

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة جامعة المسيلة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير -

تحت إشراف:

الدكتورة رحمانى سناء

من إعداد:

- غربي شيماء

- صغيري هجيرة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عطا الله ياسين	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - مسيلة	رئيسا
رحمانى سناء	أستاذ محاضر أ	محمد بوضياف - مسيلة	مشرفا ومقررا
تاهمي نادية	أستاذ محاضر ب	محمد بوضياف - مسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021



الإهداء

أهدي هذه المذكرة لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والدي الكريم لعروسي الذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم تقديرا ووفاء

إلى والدتي الحبيبة حدة أطل الله في عمرها وأبقاها بصحة وعافية

إلى جدي وجدتي الحبيين أطل الله في عمرهما

إلى أخي الأكبر عصام وإخوتي وأخواتي الأحباء-أنوار هاجر موسى زكرياء- دون أن أنسى ابن

أختي إياد حفظه الله ورعاه

إلى صديقتي هاجر منال إيمان حياة

إلى من قدم لي يد العون والمساندة

شيماء

الإهداء


الحمد لله الذي أنار لي طريقي وكان لي خير عون لإتمام هذه المذكرة
أهدي ثمرة جهدي ونجاحي
إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل
افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى
كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والذي العزيز "فريد"
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى التي
صبرت على كل شيء التي رعيتي حق الرعاية وكانت سندا لي الشدائد والتي كانت دعواتها لي
بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نع
الحنان أمي اعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء "حورية"
إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعطاء قدم الكثير من الصبر والأمل، المحبة
إلى من يبادلني المودة والوفاء إلى من يسقيني أنهارا من الاهتمام
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني معنى الحياة
إلى إخوتي "محمد - سامية - سيد علي - أنس"
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات إلى من سأفتقدهم إلى الأخوات التي لم تلدهم أمي إلى
من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء إلى يناييع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في
دروب الحياة الحلوة والخزينة سرت إلى صديقاتي
إلى رفيقة دربي التي تقاسمت معي هادا العمل حبيبيتي شيماء
إلى من كان مشرفا على مذكرتنا ومشجعنا لعملنا إلى من كانوا عوننا لنا في بحثنا قدموا لنا
المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل
الشكر وأخص بالذكر مشرفتنا الجميلة لصبرها معنا والتي لم تبخل علينا بالعطاء

شكر و عرفان

نشكر المولى عز وجل أن من علينا بنعمته ووفقنا على انجاز هذا العمل
والذي يعد ثمرة عن نهاية مشوارنا الجامعي والذي قد نفيد به من يأتي بعدنا.
ففي هذا المقام يطيب لنا أن نتقدم بتحياتنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا في
إنجاز

هذا العمل والإشراف على إكماله...

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالخصوص
الأستاذة الفاضلة رحمانى سناء
التي أشرفت على مذكرتنا فكانت لنا نعم المرشدة، فالحمد لله قد عرفنا من
علمها وتعليماتها ونصائحها التي وجهتنا إلى الطريقة المثلى لإنجاز عمل منظم
تحياتنا الخالصة إلى كل عمال المكتبة الجامعية للعلوم الاقتصادية على
المساعدات المقدمة من طرفهم




فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	العنوان
	الإهداء
	شكر وعرهان
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
10	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
10	الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي
11	الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
12	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وأنواعه
12	الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي
13	الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي
14	المطلب الثالث: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي
14	الفرع الأول: نماذج المناخ التنظيمي
17	الفرع الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
19	المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
19	الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي
21	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
25	المبحث الثاني : الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
25	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

26	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية
26	الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
26	الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
27	الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية
28	الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية
30	المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
30	الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية
31	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية
35	المطلب الرابع: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها
35	الفرع الأول: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية
36	الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الخامس: عوامل نجاح ومعوقات الإدارة الإلكترونية
40	الفرع الأول: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
41	الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية
44	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة بالدراسة الميدانية
47	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها
47	المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان
51	المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الرابع: تشخيص المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية
55	المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث وعرض ومناقشة نتائج الدراسة
55	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
60	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
66	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
73	خلاصة الفصل الثاني
75	خاتمة

79	قائمة المراجع والمصادر
84	الملاحق



فهرس
الجد اول
والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	مضمونه	الجدول
32	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	1
49	جدول التوزيع لسلم لكارث	2
50	نتائج اختبار الثبات	3
52	أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة	4
52	عدد أساتذة الكلية	5
57	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية	6
57	العلاقة الارتباطية بين عبارات الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد	7
58	العلاقة الارتباطية بين عبارات القيادة وصنع القرار والدرجة الكلية للبعد	8
59	العلاقة الارتباطية بين عبارات الحوافز والدرجة الكلية للبعد	9
59	العلاقة الارتباطية بين عبارات نمط الاتصال والدرجة الكلية للبعد	10
60	معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي	11
60	العلاقة الارتباطية بين عبارات محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للبعد	12
61	معامل ألفا كرونباخ لمحور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	13
61	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	14
62	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الهيكل التنظيمي	15
63	وصف إجابات المستجوبين حول بعد القيادة وصنع القرار	16
64	وصف إجابات المستجوبين حول بعد الحوافز	17
65	وصف إجابات المستجوبين حول بعد نمط الاتصال	18
65	وصف إجابات عينة الدراسة حول محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية	19
67	أهمية متغيرات الدراسة بالكلية محل الدراسة	20
68	العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي والإدارة الإلكترونية	21
69	العلاقة الارتباطية بين القيادة وصنع القرار والإدارة الإلكترونية	22
70	العلاقة الارتباطية بين الحوافز والإدارة الإلكترونية	23
71	العلاقة الارتباطية بين نمط الاتصال والإدارة الإلكترونية	24
72	العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية	25

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	1
31	عناصر الإدارة الإلكترونية	2
43	معوقات الإدارة الإلكترونية	3
54	الهيكل التنظيمي للكلية	4
90	يوضح المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير المناخ التنظيمي انظر الملاحق	5
91	يوضح المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير الإدارة الإلكترونية انظر الملاحق	6

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
84	استمارة الاستبيان	01
86	قاعة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	02
87	نتائج تحليل استبيان أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية	03
100	مقابلة مع نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة ومسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات	04
102	تصريح شرعي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر غربي شيماء	05
103	تصريح شرعي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر صغيري هجيرة	06

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - مسيلة -، وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة وصنع القرار، الحوافز، نمط الاتصال)، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع الدراسة من هيئة التدريس والإداريين في الكلية محل الدراسة والبالغ عددهم 174 بالإضافة إلى الإداريين، وتكونت عينة الدراسة من 38 فرد، ولقد استخدمنا الاستبيان لجمع المعلومات كما اعتمدنا في تحليل البيانات الواردة على برنامج SPSS، من خلال بعض الأساليب الإحصائية لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها، ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق وثبات الاستبيان، وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، حساب معامل الارتباط بيرسون ومعامل التحديد، اختبار كولموغوروف سميروف و اختبار شاير ويلك وذلك للتأكد من طبيعة توزيع البيانات، وقد توصلت الدراسة أنه توجد توجهات متوسطة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الكلية من وجهة نظر هيئة التدريس والإداريين فيها، ويوجد توجه إيجابي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلنا أيضا لوجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية مما يعكس تأثير المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الإدارة الإلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

-المسلة-.

Résumé

Cette étude vise à déterminer dans quelle mesure le climat réglementaire affecte l'application de la gestion électronique à la Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mohamed Boudiaf - Mesila - à la lumière de certaines variables qui sont les dimensions du climat organisationnel (structure organisationnelle, leadership et prise de décision, incitations, modèle de communication), en utilisant l'approche descriptive analytique. Pour vérifier l'impact de la variable indépendante sur la variable dépendante au moyen d'études sur le terrain, la communauté d'étude de 174 professeurs et administrateurs du collège en question, ainsi que les administrateurs, se composait d'un échantillon de 38 personnes, et nous avons utilisé le questionnaire pour recueillir de l'information au fur et à mesure que nous adoptons l'analyse des données sur le programme SPSS., Par certaines méthodes statistiques pour les hypothèses et les questions de l'étude, y compris le calcul des moyennes et des écarts types, le calcul de la validité et de la fiabilité du questionnaire, par le biais du coefficient alpha de Cronbach, le calcul du coefficient de corrélation de Pearson et du coefficient de détermination, le test de Kolmogorov-Smirnov et le test de Shabbir-Wilk dans afin de vérifier la nature de la distribution des données. L'étude a montré qu'il y a des tendances modérées vers les dimensions du climat organisationnel prévalant au collège du point de vue du corps professoral et des administrateurs, et il y a une orientation positive vers l'application de gestion électronique, et nous avons également trouvé une relation directe entre le climat organisationnel et l'application de la gestion électronique, ce qui reflète l'impact du climat organisationnel sur l'application de la gestion électronique.

Les mots clés : le climat réglementaire , la gestion électronique ,la Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion de l'Université Mohamed Boudiaf - Mesila -

مقدمة



شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات عديدة في مختلف المجالات الاقتصادية و الاجتماعية السياسية التكنولوجية و الثقافية، مما جعل المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي للأجهزة الإلكترونية بمختلف أنواعها (الحواسيب، الهواتف الذكية، شبكات الانترنت وسرعة التدفق...)، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع هذه التطورات، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبة هذه التطورات وقد كان لزاما عليها إحداث تغييرات شاملة في الأساليب والهيكل التنظيمية والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية فوجب على المنظمة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية وأيضا تهيئة المناخ التنظيمي الذي يستحق الاهتمام والدراسة لما له في استقرار التنظيم واستمراره من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى وأيضا يؤثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد أدركت المنظمات في الوقت الراهن أن تحقيق الفعالية التنظيمية والتكيف مع المتغيرات الراهنة يتطلب تعديل في المناخ التنظيمي لأنه يلعب دورا مهما في عملية التحول نحو بناء منظمات إلكترونية واعدة، بما تتضمنه من قيم وقواعد سلوكية كونها تحدد أنماط العلاقة بين العاملين من جهة وبين المتعاملين في المنظمة من جهة أخرى حيث أنه يتبنى استثمار التطوير والتغيير في المنظمة، من أجل التوازن مع القوى والمتغيرات المتأثرة في بيئة الأعمال وخاصة التأثيرات الجوهرية التي تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصال وشبكة الانترنت.

طرح الإشكالية

من هذا المنطلق جاءت الدراسة لتبين أهمية المناخ التنظيمي وأثره على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناء عليه يمكن طرح إشكالية موضوعنا في السؤال الرئيسي التالي:

— ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

— هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة وصنع القرار على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

— هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

فرضيات الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية بحثنا وضعنا الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

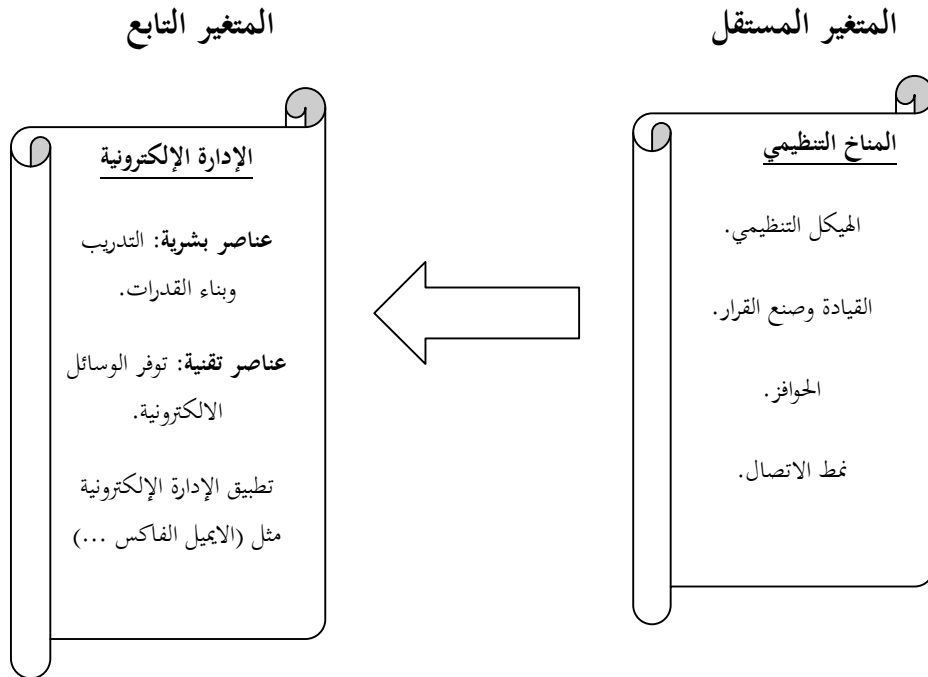
— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة وصنع القرار على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

نموذج الدراسة الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة

على ضوء إشكالية الدراسة، تم تشكيل نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة والجانب النظري

أهداف الدراسة

نحاول من خلال بحثنا تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تبيان أهمية المناخ التنظيمي و أثره على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

— معرفة دور كل من أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والقيادة واتخاذ القرار، ونمط الاتصال والحوافز) في نجاح الإدارة الإلكترونية.

— تسليط الضوء على استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجامعية.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث من خلال الحاجة إلى الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد، باعتباره أنه يلعب دورا بالغ الأهمية في أي منظمة في تحقيق أهدافها وكذا علاقتها بالإدارة الإلكترونية.

— يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التي اهتم بها الباحثون وله تأثير على العديد من المتغيرات من بينها تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وهو ما دفعنا لزيادة التعمق في الجانب النظري ومحاولة عكس ذلك تطبيقيا.

— استخلاص النتائج وتقديم التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين طبيعة المناخ التنظيمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية.

أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية:

فبخصوص الأسباب الموضوعية تتمثل في الأهمية والدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ناهيك عن الإدارة الإلكترونية والدور الذي أضحت تلعبه بوفرة الوقت والجهد وسرعة تعاملاتها.

