظيمي المناسب للعمل الإلكتروني، ويتحقق ذلك من خلال توفيرها للأدوات والتقنيات اللازمة وإلى جانب تبنيها لأنجح السياسات التنظيمية التي من شأنها أن تعمل على ترقية وتطوير الأداء التنظيمي، وعليه فإننا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه " للرقمنة الإدارية بمتطلباتها الإدارية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

الخاتمة

في ختام الموضوع الدراسة الذي هدفنا من خلالها إلى الكشف عن دور الرقمنة الإدارية المحلية في الجزائر في ثقافة تنظيمية جديدة، بحيث تعتبر الرقمنة الإدارية من بين أهم مميزات عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر بحيث أن الدولة الجزائرية من خلال توسيع مشروعها الإلكتروني تسعى إلى خلق حكومة إلكترونية مبنية على رقمنة جميع الإدارات العمومية للدولة.

والتحول نحو الرقمنة الإدارية وتشكيل إدارات إلكترونية تختلف في طرق الأداء بين العمل وفق النمط أو الطريقة التقليدية يتوقف على توفير الإدارة العليا لمجموعة من المتطلبات والهيكل المادية والبشرية من أجل إنجاح مخطط الرقمنة الإدارية، الذي بدوره يؤثر على القيم والاعتقادات والتقنيات المعتمدة في السابق ليؤسس قيم واعتقادات وتقنيات واستراتيجيات تنظيمية جديدة.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الرقمنة الإدارية المحلية في الجزائر هي مطلب أساسي لعصرنة الإدارات
- تستلزم الرقمنة الإدارية المحلية في الجزائر مجموعة من المتطلبات البشرية والمادية والتقنية
- ترتبط تطبيق الرقمنة الإدارية بتهيئة المناخ التنظيمي
- يعتمد نجاح مشروع الرقمنة الإدارية على تنمية المورد البشري في المؤسسات من أجل تمكينه تقنيا لإنجاز المهام عن طريق الحواسيب والشبكة.
- التحول نحو الرقمنة الإدارية يتطلب توفير الهياكل المادية المطلوبة من مكاتب وحواسيب وشبكات الأنترنت وغيرها.
- الإدارة العليا من خلال قيادتها لمشروع الرقمنة تؤثر على مدى نجاح مشروع التحول.
- رقمنة الإدارة المحلية تحتاج إلى تبني قيم تنظيمية فعالة مبنية على قيم الاحترام والتعاون المشترك بين الموظفين.
- تساهم الرقمنة الإدارية على بناء ثقافة تنظيمية جديدة تعتمد على التقنية والتكنولوجيا في تقديم الخدمات.



قائمة المصادر

والمراجع

المراجع بالعربية

1. هدى عباس قنبر، ميسون عدنان حامد، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات الجامعية: جامعتي بغداد والمستنصرية نموذجا، مجلة الأستاذ، العدد 210، المجلد 2، 2014.
2. عبود نجم، "الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
3. محمد عبد اشتوي، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، العدد 02، المجلد 17، كلية إدارة الأعمال - جامعة القدس المفتوحة - غزة - فلسطين، يونيو 2013.
4. محمد المتولي، إدارة الموارد البشرية لتطبيق الحكومة الإلكترونية في دول عربية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول، دبي، أبريل 2003.
5. سعد غالب ياسين، "الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها العربية"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
6. حسين باكير، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الإمارات، عدد 23، أوت 2006.
7. محمد الصيرفي، "الإدارة الإلكترونية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ط1.
8. محمد أحمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، الطبعة الأولى،
9. - موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
10. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2009.
11. محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008.
12. بهلول سمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات الإقليمية بين عصرنة المرافق العمومية ومحاربة البيروقراطية الإدارية، مجلة المفكر، العدد 16، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة،
13. عاشور، عبد الكريم. دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، 2010.

14. عبد الحافظ نائل العوالمة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي - مجلة جامعة الملك سعود، 2007.
15. العمارة عبدالله سليمان، الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني، مكتبة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
16. بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية مدخل تحليل تطبيقي، مؤسسة الورق للنشر، عمان، 2006.
17. محمد حسن، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها. أنموذج إداري جديد كتيب المجلة العربية، ع(89)، الرياض.
18. سليم إبراهيم حسينة، نظم المعلومات الإدارية. ط2 مؤسسة الورق، عمان، 2000.
19. عبد اللطيف، عبد اللطيف إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2006.
20. الزهراني، عبدالله بن عطية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، 2007.
21. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
22. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
23. محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل، الأردن، 2004.
24. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.
25. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
26. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.
27. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003.

28. محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.
29. الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421.
30. ثابت عبد الرحمان، إدريس : إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات). الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2005.
31. عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003.
32. زيد صالح حسن سميع، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، اليمن، 2009، غير منشورة.
33. عبد اليمين بوداود وأحمد عطائه، المرشد في البحث العلمي لطلبة التربية البدنية والرياضية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
34. رحيم يونس، كرو العزاوي، مقدمة في منهجية البحث العلمية، دار دجلى، عمان، 2008.
35. نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر 2017.
36. رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
37. تركي محمد، مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984.

المراجع الأجنبية

1. . Rue, Leslie W. & Lloyd L. Byars (2005): **Management: Skills & Applications**, (11th ed.), McGraw-Hill, New York ,.
2. . Hofstede, Geert & Gert Jan Hofstede (2005): **Cultures & organizations: software of the mind**, Mc Graw – Hill, Inc., New York ,
3. alibakeer.maktoobblog.com.