أما بخصوص الأسباب الذاتية تتمثل في ميلنا الشخصي لتناول مثل هذه المواضيع المرتبطة بالمناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية، ناهيك عن تلاؤم الموضوع مع مقتضيات التخصص الذي ندرس فيه.

حدود الدراسة

الإطار المكاني للدراسة الميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة محمد بوضياف ولاية مسيلة الجزائر.

المجال الزمني تمت الدراسة في الثلاثي الثاني من سنة 2021.

المجال الموضوعي حيث اقتصرت الدراسة على المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية وأثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الحدود البشرية للإجابة على عبارات الاستبيان الموجهة تم التوجه إلى إداريين وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة.

منهج وأدوات الدراسة

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة، ومحاولة الإجابة على إشكالية دراستنا اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب الجانب النظري للموضوع وهذا من خلال تناول مختلف الأدبيات في الموضوع وتحليلها. أما بخصوص الدراسة الميدانية فاعتمدنا على المنهج التحليلي والمنهج الإحصائي بالحالة المدروسة وتوضيحه باستعمال الاستبيان واستخدام أسلوب التحليل لمناقشة النتائج المتحصل عليها.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: والتي قام بها الباحث عاشور عبد الكريم بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية جامعة قسنطينة 2010، 2009.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على ترشيد الخدمة العمومية تبعا للنموذج الأمريكي وإسقاطه على الجزائر بالإضافة إلى التعرف على إستراتيجية الخدمات العامة الإلكترونية وكيف أثرت ألبانها في الوصول إلى الخدمات العامة الرشيدة، أهم ما توصل إليه الباحث أن الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمات العمومية إلى التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

الدراسة الثانية: والتي قام بها (غنيم 2009م) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري، ومعوقات استخدامها من خلال استطلاع آراء (227) مديراً من جميع مراحل التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة، والتعرف على مقترحاتهم لتفعيل إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري والحد من معوقاتها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ماله علاقة بالدراسة الحالية، وهي: أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تطوير العمل الإداري بدرجة عالية، أن أكثر إسهاماتها تطويراً للعمل الإداري في اتخاذ القرارات وأقلها في تطوير تقويم الأداء، وأن استخدام الإدارة الإلكترونية تواجهه معوقات بدرجة متوسطة في جميع مراحل التعليم العام، ومن أكثرها المعوقات المادية وأقلها معوقات البرمجيات.

- **الدراسة الثالثة:** دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة بجامعة محمد خيضر بسكرة".

أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2017، من إعداد الباحثة سناء رحمانى، هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية برج بوعرييح، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور برقي إلى المستوى المقولة
- وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري، إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطويري
- كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور ، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين على التخطيط في المرتبة الرابعة
- وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر

الدراسة الأولى : دراسة القحطاني (2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني"، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية وقد أجريت هذه الدراسة متعلقة بالرياض، وهدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني، ومعرفة الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى العاملين، وملقت الدراسة على نهال رئاسة الحرس الوطني متعلقة بالرياض، وتكون مجتمع الدراسة من (362) ضابطا ، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (186) ضابطا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

من السلوكيات التي تحدد البيعة المناخ التعليمي السائد في رئاسة الحرس الوطني متعلقة بالرياض بدرجة مرتفعة أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين هو الاحترام والتقدير، منح المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم لحل المشكلات، سرعة نمو درجة التآلف بين العاملين في رئاسة الحرس الوطني، المرونة في تنفيذ الأنظمة واللوائح من الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى ضباط رئاسة الحرس الوطني منطقة الرياض بدرجة مرتفعة التقيد بالإجراءات الروتينية التي تهدد الوقت والجهد، وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بعض المهام، وصعوبة الوفاء بالالتزامات العائلية في ظل تزايد أعباء العمل

الدراسة الثانية : دراسة نقبيل بوجمعة ، تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ،

جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

الدراسة الثالثة : دراسة محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة أعمال ، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية غزة، 2006.

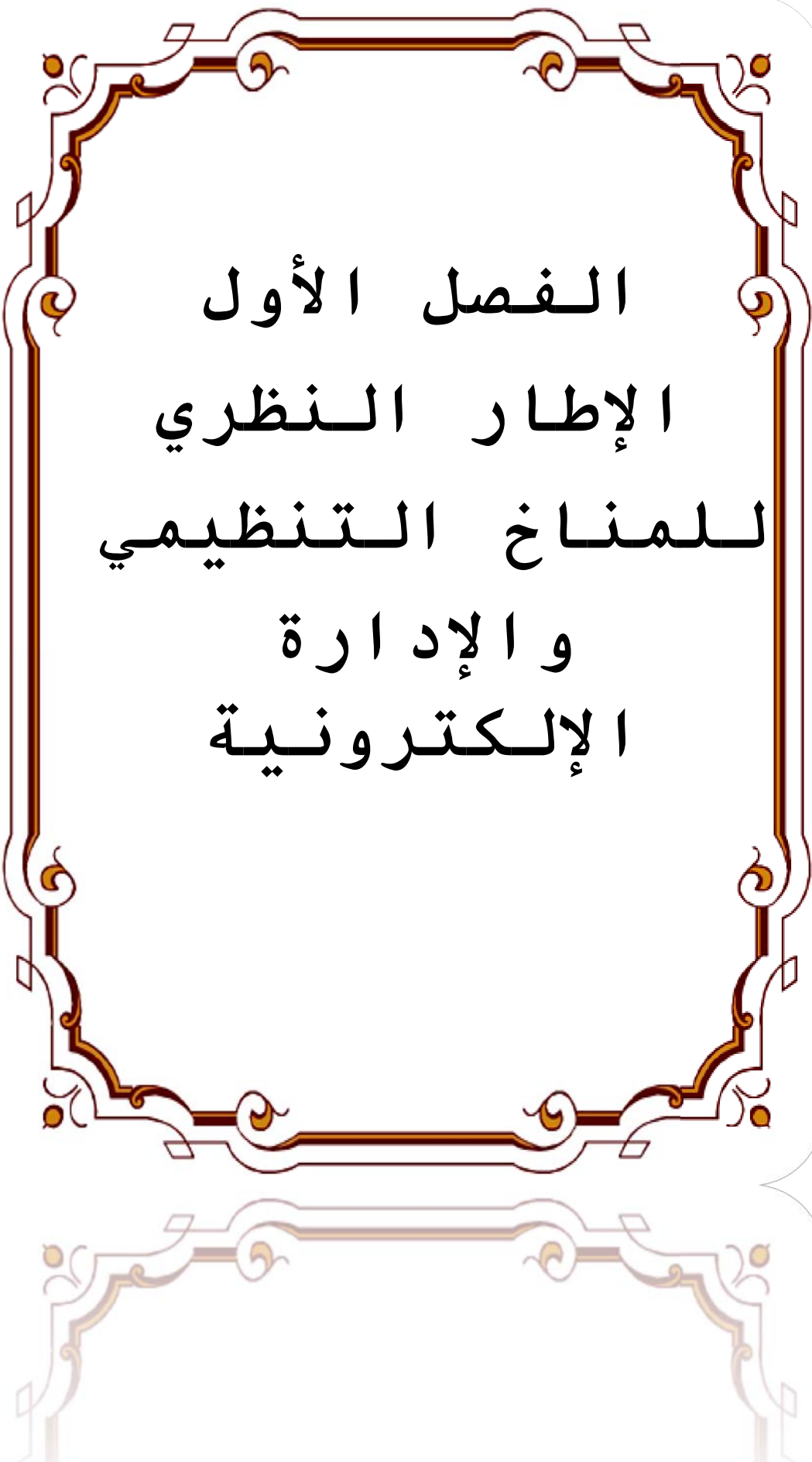
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ (3363) موظف وهم من العاملين بوظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة .

هيكل الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية، تناولنا البحث من خلال فصلين نظري وآخر تطبيقي، الفصل الأول جاء بعنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية، حيث يحتوي مبحثين المبحث الأول جاء بعنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي حيث يحتوي أربعة مطالب، المطلب الأول تناولنا فيه ماهية المناخ التنظيمي، وتطرقنا في المطلب الثاني إلى أهمية المناخ التنظيمي وأبعاده، أما المطلب الثالث فقد تطرقنا فيه نماذج المناخ التنظيمي وعناصره، أما المطلب الرابع فقد تطرقنا فيه إلى أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثاني كان بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والذي يتكون من مبحث ويحتوي أربعة مطالب حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وتطرقنا في المطلب الثاني أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية أما المطلب الثالث فقد تطرقنا فيه إلى عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية ويتناول المطلب الرابع مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل للدراسة التطبيقية لأثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث يتناول في مبحثه الأول الإطار المنهجي، والثاني تقديم الكلية والتعريف بها وفي الأخير يتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات.



الفصل الأول
الإطار النظري
للمناخ التنظيمي
والإدارة
الإلكترونية

تمهيد:

يتطلب نجاح المنظمة في الوصول إلى أهدافها المنشود إلى بروز مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على نجاحها، من أهمها المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية.

و تزيد أهمية وجود مناخ تنظيمي ملائم في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع لاكتساب مناخ تنظيمي من خلال بناء هيكلها التنظيمي، نمط الاتصال، الحوافز، القيادة. وفي المقابل كذلك فإن أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية و يبرز ذلك من خلال الإدارة الإلكترونية التي تمثل حلقة جديدة للتطور، حيث أصبحت الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، وأيضا يسود العالم اليوم حركة نشطة لاستثمار التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية.

وهذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تحتوي كل منظمة على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي عرضة للتغيير والتحول والتطور ومنذ منتصف الستينات سعى علماء الإدارة و التنظيم والباحثين إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيرها على الموظفين وأيضا على المنظمة.

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تعددت التعاريف لمفهوم المناخ التنظيمي نظرا لتعدد العوامل والمؤثرات الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها فعلماء ومفكرو الإدارة اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد في المناخ التنظيمي وانطلاقا من هذا فإننا نقوم بعرض المفاهيم المختلفة للمناخ التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي: هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعينها أفرادها، وكما يجللونها ويفسرونها عبر عملياتهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.

كما يعرف **المناخ التنظيمي** بأنه القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة معينة والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المنظمات، فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال مدة معينة¹.

كما انه يمكن **تعريف المناخ التنظيمي** انه مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو نتاج تفاعل بين مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية².

من ناحية أخرى يعرف بأنه الآثار الذاتية للنظام الرسمي وأنماط الإداريين غير الرسمية³.

¹ زكري رحيمة: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الريان، القنطرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 23-24.

² إسماعيل بوعمامة، عبد القادر إبراهيم راجح: أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين، دراسة حالة، جامعة البلدة، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، الجزائر، 2010، ص 138.

³ إبراهيم عاشوري: المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017، ص 6.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا الخروج بتعريف شامل للمناخ التنظيمي:

مجموعة الخصائص البيئية الداخلية والسمات الرئيسية التي تميز بيئة العمال والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وهو نتاج تفاعل من العوامل البيئية والتنظيمية التي تميز بين منظمة وأخرى.

الفرع الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

يرى الدكتور فاروق عبد الله فليته والسيد محمد عبد المجيد أن المناخ التنظيمي يمتاز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي¹:

- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة؛
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين؛
- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة؛
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما؛
- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن؛
- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصرفاتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم انعكاسات لتأثير إدراكهم لتلك الخصائص البيئية.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في²:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى؛
- أنه يعمل الانطباع العام لدى العاملين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لمختلف العوامل التي يتعاملون معها بالمنظمة؛
- إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي يتبناها؛

¹ فاروق عبد الله فليته والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 295.

² عبد الفتاح عبد المجيد المعري: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 14-15.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي وأنواعه

الفرع الأول: أهمية المناخ التنظيمي

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي أنه يكتسي أهمية كبيرة يمكن إبرازها من خلال النقاط الآتية:

➤ يعد عنصرا ضروريا لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين كما يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الأفراد¹؛

➤ يعد من أهم المتغيرات بالمنظمة باعتباره يعبر عن جو العمل داخلها و الذي له تأثير كبير على تدعيم و مساعدة الموارد البشرية على تحسين أدائهم الوظيفي، و هو أيضا حلقة وصل بين المنظمة و البيئة الخارجية لحدوث التفاعل بين الأفراد و بعض عوامل هذه البيئة؛

➤ دراسة المناخ التنظيمي و تشخيصه تضمن الإنتاجية العالية و الاستقرار الوظيفي فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم و عمل زملائهم، خلال هذا المناخ التنظيمي الملائم يتم إيجاد حلول للمشاكل وضمان التطبيق السليم للأهداف؛

كما تتجلى أهمية المناخ التنظيمي باعتبار أن أي عملية تطوير وتحسين في الخدمات أو العمليات التنظيمية أو في أساليب العمل، يجب أن تصاحبه بيئة عمل محفزة وليس مناخ تنظيمي محبط لا يساعد على من عملية التحسين والتحديد والتطوير التنظيمي لذا من الضروري تحسين المناخ التنظيمي قبل الشروع في عملية الإصلاح والتحديد².

بالإضافة إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي يؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال التأثير في أخلاقيات العمل وقيم واتجاهات ورضا الأفراد، مما يقلل بذلك من معدلات الدوران الوظيفي غير الصحي و معدلات التغيب عن العمل، وكذا الرفع من مستوى الروح المعنوية و الحافز لدى الأفراد.

ويرتبط الإبداع التنظيمي بنوعية المناخ التنظيمي، فمستويات الدعم التي يقدمها المناخ التنظيمي تسمح للأفراد بزيادة مستويات إبداعهم وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم الأفضل، كما يسمح المناخ الإيجابي في الرفع من قابلية الأفراد نحو التعلم والتحسين المستمر.

¹ بركان بھية، نوال الأحوال: أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تعاونية الجيوب والخضر الحافة بالعفر ون، مجلة الاقتصاد، مجلد 11، العدد1، 2020، ص 267-268.

² إبراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص12.

كما يسمح اعتبار المناخ التنظيمي كنظام يتقاسم توضيحات للإدارة العليا في عملية تشخيص جوانب الضعف والقوة للمنظمة، وبالتالي العمل على إصلاح الإحتلالات و تتمين مواطن القوة و تعزيزها، والقيام بعملية التنبؤ السليم لمختلف الإحتلالات التي قد تحدث مستقبلا والعمل على تفاديها.

الفرع الثاني: أنواع المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظروف أو بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز بكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي مما يمكن توضيح أنواع المناخ التنظيمي فيما يلي:

1- المناخ التنظيمي المفتوح: يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي انخفاض

مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام (عدم إعاقة)، ارتفاع مستوى الود، الرضا و الانتماء نحو العمل¹.

و يمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، فدوره في العمل ارتفاع مستوى الدفع و الاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، و لا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة، كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم و تسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل، و يقوم القائد بتسهيل إنجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق إنجاز الأعمال و إشباع الحاجات الاجتماعية، للعاملين و يسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدوة في العمل.

2- مناخ الإدارة الذاتية **autonomes**: السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير

العاملين في حدود مصلحة العمل، و إن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع

¹ صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، ص39.

ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول¹.

3- **المناخ العائلي Familiar** : يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و إنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل².

4- **المناخ الأبوي Paternal** : يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق مناخ ديمقراطي مشارك، مناخ ديمقراطي استشاري، مناخ أوتوقراطي محسن، مناخ أوتوقراطي مستغل³.

المطلب الثالث: نماذج وعناصر المناخ التنظيمي

الفرع الأول: نماذج المناخ التنظيمي

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديث الأبعاد والعناصر الخاصة، وتأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي وما يتميز به من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

أولاً: نموذج كروفت و هالبين (Croft and Halpin 1966) يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المتاع التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، و القياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتماد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر الفرعية⁴.

¹ إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضا في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الفلسطينية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 21.

² إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ مرجع نفسه، ص 22.

⁴ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

المجموعة الأولى:

- أ- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- ب- التأكيد الذي تعطيه الإدارة للإنجاز العمل؛
- ج- المسافة العاطفية التي بين المدير ومروسيه؛
- د- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية و أشيعت؛

المجموعة الثانية:

- أ- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة؛
 - ب- الرغبة التي تبذلها الإدارة تحفيز قوى العمل عند العاملين، من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل؛
 - ج- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم و إنجازهم له و شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا؛
- لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي و محتوى الوظيفة.

ثانيا: نموذج كويز و توماس (**Koys et Tomas**) فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي¹:

- 1- الاستقلالية: و تعني إدراك الفرد واستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل؛
- 2- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم؛
- 3- الثقة: و تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي؛
- 4- ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه؛
- 5- الدعم: و تعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة؛
- 6- التقدير: و تعني إدراك الفرد بأن عطاء محل تقدير من قبل الإدارة؛
- 7- العدالة: و تعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات؛
- 8- الإيداع: و يعني درجة التشجيع للتغيير الهادف و التجديد و مدى تحمل المخاطرة؛

¹ صليحة شامي، مرجع نفسه، ص22.

ثالثا: نموذج ليكرت (Likert 1967) يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حد مكونات المناخ التنظيمي في¹:

- الاتصالات؛
- القرارات؛
- الحوافز؛
- التكنولوجيا؛

رابعا : نموذج لولر و زملائه (1974) ويرى أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين أولهما الهيكل التنظيمي، وتمثل عناصر هذا البعد في اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة، أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية ويتضمن مراجعة الإنجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الاستقلال في العمل والمهام المحددة مقابل المهام العامة والاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد والنمط القيادي ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية².

ويتفق نموذج " لولر و زملائه جزئيا مع نموذج كامبل و زملائه، فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد رئيسية تتمثل في الهيكل التنظيمي، درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد، أنظمة المكافآت، درجة التأييد، الدفء في العلاقة بين أعضاء التنظيم.

خامسا: نموذج كامبل و زملائه (Campbell et l 1974) بعد ما قدمه كابل و زملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر في الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة³.

1- درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات؛

2- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات؛

¹ فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتم التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014، ص 68.

² فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ زكري رحيمة، مرجع سبق ذكره، ص 32-34.

- 3- مركزية القرارات درجة تفويض السلطة؛
- 4- التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية؛
- 5- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة؛
- 6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين؛
- 7- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛
- 8- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف للرأي الرئيس فيه ومساندته له؛
- 9- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل؛
- 10- تأكيد الإنجاز التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة؛

الفرع الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تتعدد عناصر المناخ التنظيمي عموماً، فهناك عدد كبير من العناصر التي يتضمنها المناخ التنظيمي والتي تؤثر فيه بذات الوقت، ونظراً لكثرة تلك العوامل من جهة ولاختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بسبب التعدد والتنوع والتباين في المتغيرات والعوامل لداخل دراسة المناخ التنظيمي من جهة أخرى، فقد تم الاعتماد على هذه العناصر في هذه الدراسة وهي كالآتي:

- 1- **الهيكل التنظيمي**: الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة¹.
- 2- **القيادة التنظيمية**: تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة، وبالتالي فالقيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سويًا يقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة، إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يكون المدير متعصباً رأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع العمليات الإدارية مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين إن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية

¹ فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي الموارد البشرية، مذكره ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص22.

العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية¹.

3- نمط الاتصال: الاتصالات هي الوسيلة أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة، وهي على أنواع، اتصالات نازلة اتصالات صاعدة، أو في كل الاتجاهات، وتعرف الاتصالات التنظيمية بأنها عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في إطار المنظمة، بحيث تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل، أو ما يرتبط بطبيعة جماعات العمل غير الرسمية أو الرسمية، والوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وموقع الأفراد في الهيكل التنظيمي².

الاتصالات الفعالة تهدف إلى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم بشكل فعال وبشكل يخدم أهداف التنظيم، في تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها، وفضلا عن الاتصالات الفعالة يمكن توفير مناخ تنظيمي يسمح بتبادل والمقترحات.

4- مشاركة العاملين في صنع القرارات: إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار و الاقتراحات ...، و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية، و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذ³.

5- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد: كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة⁴.

¹ بولقرون ياسمين، كحال مريم: المناخ التنظيمي وأثره على تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 2020، ص17.

² وهيبه عميروش: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015، ص28.

³ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص365.

6- **تكنولوجيا العمل** : تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي¹.

7- **الحوافز**: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية، أو معنوية، أو فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، يهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية، و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة².

المطلب الرابع: أبعاد وعوامل المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ وعوامله التي يتميز بها، وسنوضح هذه العوامل والأبعاد كالتالي.

الفرع الأول: أبعاد المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في :

– **الهيكل التنظيمي**: وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين، بما وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية³.

ويعتبر الهيكل التنظيم من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا ومساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه

¹ فاروق عبد الله فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 302.

² باية بعاش: أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص8.

³ فاروق عبد الله فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.

– **نظم الاتصال:** الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.

وتنقسم الاتصالات إلى الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، والاتصالات الرسمية هي تلك التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة، أما الاتصالات غير الرسمية فهي تلك التي تتم بوسيلة غير معتمدة، وغالبا ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة، وبشكل عام فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة.

وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد¹.

– **نمط القيادة:** القيادة هي: "القدرة على التأثير في العاملين وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال في الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقاسم الأفكار الخلافة والإبداع"²

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ولا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين وإقامة جسور التواصل

¹ فاروق عبد الله فلية، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

² شافية غليظ: أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد 123-140، العدد 32، الجزائر، 2009، ص 129.

والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة¹.

– **الحوافز:** يمكن تعريف الحوافز على أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".

ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء اهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة.

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية أو تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء يؤدي إلى ضغوط على العاملين المجدين والمتميزين في أعمالهم².

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التنظيمية، هذه العوامل تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على المناخ السائد وتحدد نوعية وخصائص هذا المناخ السائد كذا تساعد هذه العوامل في تحسين المناخ من خلال العمل على التأثير فيها وتمثل هذه العوامل في:

– **النمط القيادي المتبع "Leadership style":** إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية قد تحدث نوعا من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين فلأسلوب القيادي المنبع الأثر الواضح على سلوك وأداء المرؤوسين، الأسلوب الدكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في بداية الأمر ولكن مع مرور الوقت يسود جو الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، مما يؤثر سلبا على الأداء وعلى النقيض من ذلك الأسلوب الديمقراطي المطلق الذي يركز فقط على العلاقات الاجتماعية التي قد تكون على حساب العمل، لذلك القيادة المتوازنة والتي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد، وتعتبر الأسلوب القيادي الأمل القادر

¹ زكري رحيمة، مرجع سبق ذكره، ص50.

² زكري رحيمة، مرجع نفسه، ص54.

على خلق بيئة عمل منتجة¹.

– **السياسات والممارسات الإدارية:** يرتبط بالنمط القيادي والإشرافي، فالفلسفة الإنسانية للقادة والمشرفين وطريقة تعاملهم مع المرؤوسين، وما يتفرع عنها من أساليب الاتصال والتحفيز، تعد عاملا هاما في إشاعة الثقة والمشاركة و الانتماء للمنظمة، وتحفز على البقاء والعطاء، بخلاف النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط والعسر الذي يجد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس ..، كما يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم، وإضافتها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء و الولاء وعلى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل إما إيجابيا أو سلبا وذلك تولي كل القيادات المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين، السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات ، الأجور، وغيرها من القضايا والموضوعات التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة أساسا، فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيؤدي إلى الأجواء السلبية وجعل المناخ التنظيمي مثبت للعزائم ومضعفا للمعنويات، وغير محفز على الإبداع والابتكار².

– **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين ويتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كترديف للتنظيم الرسمي فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محببا للعاملين، كما يتيح مثل هذا الهيكل المرن للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، بينما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها³.

¹ عبد الله ابن عبد الغني الطلق ابن عوض الله الصواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية - التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، السعودية 2003، ص255-256.

² وهيبه عميروش، مرجع سبق ذكره، ص43-44.

³ إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سبق ذكره، ص17.

- القيم المهنية: تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر قيم احترام العمال، وتحافظ على كرامتهم يصبح المناخ السائد فيها مناخ أيجاب متعاون ومتضامن، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الريج والخسارة، أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإن المناخ السائد يصبح مناخا استغلالي غير متعاون بين الأفراد والإدارة¹.
 - البيئة التكنولوجية: إن الاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة في المنظمة يؤدي إلى زيادة الثقة والإبداع وتحديد المهارات لدى الأفراد العاملين بها ومن ثم توجيه نظرهم إلى المناخ على أنه إيجابي².
 - كما قد تضم العناصر البيئية المؤثرة في المنظمة إضافة إلى البيئات الأربعة السالفة الذكر، مختلف الظروف القانونية والسياسية السائدة والتي من كذلك التأثير على المناخ التنظيمي.
 - درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء³.
 - البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة التي نعيشها واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.
 - تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه⁴.
- وهناك من الكتاب من يضيف إلى هذه العوامل، عوامل تتعلق بنفسيات وشخصيات الأفراد والتي يمكن اختصارها في النقاط التالية⁵:

¹ إبراهيم عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² بكوش لمياء: تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2019، ص44.

³ هاجر أحمد محمد الشريف: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة آكلي محمد الحاج، بويرة، الجزائر، 2018، ص32.

⁴ صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص49.

⁵ عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

- الضيق والقلق اللذان يولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من فهم الشخص لموقف العمل، ويحاول الفرد تحقيق أهدافه والتخفيف من حالات القلق من خلال:
 - تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا؛
 - تعديل إدراكه الخارجي من خلال إهمال التأثيرات الخارجية؛

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

إن الحاج الماسة لإدارة جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات المتجددة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات يدعو إلى الاتجاه نحو البحث عن أساليب حديثة متطورة للإدارة تمتاز بالديناميكية بعيدا عن السكون، ويتمتع مديريها بمهارات فكرية وتقنية عالية مقرونة بالإبداع على التغيير، لذلك فقد غدت الإدارة الإلكترونية من أهم متطلبات هذا العصر المتجدد والمتغير فأصبحت ضرورية وركيزة أساسية له.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها:

الإدارة الإلكترونية: منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط العادي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، كما عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها: منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية¹.

وتعرف أيضا: عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة.

كما تعرف أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

وتعرف الإدارة الإلكترونية: كذلك بأنها منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين وأكثر من الأفراد والمؤسسات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للبيانات، الفاكس والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى².

وبالتالي يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للقيام بكافة العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما من أجل تحقيق أهدافها وفعاليتها بأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

¹ أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22-23.

² رحمان سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج- أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 27.

الفرع الثاني: الفرق بين الإدارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية التي تربط بين الأنشطة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لانجازها، لذا يجب التفريق بين هذه المصطلحات كما يلي¹:

- أ- الأعمال الإلكترونية: تعرف على أنها مدخل متكامل وشامل لتوزيع قيمة الأعمال، من خلال ربط النظم بالعمليات وتنفيذها بطريقة مرنة ومبسطة باستخدام شبكة الانترنت.
- ب- الحكومة الإلكترونية: هي استخدام الحكومة لشبكة الانترنت في إيصال الخدمات والمعلومات إلى المستفيدين.
- ج- الإدارة الإلكترونية: هي انجاز وظائف الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ومنها شبكة الانترنت مما سبق يمكن القول أن الأعمال الإلكترونية هي المظلة العامة والشاملة التي تنبثق عنها الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية.

الفرع الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية²

- 1- أنها عملية إدارية: وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف أو رسم سياسات وإن كانت سريعة التغير؛
- 2- تتميز الإدارة الإلكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة؛
- 3- تتميز الإدارة الإلكترونية بخاصية القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة الخبيرة؛
- 4- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة ورشاقة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة؛
- 5- تمتلك الإدارة الإلكترونية ثقافة راسخة على شفافية المعلومات والتنافسية بين العاملين؛
- 6- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمة المقدمة؛
- 7- العمل عن بعد وبلا حدود والتخلص من الحدود الزمنية والمكانية؛

¹ أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص 23-24.

² راجع لوائي: أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص 35.