4. Williams, Chuck (2008): **Effective Management**, (3rd ed.), Thomson: South Western, Australia ,.
5. Schermerhorn, John R, JR. James G. Hunt & Richard N. Osborn (1994): **Managing Organizational Behavior**, (5th ed.), John Wiley & Sons, Inc., New York ,.
6. Thornhill, Adrian, Phil Lewis, Mike Millmore & Mark Saunders (2000): **Managing Change: human Resource Strategy Approach**, Pearson Education LTD., Harlow ,

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



إستمارة إستمبيان

دور الرقمنة الادارية المحلية بالجزائر في بناء ثقافة تنظيمية جديدة

ل

ي عظيم الشرف ان اتقدم الى سيادتكم بطلب ملأ هذه الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات إعداد مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان " دور الرقمنة الادارية المحلية بالجزائر في بناء ثقافة تنظيمية جديدة دراسة ميدانية بدائرة المسيلة " ذلك بوضع علامة X أمام العبارة المناسبة، علما أن إجاباتكم ستستعمل للبحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق عبارات الشكر والتقدير

الأستاذ المشرف:

د. جمال بن خالد

من إعداد الطالبة:

بوزيدي دنيا

السنة الجامعية: 2022/2021 م

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة ☐ أكثر من 41 سنة
3. الحالة العائلية: ☐ اعزب. ☐ متزوج. ☐ مطلق. ☐ أرمل
4. المستوى التعليمي: ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه
5. الخبرة المهنية ☐ أقل من 10 سنوات ☐ 10 - 20 من ☐ أكثر من 20 سنة
6. المهنة ☐ عون تنفيذ. ☐ عون تحكم. ☐ إطار. ☐ رئيس مكتب. ☐ رئيس مكتب

للمرمنة الإدارية بمتطلباتها البشرية دور في بناء ثقافة تنظيمية جديدة.

الرقم	العبارة	الإجابة	
		نعم	لا
01	حسب رأيك أيهما أفضل: الإدارة الورقية أو الإدارة الإلكترونية ؟		
02	هل ترى أن استخدام الإدارة الإلكترونية من الأساسيات والتقنيات الحديثة في تنفيذ عمليات الإدارة؟		
03	هل تجد أن استخدام وسائل التقنية والإلكترونية كتطبيق عبئ جديد عليك كموظف إداري أم العكس؟		
04	هل واجهت صعوبات في استخدام نظام الإدارة الإلكترونية وفيما تمثلت؟		
05	هل سهلت عليك شبكة الانترنت تنفيذ العمليات الإدارية وتقديمها في وقتها المناسب؟		
	هل تستخدم تطبيقات إلكترونية وبرامج حديثة؟		

تلعب الرقمية الإدارية بإمكانياتها البشرية دورا هاما في بناء معتقدات وأعراف تنظيمية جديدة

		- هل مؤهلاتك المعرفية والعلمية كانت كافية لإدراك كيفية استخدام هذه التقنية الإلكترونية؟	
06		هل تعتقد أن الإدارة الإلكترونية تساعد في تنمية التفكير العلمي لدى الموظف لاكتساب مهارات جديدة في تنفيذ العمليات الإدارية؟	
07		هل اطلاعك المسبق على ما تحتويه الإدارة الإلكترونية مكنك من التعاطي معها بأريحية دون تعرضك لعقبات تعرقلك عن تنفيذ المهام الموكلة إليك؟	
08		هل واجهتك مشاكل في الإدارة الإلكترونية؟	
09		هل سبق أن طلبت المساعدة من الموظفين الآخرين لحل مشكلة واجهتها في استخدام الحاسوب أو غيره من التقنيات؟	
10		هل ما تقدمه المؤسسة من تحفيزات لزيادة الرغبة في استخدام التقنيات الإلكترونية وإنجاز مهامك بشكل تام؟	
تلعب الرقمية الإدارية بإمكانياتها البشرية دورا هاما في بناء معتقدات وأعراف تنظيمية جديدة			
11		هل الإمكانيات التي توفرها لك الإدارة في مجال الإلكترونيات كافية لتسهيل عملك وتقديم معلومات صحيحة وثابتة؟	
12		حسب رأيك هل يتوجب وجود كوادرات وكفاءات تساعد في حل عدم القدرة على التشغيل أو الصيانة؟	
13		هل ما تضعه الإدارة من خطط واستراتيجيات يضمن انتقالكم إلى نظم العمل الإلكتروني وبالتالي وجود بنية تنظيمية مرنة؟	
14		هل قامت المؤسسة بتهيئة أجواء العمل بنشر الثقافة الإلكترونية وغرس الوعي التقني في بيئة عملكم؟	
15		هل ترى أن القيادة تقوم بإعداد البرامج ورسم السياسات على الوجه الصحيح لتحقيق التحول الإلكتروني؟	



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Dean of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة العمادة للأبحاث والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه:

السيد(ة): ليزيدي دينا

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 54020084

الصادرة بتاريخ: 2015/01/27 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: علوم السابج وأقسامه قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع منطبي وعمل تحت رقم التسجيل: 181535091549

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)

عنوانها: دور الرقمنة الأثرية المسلية بالجزائر في التنمية
بمطبعة جريدة

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومضاعفاتها.



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تأليف العمادة للأبحاث والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2021/

تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضى أدناه :

السيد(ة): لحزيم دينا

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 5709084

الصادرة بتاريخ: 2015/01/27 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: علوم الساتج وأقنانية قسم: علم اجتماع

تخصص: علم اجتماع منطبي وعلمي تحت رقم التسجيل: 181535091549

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة، دكتوراه).

عنوانها: دور الرقمنة الأثرية المسلية بالجزائر في إحياء
ثقافتها بظرفية جديدة

أصرح بشرقي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني(ة):

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.