8- السرعة الفائقة والتفاعل الآني على مدار الساعة؛

9- التفاعل من أي مكان وإن كان خارج المؤسسة؛

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتحلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،وهي تمثل نوعا من الاستجابة الفورية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تشمل العوامة، الفضاء الرقمي، المعرفة وثورة الانترنت¹.

ويشير محمد غنيم أن للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمؤسسات أو على المستوى القومي والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي²:

1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة:

تساهم الإدارة الإلكترونية في:

أ- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة؛

ب- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة؛

ج- تحسين جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة؛

د- توجيه الإنتاج وفقا لاحتياجات ورغبات الزبائن؛

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي.

تساهم الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي في:

أ- تحسين مستوى أداء المؤسسات الحكومية؛

ب- الاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة؛

ج- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني؛

د- تدعيم جانب الواردات في الدولة؛

¹ سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص35.

² احمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، سلسلة إصدارات، المنصورة، 2009، ص37.

كما يشير عامر طارق عبد الرؤوف إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص فيما يلي¹:

- أ- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية؛
- ب- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه؛
- ج- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (vidéo conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- د- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين؛
- هـ- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالنيابة عن الدوائر الأخرى؛
- و- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام الاحتياط من الكوارث؛

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف كلها تنصب في تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة والاستغلال الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات للارتقاء بكفاءة العمل الإداري وارتفاع مستوى الأداء عن طريق إنجاز المعاملات إلكترونياً وتوفير الوقت والجهد والمال ومن هذه الأهداف ما يلي²:

أ- أهداف تتعلق بفائدة المستفيدين وأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للمنظمة وهي:

- التقليل من التعقيدات الإدارية؛
- تحديد الإفادة القصوى لأصحاب المصالح في المنظمة؛
- تحقيق الكفاءة والفاعلية في تقديم الخدمات للمستفيدين والاستغلال الأمثل للموارد؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- التعليم المستمر وبناء المعرفة؛

ب- أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري وهي:

- تحسين مستوى الخدمات؛
- تخفيض التكاليف؛

¹ عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص35.

² أحمد فتحي الحيت، مرجع سبق ذكره، ص25-26.

- الإنجاز السريع للأعمال واختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات؛
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية؛
- استمرارية عمل المنظمة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد؛
- التقليل من الموارد البشرية الزائدة على الحاجة في الإدارة؛

ج- أهداف تتعلق بزيادة كفاءة وفاعلية وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- المساعدة على التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية للمستفيد؛
- توفير المعلومات والبيانات بصورة فورية لمتخذي القرار؛
- تقليل معوقات اتخاذ القرار؛

د- أهداف تتعلق بزيادة قدرة المنظمة التنافسية محليا وعالميا وهي:

- التوافق مع بقية دول العالم التي تتجه إلى العمل الإلكتروني؛
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات بمختلف أنواعها؛
- تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل؛
- الحد من الفساد الإداري؛

كما انه يوجد عدة أهداف أخرى يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- التخلص من حدة البيروقراطية وتبسيط الإجراءات داخل المؤسسات؛
- ضمان دقة المعاملات الإدارية بفعل ثبات أداء النظام الإلكتروني وكفاءة نظام الحفظ فيه؛
- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق، وما يتبعه من عيوب في الحفظ والتوثيق؛
- ترشيد الأيدي العاملة، وفرز الأفراد غير العاملين؛
- ضمان السرية والخصوصية للمعلومات المهمة في ظل توافر البيانات؛
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين ويعينها على تطوير منتجاتها؛

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سلميان: الإدارة الإلكترونية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2015، ص38-39.

المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

تشتق وظائف وعناصر الإدارة الإلكترونية من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض من أجل تحديدها، والتي يمكن توظيفها فيما يلي.

الفرع الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية. **أولاً: الحواسيب وملحقاتها Hardware**: ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية في دوائرها أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفر العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها، مع مراعاة الإمكانيات اللازم توافرها في تلك الأجهزة حسب طبيعة عمل الإدارة، قد تحتاج إحدى الجهات إلى أجهزة ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها وسرعتها وسعتها التخزينية، وأيضاً ملحقات تلك الأجهزة الخارجية فقد تحتاج بعض الإدارات إلى طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان ووسائط التخزين ووسائط النقل والأقراص المدججة وأجهزة البصمة الإلكترونية وأجهزة التصوير والتسجيل الرقمية إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل¹.

ثانياً: البرمجيات software وهي المكونات غير المادية للحاسوب، عبارة عن تعليمات منظمة خطوة خطوة، تصدر أوامر للمكونات المادية للحاسوب (Hardware) لإنجاز العمليات المختلفة، وتختار كل إدارة برامج الحاسوب التي تناسبها من بين آلاف البرامج الحاسوبية، هذه الأخيرة تنقسم إلى نوعين رئيسيين هما²:

برمجيات نظم التشغيل وهي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها من أجل إدارتها، والمستخدم حالياً هو Windows.

البرمجيات التطبيقية وتنقسم إلى:

أ- برامج عامة وهي البرامج التي يتم تحميلها على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها (كالبريد الإلكتروني PowerPoint, word , Excel) وغيرها.

¹ الحسن حسين محمد: الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

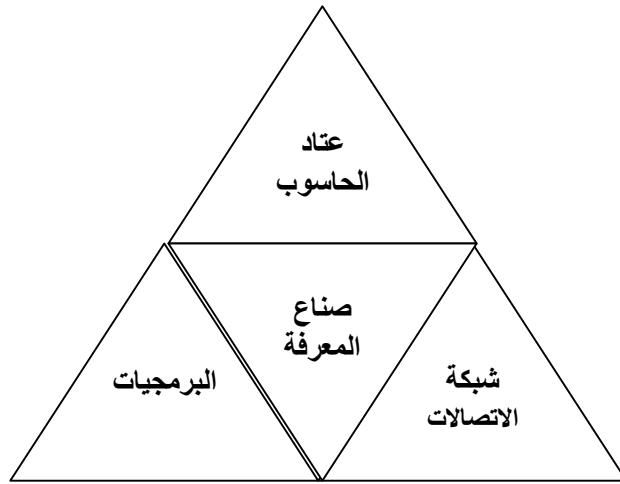
ب- برامج خاصة:

و هي مجموعة البرامج التي تعمل على أداء مهام وواجبات معينة وتصمم من قبل مبرمجي الحاسوب بإحدى لغات البرمجة وذلك حسب الحاجات الخاصة للمؤسسة.

ثالثاً: شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي الشبكات الانترانت Intranet الاكستراينت Extraitlet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة المنظمة وإدارتها الإلكترونية¹.

رابعاً: صناع المعرفة: ويتكون من القيادات الرقمية المديرين والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة².

شكل رقم (02): يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية،

2005، ص 24.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

1- التخطيط الإلكتروني: قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني E-Planning من حيث التحديد العام عن

التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف. إلا أن

الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات³:

¹ احمد مراد، بلعباس فؤاد: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص 18.

² احمد مراد، بلعباس فؤاد، المرجع نفسه، ص 18.

³ نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الأردن، 2004، ص 236-237.

أولاً : التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة الآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط.

ثانياً: إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيف استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر.

الجدول (01): يوضح الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني.

التخطيط الإلكتروني	التخطيط التقليدي
- خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة	- خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه الشركة
- خطط قصيرة وآنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر)	- خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)
- الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده	- الخطة تحدد الأهداف ومراحل وسائل تنفيذها
- الخطة مرنة جداً من أجل الإلزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.	- التزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتحاد
- الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.	- الخطة تركز على قدرات الشركة.
- المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة	- المخاطرة تأتي من عدم الإلزام بتنفيذ الخطة
- الابتكار ضروري عند التنفيذ الخطة الأفضل. للإستجابة للظروف المتغيرة.	- الابتكار ضروري عند التنفيذ الخطة الأفضل.

- المديرون هم المخططون والعاملون المخططون هم المبادرون من أهم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل). - المديرين والعاملين (مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية).	- المخططون هم المبادرون من أهم المنفذون (مدخل أعلى - أسفل). - المديرين والعاملين (مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية).
- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس. - الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.	- الأهداف محددة واضحة، وقابلة للقياس. - الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
- الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح في السوق وفي الزبائن	- الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
- معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	- الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجاحه من أجل الشركة

المصدر: أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الالكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 54.

ثالثا: إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الالكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

2- التنظيم الالكتروني (E-Organizing) في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التعليم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل ، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصغوفي يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة ، والشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الغرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، و من مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹.

3- التوجيه الالكتروني: يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الالكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود القيادات الالكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها هذا ولا بد أن يكون هؤلاء

¹ عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في (و م أ) و الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص 30.

القادة متكبرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية كما لا بد عليهم من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسؤول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه، ويجب أن تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الإلكترونية وان يتوفر لدى كل منها حب والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم، بالإضافة إلى ضرورة توفر القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بشأنها الكترونيا ولا بد أيضا التركيز على التوجيه كعمل أساسي للمديرين، بحيث يتحول هؤلاء المديرون من مشرفين إلى موجهين حيث يكونوا بالقرب من مواقع العمل لتقديم المساعدة¹.

وبالتالي فإن مهمة المديرين في ظل الإدارة الإلكترونية تتطلب منهم تخصيص وقت أقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الإدارات وتخصيص وقت أكبر في مساعدة ومساندة الموظف في فرق العمل المختلفة في معالجة المشكلات والقيام بأعمال أكثر إثراء عن ذي قبل، ويتحول المدير ليصبح بمثابة المرشد والمعلم الذي يسعى إلى توفير المواد والعمل على التطوير الوظيفي في الأجل الطويل.

يجب أن تتوفر في القيادة الإلكترونية مهارات أساسية أهمها:

- أ- مهارات المعارف التقنية : مثل تقنية المعلومات في الحسابات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية؛
 - ب- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: يتطلب ضرورة تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية؛
 - ج- مهارات إدارية: تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي، والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط، التنظيم، المتابعة والرقابة؛
 - 4- الرقابة الإلكترونية إن الرقابة الإلكترونية أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة بدلا من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمساءلة الرسمية، وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة، وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر، وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية منها²:
- أهما تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية؛

¹ احمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 61-62.

² جمعة إسماعيل العياط: الإدارة الإلكترونية، دار ماجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 32-33.

➤ تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على المائي فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير؛

➤ الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفته أولا وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية؛

➤ أن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير، من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في المنظمة؛

المطلب الرابع: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها

الفرع الأول: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية، إلى ثلاث (03) مراحل طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية، حيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها في حينه وعلى العموم فإن هذه المراحل هي¹:

أولا: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تميمها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضا وبشكل متوازن بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون أي روتين أو ممانعة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حسابا شخصيا الاطلاع نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات على الشبكة الإلكترونية مع إمكانية طبع واستخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

ثانيا: مرحلة الفاكس والهاتف المحمول

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الأولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد، وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والهاتف بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة، يستفيد منه في الاستفسار عن الإجراءات والأوراق والشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة بشكل سلس وسهل ودون أي مشاكل، وبحيث أنه يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق أو الاستثمارات وغير

¹ مصطفى يوسف كاسي: الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص94.

ذلك، وفي هذه المرحلة يكون قسم أكبر من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع كبار التجار والإداريين والمتعاملين والقادرين في هذه المرحلة من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت متوسط¹.

ثالثاً: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يكون عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30 بالمائة من المواطنين ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب سواء بشكل شخصي الأكشاك أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن لكل فرد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب وبأسرع وقت وأقل جزء وأقل تكلفة ممكنة وبأكبر فعالية وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) وبذلك يكون الرأي العام قد تفهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها².

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

حتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من التحول السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية والاستفادة من التقنية الحديثة واستثمارها استثماراً أفضل، يجب أن تتعامل بكافة الوسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية وأيضاً وسائل أخرى تتمثل في متطلبات نذكر منها ما يلي:

1- المتطلبات الإدارية: يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية نذكر منها:

1-1 وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يعتمد على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما على المدى الطويل من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يمكنها من تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وصياغة أهدافها الإستراتيجية بكل وضوح ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عناء وبأسرع وقت وبمتمهي الدقة³.

2-1 القيادة و الدعم الإداري : يعد التزام الإدارة العليا أمراً مهماً وحيوياً لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات، فوجود قيادة إدارية قوية تساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب

¹ فؤاد حامد: الإدارة الإلكترونية والأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 243-244.

² عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 71.

³ عادل حرحوش المبرجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مراكز ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 16.

الإدارة الإلكترونية، نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية، وعليه فإن جهود التحول إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، لن يكتب لها النجاح في غياب مثل هذا الدعم من قبل صانعي القرارات فيها¹.

3-1 **الهيكل التنظيمي:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات، هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي، لاعتباره من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية².

4-1 **التعليم، التدريب والتثقيف:** بما أن التقنية علم وثقافة وأداة عمل جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة وحسب، بل ينبغي أيضا تثقيفهم بالتقنية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين بدرجة كبيرة في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فكلما كانت ثقافة المؤسسة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا العاملين عن أدوارهم في المؤسسة وبالتالي تقل مقاومتهم للتغيير.

لذا تتطلب الإدارة الإلكترونية تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك³:

أ- تطوير نظم التعليم التقليدية من خلال إدراج التقنية وتطبيقاتها ضمن المناهج والمقررات الدراسية خلال مراحل التعليم المختلفة؛

ب- الاهتمام بالتفكير الابتكاري في التعليم بمراحله المختلفة لإعداد وتأهيل خريج لديه مهارات وقدرات إبداعية معرفية متراكمة ويهتم بالرغبة في الإنجاز والسعي للتميز وتحمل المخاطرة والابتكار والتجديد وتقبل واستيعاب التغيير؛

ج- عقد دورات تدريبية للموظفين لمواكبة التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية؛

د- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات وتحديد التغيرات المطلوب إحداثها في قيم ومعتقدات العاملين وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكياتهم في العمل والتي مثل فجوة ثقافية يجب التغلب عليها لنشر ثقافة العمل الإلكتروني؛

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره ص 61.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، مرجع سبق ذكره، ص 306.

³ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 62.

2- المتطلبات القانونية:

يقدم أسلوب الإدارة الإلكترونية تحديات جديدة للجهات التشريعية والتي ينبغي عليها أن تتمتع بالمرونة والقدرة على تطوير التشريعات بحيث تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكتروني، وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب ضرورة إعطاء الصيغة القانونية الأعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية وتحديد النشاطات السلبية منها والعقوبات المفروضة عليها وتحديد الأمن الوثائقي وتحديد متطلباته بما يحافظ على سرية العمل الإلكتروني و خصوصيته¹.

3- المتطلبات الأمنية:

تتمثل المتطلبات الأمنية للإدارة الإلكترونية في ضمان أمن وحماية معلوماتها، هذه الأخيرة التي تعد ثروة ذات قيمة عالية وثمينة مما يجعلها عرضة للتهديد والتعدي والخرق من قبل العابثين والمتلصقين وقرصنة الحاسوب، ويقصد بأمن المعلومات مجموعة الإجراءات والتدابير المستخدمة في المجالين الإداري والفني لحماية المصادر البيانية (من أجهزة وبرمجيات وبيانات وأفراد من التجاوزات والتداخلات غير المشروعة) التي تقع عن طريق الصدفة أو عمداً أو عن طريق التسلسل أو كنتيجة لإجراءات خاطئة أو غير الوافية المستخدمة من إدارة هذه المصادر.

ومن أجل حماية المعلومات من المخاطر التي تتعرض لها لا بد من توفر مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتوفير الحماية الكافية للمعلومات، وهذه العناصر².

أ- السرية (التوثيق): وتعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.

ب- التكامل وسلامة المحتوى: إن عملية التكامل يقصد بها تكامل الرسائل المرسله بين الأطراف وعبر الشبكات كشبكة الإنترنت وشبكة الاتصالات اللاسلكية حيث أنه لضمان التكامل بين الرسائل لا بد من استلام الرسائل نفسها بدون أن يتم اعتراضها أو تغيير محتوياتها وعادة يتم ذلك بتقنيات بسيطة لمعرفة ما إذا تم تغيير محتوى الرسالة أم لا.

ج- استمرارية توفر المعلومات: وهي تعني التأكد من استمرارية عمل نظام المعلومات واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة لمواقع المعلومات، وضمان عدم تعرض مستخدمي تلك المعلومات إلى منع استخدامها.

¹ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 65-66-67.

د- عدم الإنكار: ومعناه عدم إنكار المرسل للرسالة التي أرسلها إلى أحد الأشخاص أو المؤسسات، أي لا بد من استخدام طريقة تثبت من أن الذي أرسل هذه الرسالة هو شخص معروف وتحمل توقيعه ولا يمكن لأحد ما أن يقوم بتزوير هذا التوقيع ولا يمكن لمرسل الرسالة أن ينكر أنه أرسل هذه الرسالة حيث تحمل توقيعه الإلكتروني المعتمد.

وهناك العديد من نظم تأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية والتي تحقق البعد الأمني لأنظمتها، ويتمثل أهمها بصفة أساسية فيما يلي:

➤ التشفير الإلكتروني؛

➤ التوقيع الإلكتروني؛

➤ التأمين والحماية ضد الفيروسات؛

4- المتطلبات البشرية:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة وهناك جملة من المتطلبات البشرية تتمثل فيما يلي¹:

➤ استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛

➤ إيجاد نظم فعالية للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم. التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية؛

➤ إيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الإنترنت؛

5- المتطلبات المالية:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار².

¹ جمعة إسماعيل العياط، مرجع سبق ذكره، ص52-53.

² لوائي رابع، مرجع سبق ذكره، ص73.

ولذلك فإن مشروع الإدارة الإلكترونية مشروع ضخم وكبير ويحتاج إلى أموال طائلة وكبيرة لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي لهذا المشروع.

6- المتطلبات التقنية (البنية التحتية):

- إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات و بنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات نفسها من جهة وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى¹.
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها.
- توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكثر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد واقصر وقت وأقل كلفة ممكنة.
- التدريب وبناء القدرات، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم.

المطلب الخامس: عوامل نجاح ومعوقات الإدارة الإلكترونية

الفرع الأول: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية

- على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة ومن أهمها²:
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لف الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير، كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة بالمنشأة لتوضيح الرؤية والرسالة؛
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشأة والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛

¹ لوائي رابع، مرجع سبق ذكره، ص72.

² محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصياغة، عمان، الأردن، 2009، ص70-71.

- التطوير المستمر لإجراءات العمل. ومحاولة توضيحها للموظفين الإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية؛

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية

1- معوقات إدارية: تتمثل في¹:

- نقص الوعي التكنولوجي بين المسيرين؛
- نقص الخبرة والمعرفة لدى المسيرين فيما يتعلق بالحاسوب؛
- نقص الوعي لدى المديرين حول مزايا تكنولوجيا المعلومات ؛
- عدم توفر الحافز والدعم للمديرين؛
- الالتزام غير الكافي من كبار المديرين بتطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- قصر دورة حياة الإدارة؛

2- المعوقات البشرية وتتمثل فيما يلي²:

- أ- انخفاض الخبرات التكنولوجية، والكفاءة العالية في تقديم الخدمات؛
- ب- عدم كفاية التدريبات اللازمة للعاملين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يقتصر التدريب على الشرح النظري؛
- ج- عدم تطور اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية، حيث يتم اختيارهم اعتمادا على المقابلة الشخصية، دون أن يقترن ذلك بممارسه عملية على هذه الأجهزة؛
- د- انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها، بل وتبني مواقف سلبية؛

¹ رحمانى سناء، مرجع سبق ذكره، ص53-54.

² فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص74.

3- المعوقات المالية: ما وتمثل فيما يلي¹:

أ- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، خاصة وأن التقنية متشابكة ومتكاملة وفي تطور مستمر، الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعباً ومن المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوفر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المؤسسة الواحدة؛

ب- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات؛

ج- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة الأجهزة الحواسيب وشبكتها؛

4- المعوقات التشريعية: تتمثل فيما يلي²:

➤ تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية، وهي معوقات عامة تحتاج إلى التدخل على مستوى الدول، ومن تلك المعوقات؛

➤ قصور التشريعات والقوانين: مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية مما يجعل الخوف كبيراً داخل مقدمين على خوض التعاملات الإلكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم القانونية، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقتها؛

➤ احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقتها وتضع الأطر القانونية لممارسته؛

➤ عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية؛

➤ تأخر وضع التشريعات التي تحرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، ووضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم يجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة أن يتحرق بعضهم الابتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان، مع قيام احتمال السطو على معاملته وخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية؛

5- المعوقات التقنية: تتمثل فيما يلي³:

¹ راجع لوائي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

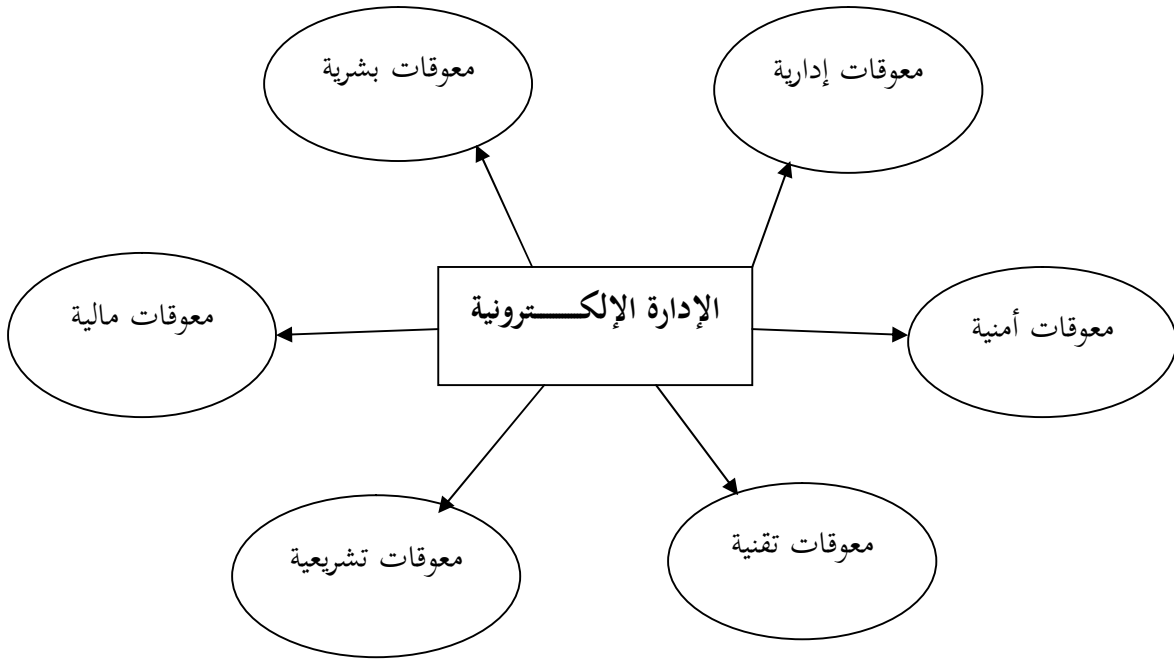
² مرجع نفسه، ص 81.

³ فريد كورتل، آسيا تيش سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 76.

- عدم متابعة التقدم التقني في مجال الحاسوب، حيث ارتفعت معدلات التغيير في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بصورة كبيرة، في الوقت الذي تبحث فيه المؤسسات على استقرار نسبي؛
 - النقص في البيئة التحتية المعلوماتية، والبنية التحتية للاتصالات، على مستوى الدولة مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها؛
 - الافتقار إلى مهارات صيانة أجهزة الحواسيب وتطويرها؛
- 6- المعوقات الأمنية:** تتمثل فيما يلي¹:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفا عما يمكن أن يؤديه في المساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان؛
- أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها؛
- عدم توافر برمجيات للرقابة على الاختراقات المعتمدة؛

شكل رقم (03) يوضح معوقات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 81.

خلاصة الفصل الأول:

لقد تناولنا في الفصل الأول والمتعلق بالإطار النظري للمناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية مبحثين، حيث أن المبحث الأول جاء بعنوان الإطار النظري للمناخ التنظيمي، حيث تم تعريف المناخ التنظيمي فلاحظنا عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تعريف موحد له، ولقد تعددت الآراء حول الأبعاد المحددة له والعناصر المكونة له، ولكنهم اتفقوا جميعاً على مدى أهميته الكبرى، كما حاولنا تبيان خصائصه وأنواعه والنماذج الخاصة به.

أما بالنسبة للمبحث الثاني جاء بعنوان الإطار النظري للإدارة الإلكترونية فقد تطرقنا إلى مجموعة من التعاريف لها وكذلك قمنا بتبيان خصائصها وأهميتها الكبرى في شتى المجالات، وقد تعرفنا أيضاً إلى أهداف الإدارة الإلكترونية ووظائفها وكيفية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، و ذلك من خلال عدة مراحل ومتطلبات تطبيقها. كما تم التعرف إلى عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية والمعوقات المسببة لفشل تطبيقها.

الفصل الثاني
الجانب
التطبيقي
دراسة ميدانية

كلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير

تمهيد

بعد تحديد الإطار النظري لهذه الدراسة واستعراض أهم المفاهيم لكل من المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية في الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل تناول الجانب الميداني لهذا الموضوع، حيث سنسقط هذه الدراسة على عينة من أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة. سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين الأول تناولنا فيه الطريقة و الأدوات المستعملة باستعمال برنامج spss في الدراسة الميدانية والمبحث الثاني تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، بحيث اعتمدنا في دراستنا على توزيع استمارة الاستبيان على أساتذة وإداريي الكلية بمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة بالدراسة الميدانية

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث وعرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

لا بد لكل دراسة علمية من منهج علمي يتبعه الباحث لحدوث انسجام بين فروض البحث وعملية إثباتها ميدانيا انطلاقا من أهداف وطبيعة الدراسة التي تستهدف الحصول على معلومات كافية ودقيقة، وفي بحثنا هذا اعتمدنا على المنهج الوصفي كونه المناسب والملائم لطبيعة الدراسة، إذ يقوم المنهج الوصفي على وصف الحقائق الراهنة المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها بواسطة أدوات الدراسة، أملا في الوصول إلى نتائج واستنتاجات تساهم في الوقوف على أثر المناخ التنظيمي على تطبيق على تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة عينتها وأدواتها.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية، هذا بشرط أن تمثل العينة جميع المفردات أو العناصر المكونة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا، وحتى تكون العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه يجب أن يكون هناك¹:

➤ تجانس صفات وخصائص مفردات العينة ومفردات مجتمع البحث؛

➤ تكافؤ فرص الظهور في العينة لجميع مفردات المجتمع؛

➤ عدم التحيز في اختيار مفردات المجتمع؛

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة البالغ عددهم 174 أستاذ² بالإضافة إلى إداريي الكلية، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة، من كونهم يمتلكون الخبرات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الكفاءة، وبما أنه يتعذر على الدراسة أن تشمل جميع أفراد المجتمع المستهدف فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، لذلك قمنا بتوزيع 50 استبانة وتم استرجاع 42 استبانة، وبعد استبعاد 4 منها لعدم مطابقتها للشروط المطلوبة، تمت الدراسة على 38 استبانة نهائية.

¹ هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص 8.

² دليل الكلية المتوفر على الموقع <http://www.facebook.com/segcmsila>

الفرع الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة.

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة المتبع، تأتي عملية جمع البيانات والمعلومات، وذلك بالاعتماد على جملة من الأدوات التي من شأنها المساعدة في عملية الجمع، فقد اعتمدنا على أنواع من أدوات جمع البيانات حيث ارتأينا أنها تكمل بعضها البعض لاختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في:

الاستبيان: قمنا باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات حيث يعتبر أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة.

المقابلة: هو الكشف عن بعض المعلومات والمعطيات عن طريق عدة أسئلة، للحصول على إجابات تشكل المحتوى المقصود من المقابلة وذلك من خلال التحقق من بعض المعلومات والحقائق عن قرب.

الملاحظة: تعتبر من أقدم وسائل البحث و التقصي، لأنها هي الأداة الأولى التي تثير فضول الباحث للغوص في ظاهرة ما ومحاولة التعرف على خصائصها، وتعرف الملاحظة عند بعض الباحثين على أنها الملاحظة في عين المكان، وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي.

المطلب الثاني: تصميم استمارة الاستبيان

وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- عرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة من أجل اختبار مدى الملائمة لتجميع البيانات؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما اقترحتة الأستاذة وعرضه على المحكمين؛
- الوصول إلى الصيغة النهائية بعد التعديلات والتصحيحات؛

ولقد تم مراعاة النقاط التالية:

- الأسلوب البسيط واللغة المفهومة حتى لا يجد المجيب صعوبة في فهم السؤال؛
- التسلسل في إعداد أسئلة الاستبيان؛
- الاختصار في الأسئلة حتى لا يشعر المجيب بالملل وتضييع الوقت؛

أولاً: محتوى الاستبيان:

احتوى الاستبيان على تقديم لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصي، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، وقمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار عملي بحت وأن موضوعها يتعلق بأثر المناخ التنظيمي

على تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين هما:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في المناخ التنظيمي، والذي احتوى على 20 عبارة.

حيث قسمت على (04) أبعاد رئيسية 5 عبارات لكل بعد كما يلي:

➤ البعد الأول: ويمثل الهيكل التنظيمي.

➤ البعد الثاني: ويمثل القيادة وصنع القرار.

➤ البعد الثالث: ويمثل الحوافز.

➤ البعد الرابع: ويمثل نمط الاتصال.

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الإدارة الإلكترونية والذي احتوى على 11 عبارة.

أي أن الاستبانة قد تضمنت 31 عبارة حول موضوع الدراسة والتي يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت likert (scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية:

(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم إعطاء درجة لكل إجابة من الإجابات الخمسة لقياس استجابات الباحثين لعبارات الاستبيان بحسب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي (1-5-4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (0,8=5/4) والجدول الموالي يوضح درجات مقياس لكارث المستعمل والمتوسط المرجح:

جدول رقم (02): جدول توزيع لسلم لكارث

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05
الفئات	(1,19-1)	(2,59)	(3,59)	(4,19)	(5-4,20)
دالاتها	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: محمد فاتح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123، بتصرف.

ثانيا: الشروط العلمية للأداة

➤ صدق الاستبيان (الصدق الظاهري): قامت الطالبتين بالتأكد من صدق فقرات الاستبيان من خلال:

عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أستاذة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف - المسيلة - قسم علوم التسيير بالإضافة إلى الأستاذة المشرفة وقد تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين والقيام بما يلزم من تعديل على ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة.

➤ **ثبات الاستبيان:** من أجل اختبار مصداقية ثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل متغير على حدى، وبعد تجميع البيانات تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS، وقبل القيام بالاختبارات اللازمة لتحقيق أهداف البحث قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach's) للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة والتأكد من أنها تقيس فعلا ما صممت لأجله كخطوة ثانية، بعد التأكد من صدقه قبل توزيعه هنا تجدر الإشارة إلى أن مقياس ألفا كرونباخ مؤشر يستخدم لقياس ثبات الأداة أي مدى الترابط بين أسئلة الاستبيان، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيم بين الصفر والواحد (0-1) فإن لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر (0)، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل أكبر منه، ففي حالة إعادة تطبيق الاستبيان في ظروف مماثلة يتم الحصول على النتائج نفسها أو الاستنتاجات (لا نقصد بذلك التطابق التام).

وجاءت نتائج ألفا كرونباخ للاستبيان كالتالي:

الجدول رقم (03): يوضح نتائج اختبار الثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المناخ التنظيمي	20	0,944
الإدارة الإلكترونية	11	0,846

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS اعتمادا على إجابات أفراد العينة.

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لكل من المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية، حيث قدرت ب 94,4% و 84,6% على التوالي، مما يفسر ثبات المقياس المعتمدة في كل متغير.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم البرنامج للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22 لتحليل بيانات الدراسة وذلك من خلال:

- 1- معامل الارتباط بيرسون: لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- 2- معامل الفا كرونباخ: لحساب الثبات.
- 3- اختبائي كولموغوروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) واختبار شايبرو ويلك للتأكد من طبيعة توزيع البيانات.
- 4- معامل الارتباط ومعامل التحديد R^2 .
- 5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف الإجابات عن الفرضيات.

المطلب الثالث: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يتم في هذا المطلب التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. إن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إحدى كليات جامعة المسيلة نشأت خلال السنة الجامعية 1988-1989، عندما تم فتح تخصصين في المدى القصير.

➤ شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)؛

➤ محاسبة وضرائب - تسيير المخزون؛

في السنة الجامعية 1991-1992 تم تحويل نسبة من طلبة (DEUA) إلى المدى الطويل في العلوم التجارية، وبعدها تم اعتماد فرع ليسانس علوم تجارية في المدى الطويل.

في السنة الجامعية 1999-2000 تم فتح فرع ليسانس علوم التسيير، والسنة الجامعية 2005-2006 تم فتح فرع ليسانس علوم اقتصادية.

تم اعتمادها ككلية ضمن المرسوم التنفيذي رقم: 01-274 المؤرخ في 30 جمادي الثانية عام 1422 الموافق ل18 سبتمبر المتضمن إنشاء جامعة المسيلة.

وعمقتضى القرار رقم 128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم لقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن الأقسام المكونة للكلية، تم اعتماد الأقسام التالية:

➤ قسم العلوم التجارية؛

➤ قسم علوم التسيير؛

➤ قسم العلوم الاقتصادية؛

➤ قسم العلوم المالية والمحاسبية؛

التسمية الرسمية للكلية حسب قرار 136 المذكور أعلاه هو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتضم حالياً أربعة أقسام:

الجدول (04) يوضح أقسام الكلية والتخصصات المتوفرة

القسم	تخصصات ليسانس	تخصصات الماستر
العلوم الاقتصادية	اقتصاد كمي	اقتصاد كمي
	اقتصاد دولي	اقتصاد دولي
	اقتصاد نقدي وبنكي	اقتصاد نقدي وبنكي
	-	تأمينات
علوم التسيير	تسيير عمومي	تسيير عمومي
	إدارة أعمال	إدارة أعمال
	إدارة مالية	إدارة مالية
	-	الإدارة الإستراتيجية
	-	إدارة الإنتاج والتمويل
	-	تجارة دولية
العلوم التجارية	تجارة دولية	تجارة دولية
	تسويق	تسويق الخدمات
	-	مالية وتجارة دولية
علوم المالية والمحاسبة	محاسبة مالية	مالية وبنوك
	مالية بنوك التأمينات	محاسبة وتدقيق
	-	محاسبة وجباية معمقة
	-	تدقيق ومراقبة التسيير

المصدر: دليل الكلية

يسهر على تأطير الكلية نخبة من الأساتذة المتخصصين موزعين كما يلي:

الجدول (05): رقم يوضح عدد أساتذة الكلية

العدد	الأساتذة
11	أستاذ التعليم العالي
45	أستاذ محاضر.أ
44	أستاذ محاضر.ب

66	أستاذ مساعد.أ
08	أستاذ مساعد.ب

المصدر: دليل الكلية

هياكل استقبال الطلبة³:

توفر الكلية مجموعة من الهياكل منها:

- مكتبة بها أكثر من 8000 كتاب وقاموس ومجلة باللغات: العربية، الفرنسية، الإنجليزية؛
- قاعة مطالعة 600 مقعد مجهزة بخدمة (wifi)؛
- 08 مدرجات كبيرة ومتوسطة لإلغاء المحاضرات؛
- 60 قاعة للتدريس؛
- 03 قاعات للإعلام الآلي؛
- قاعة كبيرة في كل قسم من أقسام الكلية مخصصة للأساتذة مجهزة بخدمة (wifi)؛
- قاعة مخصصة لمناقشة أطروحات الدكتوراه؛

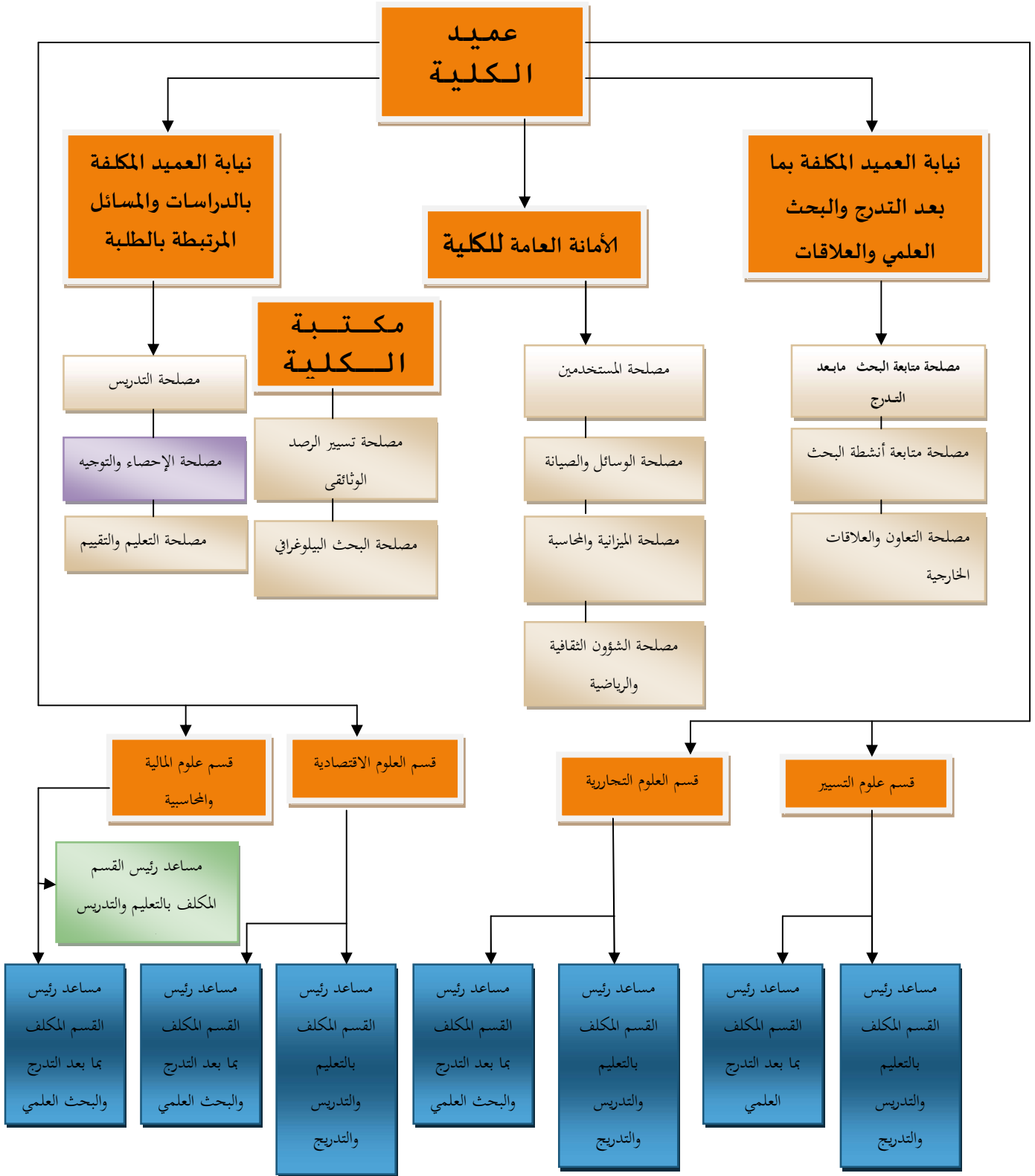
البحث العلمي والعلاقات الخارجية.

تتوفر الكلية على مخبرين الأول مجسد ويحمل اسم:

- مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر؛
- مخبر ثاني قيد الدراسة والتجسيد؛

³ دليل الكلية المتوفر على الموقع <http://www.facebook.com/segcmsila>

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دليل الكلية

المطلب الرابع: تشخيص المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية

لقد حاولنا إجراء مقابلة مع مسؤولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث قمنا بزيارة الكلية محل الدراسة، قصد الإجابة تشخيص واقع كل من المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية. حيث لاقت هذه المقابلة بالترحيب من قبل نائب العميد الدكتور بيسار عبد المطلب ومسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات بجتي إسلام، مما جعلها تصب في معلومات مفيدة حول الموضوع محل الدراسة. ولقد تمحورت الأسئلة التي أجريت بين الباحثين و نائب العميد ومسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات في الكلية عموماً حول الجو السائد في الإدارة وهيكلها التنظيمي وأجهزة ووسائل الإدارة الإلكترونية وهو ما سنتطرق إليه كما يلي:

الفرع الأول: تشخيص المناخ التنظيمي في الكلية

تم التوصل إلى المعلومات التالية من خلال إجراء مقابلة موجهة إلى السيد الدكتور بيسار عبد المطلب نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حول المناخ التنظيمي السائد في الكلية⁴. حيث تم التوصل أن الهيكل التنظيمي للكلية من حيث الموارد البشرية هو متناسق، وهذا ما يعكس أطر الكفاءة، كما تعتمد الكلية على نمط الاتصال المباشر والإلكتروني، أما اتخاذ القرارات في الكلية فهي حسب الاختصاص، فيما يتم تقسيم الحوافز على هيئة التدريس والإداريين حسب العمل مثل التحفيز المادي والترقية. كما يوجد في الكلية هياكل مخصصة لاستراحة الأساتذة والإداريين مثل قاعة الأساتذة وقاعة اجتماع في كل قسم، ناهيك عن توفير كل ضروريات العمل (مخابر، أقسام، قاعات إعلام آلي..).

وحسب رأي نائب عميد الكلية حول عناصر المناخ التنظيمي التي يراها تؤثر في أداء مصلحة الإدارة وهيئة التدريس، فهو يري أن الانضباط، الكفاءة، التفاني في العمل و العلاقة الجيدة بين كل الموظفين هي أساس نجاح الإدارة والكلية ككل.

⁴ مقابلة مع السيد الدكتور بيسار عبد المطلب نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف – مسيلة، الساعة 10:00 صباحاً بتاريخ 19/ماي/2021.

الفرع الثاني: تشخيص الإدارة الإلكترونية في الكلية

تم التوصل إلى المعلومات التالية من خلال إجراء مقابلة موجهة إلى السيد مسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول واقع الإدارة الإلكترونية في الكلية⁵.

مرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة بمراحل للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، وذلك عبر توفير الوسائل التقنية، توفير الشبكات، البرامج المساعدة، تكوين الكفاءات من خلال أيام تكوينية وتدريبية، وقد واجهت الكلية عدة صعوبات في عمليات الانتقال من حيث الجانب التقني لأن الكلية لا تحتوي على بنية تحتية و الجانب البشري لعدم توفر الكفاءة والخبرة، ناهيك عن البعض يرفض فكرة الانتقال والبعض الآخر ليس لديهم الخبرة الكافية في المجال الإلكتروني، ومن بين الشروط التي يجب توفرها لبناء بيئة إلكترونية مناسبة يجب أن تكون هناك وسائل إلكترونية مستحدثة ونقل الخبرات الجديدة للطواقم البشري مع كل التطورات والمستجدات التقنية التعريف بالإدارة الإلكترونية للانخراط بها من طرف الطلبة.

لاحظنا من خلال المعلومات التي حصلنا عليها من المقابلة نقص في الإمكانيات البشرية المؤهلة و خاصة في مجال الإعلام الإلكتروني، ويتم معالجة النقص من خلال توظيف متخصصين في المجال وتكوين إداريين حسب مسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات في الكلية، إلا أن الكلية شهدت تقدما ملحوظا وذلك بوفرة البرامج والمواقع الإلكترونية لهيئة التدريس والإداريين والطلبة وقاعدة بيانات محمية، رغم نقص الأجهزة الإلكترونية.

كما تقوم الكلية ببرمجة خطط مستقبلية في مجال الإدارة الإلكترونية مثل رقمنة جميع النشاطات البيداغوجية التي لم يتم رقمتها حاليا، وتطوير البنية التحتية للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة.

تستطيع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المسيلة تحقيق تقدم أكبر، وذلك من خلال توفير الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل إصدار الوثائق الإلكترونية في الكلية، وتوفير الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

⁵ مقابلة مع السيد بختي إسلام مسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات في الكلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضباف – مسيلة، الساعة 13:00 زوالا بتاريخ 19/ماي/2021.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث وعرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم عرض النتائج التي تم الحصول عليها من الاستبيانات الموزعة، وقبل ذلك سنعرض على صدق وثبات الاستبيان.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

الفرع الأول: الصدق والثبات المحور الأول:

الصدق:

1- طريقة الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المحور بطريقتين هما:

- حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للمحور.

- عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

أولاً: الطريقة الأولى حساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لمحور (المناخ التنظيمي)

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي وأبعاده الفرعية		
أبعاد محور المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0,896**	0,01
القيادة وصنع القرار	0,931**	0,01
الحوافز	0,795**	0,01
نمط الاتصال	0,833**	0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد محور (المناخ التنظيمي) كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) حيث بلغت جميعها على التوالي: (0.83/0.79/0.93/0.89) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس المناخ التنظيمي.

2- حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه :

2-1- حساب معامل ارتباط عبارات بعد الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيم المعنوية sig

0,000	0,876**	1
0,000	0,858**	2
0,000	0,854**	3
0,000	0,812**	4
0,000	0,917**	5
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد الهيكل التنظيمي مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما على التوالي: (0,876**) و (0,858**) و (0,854**) و (0,812**) و (0,917**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الهيكل التنظيمي.

2-2- حساب معامل ارتباط عبارات بعد القيادة وصنع القرار مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (08) يوضع العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد القيادة وصنع القرار والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيم المعنوية sig
6	0,839**	0,000
7	0,916**	0,000
8	0,799**	0,000
9	0,628**	0,000
10	0,823**	0,000
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد القيادة وصنع القرار مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما على التوالي: (0,839**) و (0,916**) و (0,799**) و (0,628**) و (0,823**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة وصنع القرار.

2-3- حساب معامل ارتباط عبارات بعد الحوافز مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (09) يوضع العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد الحوافز والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيم المعنوية sig
11	0,837**	0,000
12	0,780**	0,000
13	0,779**	0,000
14	0,831**	0,000
15	0,607**	0,000
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد الحوافز مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها على التوالي: (0,837**) و (0,780**) و (0,779**) و (0,831**) و (0,607**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الثالث كمؤشر لصدق التكوين في الحوافز.

2-4- حساب معامل ارتباط عبارات بعد نمط الاتصال مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (10) يوضع العلاقة الارتباطية بين عبارات بعد نمط الاتصال والدرجة الكلية للبعد.		
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيم المعنوية sig
16	,823**	0,000
17	,856**	0,000
18	,783**	0,000
19	,695**	0,000
20	,843**	0,000
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات بعد نمط الاتصال مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها على التوالي: (0,716**) و

(0,745**) و (0,787**) و (0,697**) و (0,602**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للبعد الرابع كمؤشر لصدق التكوين في قياس نمط الاتصال.

- الثبات:

- طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (11): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور المناخ التنظيمي		
أبعاد محور المناخ التنظيمي	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الهيكل التنظيمي	0,914	5
القيادة وصنع القرار	0,859	5
الحوافز	0,824	5
نمط الاتصال	0,858	5
الدرجة الكلية للمحور الثاني (المناخ التنظيمي)	0,944	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور المناخ التنظيمي جاءت مرتفعة حيث تراوحت على التوالي: (0,914/ 0,859/ 0,824/ 0,858) وللمحور ككل (0,944) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الثاني المناخ التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي.

الفرع الثاني: الصدق والثبات المحور الثاني مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الصدق: عن طريق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق المحور عن حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

وفيما يلي حساب معامل ارتباط عبارات محور الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (12) يوضح العلاقة الارتباطية بين عبارات محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للبعد					
رقم العبارة	معامل الارتباط	قيم المعنوية sig	رقم العبارة	معامل الارتباط	قيم المعنوية sig
1	0,721**	0,000	7	0,487**	0,000
2	0,547**	0,000	8	0,550**	0,000
3	0,667**	0,000	9	0,632**	0,000

0,000	0,481**	10	0,000	0,703**	4
0,000	0,786**	11	0,000	0,646**	5
** دال عند مستوى الدلالة 0,01. * دال عند مستوى الدلالة 0,05.			0,000	0,720**	6

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لفقرات محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتهما بين (0,48) في العبارة رقم (07) و (0,78) في العبارة رقم (11)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للمحور الثاني كمؤشر لصدق التكوين في قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الثبات:

- طريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (13): يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية
11	0,846	الدرجة الكلية للمحور الثاني (مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل بلغت (0,846) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المحور، وهذا يعني أن المحور الثاني يتمتع بمعامل ثبات قوي.

الفرع الثالث: الإعتدالية

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير المناخ التنظيمي - متغير الإدارة الإلكترونية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة							
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرين
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	

المناخ التنظيمي	0,064	37	0,200*	0,986	37	0,915	غير دال
الإدارة الإلكترونية	0,122	37	0,183	0,957	37	0,167	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سميروف، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير المناخ التنظيمي - متغير الإدارة الإلكترونية، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أن المتغيرين يتوزعا توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

في هذا الفرع سيتم التطرق إلى تحليل المتغيرين بالاعتماد على نتائج spss.

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

سنقوم بتحليل نتائج أبعاد المتغير الأول:

1- تحليل نتائج البعد الأول المتعلقة بالهيكل التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالهيكل التنظيمي وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول رقم (15): وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	المستوى	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	العالي	[4.2-3.4]	1,09599	3,4865	1 يتم تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح ودقيق لهيئة التدريس والإداريين
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,25622	3,2432	2 تطبق الكلية اللوائح والقوانين بشكل دقيق ومسؤولية كبيرة
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,11096	3,3514	3 توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في الكلية
02	العالي	[4.2-3.4]	1,06965	3,4595	4 تملك الكلية هيكل تنظيمي مرن
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,18803	3,2432	5 خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين

الهيكل التنظيمي	3,3568	0,98898	[4.2-3.4]	العالى
-----------------	--------	---------	-----------	--------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (15) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (01) والتي نصت على يتم تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح ودقيق لهيئة التدريس والإداريين، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3,4865)، أما العبارة رقم (04) التي نصت على تطبق الكلية اللوائح والقوانين بشكل دقيق ومسؤولية كبيرة، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3,2432).

2- تحليل نتائج البعد الثاني المتعلق بالقيادة وصنع القرار في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالقيادة وصنع القرار وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول رقم (16): وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد القيادة وصنع القرار

الترتيب	المستوى	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,26455	2,8919	6 تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع القرار واتخاذ
02	المتوسط	[3.4-2.6]	1,07455	3,1081	7 تشجع الكلية المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,18803	2,7568	8 يتم التكفل باحتياجات كل مستوى بالكلية وفق مبدأ المساواة وعدم التمييز
01	المتوسط	[3.4-2.6]	1,08359	3,2162	9 الكلية تتمتع بالمرونة في تأدية مهامها بأحسن طريقة
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,06684	2,9730	10 تحرص الكلية على دعم المبادرات واعتماد الرقابة الذاتية
	المتوسط	[3.4-2.6]	0,91037	2,9892	القيادة وصنع القرار

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يبين الجدول رقم (16) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد القيادة وصنع القرار، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 5 التي نصت على الكلية تتمتع بالمرونة في تأدية مهامها بأحسن طريقة قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3,2162)، أما العبارة رقم (08) التي نصت على يتم التكفل باحتياجات كل مستوى بالكلية وفق مبدأ المساواة وعدم التمييز قد حصل على أقل تأييد بمتوسط حسابي قدره (2,7568).

3- تحليل نتائج البعد الثالث المتعلق بالحوافز في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة المتعلقة بالحوافز وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول (17): وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز

الترتيب	المستوى	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,15600	2,3243	تستفيد من حوافز نظير جهودك الإضافية المبذولة
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,30200	2,8378	تتم الكلية بتطوير قدرات التدريس والإداريين
02	المتوسط	[3.4-2.6]	1,23634	2,8378	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل
01	المتوسط	[3.4-2.6]	1,33671	2,8649	تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,25203	2,6486	لديك رضي عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تأمين، تقاعد، علاقات بين مختلف الأفراد.
	المتوسط	[3.4-2.6]	0,96335	2,7027	الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول (17) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الحوافز، حيث نلاحظ أن العبارة رقم (14) التي نصت على تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2,8649)، أما العبارة رقم (11) التي نصت على تستفيد من حوافز نظير جهودك الإضافية المبذولة قد حصل على أقل تأييد بمتوسط حسابي قدره (2,3243).

4- تحليل نتائج البعد الرابع المتعلقة بنمط الاتصال في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

في الجدول الموالي نعرض المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للعبارات المتعلقة بنمط الاتصال وترتيبها حسب درجة توافرها في الكلية.

الجدول رقم (18): وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد نمط الاتصال

الترتيب	المستوى	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,19810	3,1892	16 يمكن للموظفين الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشكلة تؤثر في عملهم
01	المتوسط	[3.4-2.6]	1,07664	3,2973	17 المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,05267	2,9459	18 تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات
02	المتوسط	[3.4-2.6]	1,12706	3,2973	19 تمتلك القيادة في الكلية مهارات اتصالية يمكنها من خلالها حل المشكلات
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,08981	3,0811	20 تعتمد الإدارة على وسائل حديثة وأكثر من وسيلة لتضمن وصول المعلومة
	المتوسط	[3.4-2.6]	0,88674	3,1622	نمط الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (18) وصف إجابات عينة الدراسة حول بعد نمط الاتصال، حيث نلاحظ أن العبارة (17) والتي نصت على التزام المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3,2973)، أما العبارة رقم (18) التي نصت على تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات قد حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (2,9459).

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الجدول رقم (19) وصف عبارات عينة الدراسة حول محور مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية					
الترتيب	المستوى	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
01	العالي	[4.2-3.4]	1,20484	3,8158	1 تستخدم جهاز الحاسوب وملحقاته في أداء كافة أعمالك اليومية

08	العالي	[4.2-3.4]	1,24633	3,4737	2	هناك كفاية لأجهزة الحاسوب وملحقاته في جميع أقسام الكلية
07	العالي	[4.2-3.4]	1,10765	3,5526	3	يوجد استعمال فعلي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الكلية
02	العالي	[4.2-3.4]	1,15511	3,7368	4	تتم صيانة أجهزة الحواسيب وملحقاته في الكلية بشكل سريع عند الحاجة
10	العالي	[4.2-3.4]	1,41723	3,2105	5	يتم استلام الواجبات الدراسية لطلبة الكلية إلكترونياً
04	العالي	[4.2-3.4]	1,39319	3,7105	6	يتم نشر الإعلانات في الكلية إلكترونياً
11	المتوسط	[3.4-2.6]	1,28372	2,9737	7	تحرص مؤسستكم على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة
09	المتوسط	[3.4-2.6]	1,34830	3,4211	8	تشكل وسائط الاتصال الإلكتروني كالبريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، الاجتماعات عن بعد... أداة اتصال رسمية في عملك
05	العالي	[4.2-3.4]	1,21043	3,6842	9	المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في الكلية
06	العالي	[4.2-3.4]	1,19178	3,6579	10	تملك نقطة وصول لشبكة الانترنت في مكان عملك
03	العالي	[4.2-3.4]	1,16033	3,7105	11	هناك سهولة في الاتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة
	العالي	[4.2-3.4]	0,78515	3,5407		تطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 والمتعلقة ب: قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بلغ (3,54) وبانحراف معياري بلغ (0,78) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن مجال الموافقة من (4.2-3.4)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، ويظهر ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور حيث هي موافقة عالية. ونلاحظ بأن قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة للعبارة رقم 01 هي (3,8158) وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1,20484)، أي آراء واتجاهات أفراد العينة ايجابية في إجاباتهم على العبارة 01 أي "تستخدم جهاز الحاسوب

وملحقاته في أداء كافة أعمالك اليومية" وهذا راجع إلى توفر الكلية على أجهزة حواسيب كافية وكذلك توفر خدمة الانترنت واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومنه يقوم الأساتذة والإداريين باستخدام أعمالهم عن طريق المراسلات الإلكترونية أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي كما هو مذكور في العبارات 10، 02، 06، 05، 03، أما أقل قيمة فراجعة إلى العبارة رقم 07 حيث بلغت (2,9737) مع انحراف معياري بقيمة (1,28372)، أي أن آراء واتجاهات أفراد العينة سلبية في إجاباتهم على العبارة 07 أي "تحرص مؤسستكم على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة" وهذه النتيجة تخص نظام الحماية لحواسيب ومواقع الكلية وهي درجة متوسطة.

ثالثا: ترتيب مستويات توفر المتغيرات ومدى أهميتها لدى أفراد العينة المستجوبين

الجدول رقم (20) يوضح ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالكلية محل الدراسة						
الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المعيار	الترتيب	المستوى
01	الهيكل التنظيمي	3,3568	0,98898	[4.2-3.4]	01	العالي
02	القيادة وصنع القرار	2,9892	0,91037	[3.4-2.6]	03	المتوسط
03	الحوافز	2,7027	0,96335	[3.4-2.6]	04	المتوسط
04	نمط الاتصال	3,1622	0,88674	[3.4-2.6]	02	المتوسط
05	المناخ التنظيمي	3,0527	0,80949	[3.4-2.6]		المتوسط
06	تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,5407	0,78515	[4.2-3.4]		العالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3,35) و(2,70) حيث تباينت بين درجة الموافقة المتوسطة والعالية لكن معظم الدرجات كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المحور الأول والمتعلق بالمناخ التنظيمي بلغ (3,0527) و انحراف معياري بلغ (0,80949) وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب الآراء وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور هو ضمن مجال الموافقة (2.6-3.4)، أي أن العبارات المتعلقة بالمناخ التنظيمي متوفرة بدرجة متوسطة من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة لكن ليس بالمستوى المطلوب، لذلك يجب على عميد الكلية أن يجتمع بشكل دوري مع الأساتذة والإداريين لتدارك النقائص ومناقشة قضايا العمل وأن تكون المعايير المعتمدة واضحة.

أما بخصوص المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 والمتعلقة ب: قياس مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بلغ 3,54 وبانحراف معياري بلغ 0,78 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن مجال الموافقة من (3.4-4.2)، أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظر أساتذة وإداريي الكلية، ويظهر ذلك في موافقتهم على معظم عبارات المحور 02 حيث هي موافقة بدرجة عالية، وهو ما يعكس النظرة الإيجابية من قبل أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

قبل اختبار فرضيات البحث وجب الإشارة إلى شرط الإعتدالية لمتغيرات البحث، والذي قد تم إدراجه سابقاً، ولكن نشير هنا إلى أن هناك العديد من الأساليب والاختبارات المستخدمة لمعرفة فيما إذا كانت المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبالنظر إلى ما تقره نظرية النهاية المركزية فإن التقيد بشرط التوزيع الطبيعي مرتبط بحجم العينة، إذ يعد شرطاً ضرورياً في حالة العينات الصغيرة (أقل من 30 مفردة)، أما في حالة العينات الكبيرة فيمكن التخلي عنه، وذلك أن التوزيعات الاحتمالية تتوول إلى التوزيع الطبيعي في العينات التي يزيد حجمها عن 30 مفردة، إذ وجد من خلال التجربة أن عدم تحقق الشرط لا يؤثر على نتيجة الاختبار بشرط أن يكون حجم العينة كبيراً، وتعتبر العينة من حجم (30 مفردة) عينة كبيرة.

عرض نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى: "يوجد تأثير دال إحصائياً للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية". ولاختبار هذه الفرضية وجب في بادئ الأمر اختبار العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما إذا كانت دالة إحصائياً، ونتائج الاختبار مدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة الارتباطية بين الهيكل التنظيمي و الإدارة الإلكترونية			
R	مستوى الدلالة	حجم الأثر R ²	الدلالة

0,787**	دال عند 0.01	0,619	دال عند 0.01
---------	--------------	-------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى معنوية قيمة معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي و الإدارة الإلكترونية والتي بلغت (0,787**) تشير أنها مرتفعة وموجبة، أي أن هناك علاقة طردية بينهما، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الهيكل التنظيمي ارتفع معه مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالنسبة لحجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية نلاحظه من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0,619 أي 61.9%، هذا يعني أن الهيكل التنظيمي قد فسر ما نسبته 61.9% من التباين الحاصل في تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين تعود النسبة المتبقية (38.1%) إلى عوامل أخرى.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد تأثير دال إحصائيا الهيكل التنظيمي على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية".

الفرضية الفرعية الثانية:

"نصت الفرضية الجزئية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية".

ولاختبار هذه الفرضية وجب في بادئ الأمر اختبار العلاقة الارتباطية بين القيادة وصنع القرار وتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما إذا كانت دالة إحصائيا ، ونتائج الاختبار مدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة وصنع القرار على تطبيق الإدارة الإلكترونية			
R	مستوى الدلالة	حجم الأثر R ²	الدلالة
0,580**	دال عند 0.01	0,336	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى معنوية قيمة معامل الارتباط بين القيادة و تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي بلغت (0,580**) تشير أنها هي قيمة متوسطة وموجبة ، أي أن هناك علاقة طردية بينهما، بمعنى أنه كلما زاد مستوى القيادة ارتفع معه مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالنسبة لحجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل القيادة على المتغير التابع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية نلاحظه من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0,336 أي 33.6%، هذا

يعني أن القيادة قد فسر ما نسبته 33.6% من التباين الحاصل في تطبيق الإدارة الالكترونية، في حين تعود النسبة المتبقية (66.4%) إلى عوامل أخرى.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: "يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية".

الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة: "يوجد تأثير دال إحصائيا للحوافز على تطبيق الإدارة الإلكترونية".

ولاختبار هذه الفرضية وحب في بادئ الأمر اختبار العلاقة الارتباطية بين الحوافز وتطبيق الإدارة الالكترونية فيما إذا كانت دالة إحصائيا، ونتائج الاختبار مدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح العلاقة الارتباطية بين الحوافز وتطبيق الإدارة الإلكترونية			
R	مستوى الدلالة	حجم الأثر R ²	الدلالة
0,462**	دال عند 0.01	0,214	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى معنوية قيمة معامل الارتباط بين الحوافز و تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي بلغت (0,462**) نشير أنها منخفضة وموجبة، أي أن هناك علاقة طردية بينهما، بمعنى أنه كلما زاد مستوى الحوافز ارتفع معه مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية، وبالنسبة لحجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز) على المتغير التابع مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية نلاحظه من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0.214 أي 21.4%، هذا يعني أن الحوافز قد فسر ما نسبته 21.4% من التباين الحاصل في تطبيق الإدارة الالكترونية، في حين تعود النسبة المتبقية (78.6%) إلى عوامل أخرى.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: "يوجد تأثير دال إحصائيا للحوافز على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية".

الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الجزئية الرابعة: "يوجد تأثير دال إحصائيا لنمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية". ولاختبار هذه الفرضية وجب في بادئ الأمر اختبار العلاقة الارتباطية بين نمط الاتصال وتطبيق الإدارة الإلكترونية فيما إذا كانت دالة إحصائيا ، ونتائج الاختبار مدرجة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح العلاقة الارتباطية بين نمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية			
R	مستوى الدلالة	حجم الأثر R ²	الدلالة
0,820**	دال عند 0.01	0,672	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى معنوية قيمة معامل الارتباط بين نمط الاتصال و تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي بلغت (0,820**) نشير أنها مرتفعة وموجبة، أي أن هناك علاقة طردية بينهما، بمعنى أنه كلما زاد مستوى نمط الاتصال ارتفع معه مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالنسبة لحجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (نمط الاتصال) على المتغير التابع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية نلاحظه من خلال معامل التحديد الذي بلغ 0,672 أي 67.2%، هذا يعني أن نمط الاتصال قد فسر ما نسبته 67.2% من التباين الحاصل في تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين تعود النسبة المتبقية (32.8%) إلى عوامل أخرى.

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية، ونتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "يوجد تأثير دال إحصائيا لنمط الاتصال على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية".

الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية العامة: "يوجد تأثير دال إحصائيا للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية".
ولاختبار هذه الفرضية نوضح أنه قد تم اختبار العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (25) يوضح العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي و تطبيق الإدارة الإلكترونية			
R	مستوى الدلالة	حجم الأثر R ²	الدلالة
0,765**	دال عند 0.01	0,586	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى معنوية قيمة معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي بلغت (0,765**) هي قيمة مرتفعة وموجبة، أي أن العلاقة طردية، بمعنى أن كلما زاد مستوى المناخ التنظيمي ارتفع معه مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإبراز حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية نلاحظ معامل التحديد الذي بلغ 0,586 أي 58.6% هذا يعني أن المناخ التنظيمي يفسر ما نسبته 58.6% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وبناءا عليه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة ب: "يوجد تأثير دال إحصائيا للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية".

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة المسيلة ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي في الكليات تم إجراء الدراسة بهذه الكلية للتعرف على أثر المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة وإداريي الكلية.

وقد تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم مجتمع الدراسة وعينتها، وكذا أدوات الدراسة والإجراءات التي تم اتخاذها للتأكد من صدقها وثباتها والأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة بالإضافة إلى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمسيلة من خلال تعريفها وكذا هيكلها التنظيمي وواقع كل من المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية بها، تم تحليل النتائج لكل من الاستبيان، واختبار الفرضيات.

وللإجابة على إشكالية البحث تم عرض نتائج الدراسة وتحليلها، ومن خلال تحليلنا لمختلف البنود التي تمت دراستها على الكلية، وبناء على ذلك تم التوصل إلى صحة فرضيات الدراسة كما يلي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

لكن بالنظر إلى النتائج المتعلقة بأبعاد المناخ التنظيمي (القيادة وصنع القرار، الحوافز، نمط الاتصال) بالكلية محل الدراسة جاءت متوسطة، وهو ما يعكس النظرة السلبية من قبل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة حول هاته الأبعاد، لذلك يجب على عميد الكلية أن يجتمع بشكل دوري مع الأساتذة لمناقشة قضايا العمل وأن تكون المعايير المعتمدة واضحة وذلك للحصول على مرونة أكبر لأبعاد المناخ التنظيمي وهو ما يؤدي للحصول على مستوى تطبيق إدارة إلكترونية أكبر.

خاتمة

خاتمة:

هدفنا في هذه الدراسة توضيح أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد اخترنا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كنموذج للدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيتها النظرية وتمحيص الدراسات السابقة التي بشأنها الاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ومجموعة من الفرضيات، بعدها استعرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع.

فيما يلي سنلخص كل ما جاء في الدراسة، حيث سنقوم بمناقشة النتائج ثم سنعرض المساهمات النظرية وفي الأخير النتائج والمقترحات.

مناقشة النتائج:

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك بطرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟، يندرج تحت هذه الإشكالية أربعة تساؤلات فرعية، تم صياغة فرضية عامة ومجموعة من الفرضيات الفرعية تم اختبارها وتحديد درجة تحققها. وعليه يظهر تحقق الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية العامة: "نصت الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائي للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

ولقد تم التأكد من نفي الفرض الصفري، وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث بلغت نسبة التباين المفسر للمناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية 58.6% .

تحقق الفرضية الأولى: "نصت الفرضية الجزئية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائي للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

بعد اختبار الفرضية، والتأكد من نفي الفرض الصفري وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث قدر نسبة التباين مفسر 61.9% .

تحقق الفرضية الثانية: نصت الفرضية الجزئية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

بعد اختبار الفرضية، والتأكد من نفي الفرض الصفري وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة وصنع القرار على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث قدر نسبة التباين مفسر 33.6%

تحقق الفرضية الثالثة: نصت الفرضية الجزئية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا للحوافز على تطبيق الإدارة الإلكترونية

بعد اختبار الفرضية، والتأكد من نفي الفرض الصفري وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث قدر نسبة التباين مفسر 21.4%.

تحقق الفرضية الرابعة: "نصت الفرضية الجزئية الرابعة: يوجد تأثير دال إحصائيا لنمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية"

بعد اختبار الفرضية، والتأكد من نفي الفرض الصفري وبالتالي قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث قدر نسبة التباين مفسر 67.2%.

نتائج الدراسة:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وجدنا أن الكلية:


- تستخدم الإدارة الإلكترونية كما أنها تساهم في تحسين الأداء والفعالية، الإنتاجية، تقليل الجهد والتكلفة، توزيع المهام والمسؤوليات.
- يقوم الأساتذة والإداريون بإجراء عدة عمليات متعلقة بمهامهم عن طريق التقنيات الرقمية مثل (عرض النتائج عن طريق الموقع الإلكتروني للكلية والإعلانات).
- لتحقيق أفضل النتائج لابد من المنظمة أن تخلق مناخ تنظيمي لكي يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة.
- المناخ التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم لدلالة شخصية المنظمة.
- تسعى الكلية لتطبيق تقنيات الإدارة الإلكترونية بمختلف نشاطاتها من خلال توفير البنية التحتية والمعدات والشبكات والبرامج اللازمة لذلك.

الاقتراحات:


- بناء على النتائج المتوصل إليها ارتأينا تقديم هذه الاقتراحات والتوصيات:
- العمل على تطوير وتحديث البنية التحتية للإدارة الإلكترونية بشكل دائم ومستمر، بما يتناسب وطبيعة المهام.
 - ضرورة إعطاء أهمية المناخ التنظيمي من أجل العمل على تشخيص مؤشرات وعناصره المتعددة والعمل على إصلاح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيه.
 - منح الفرصة للإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار مع التحفظ بالسلطة.
 - مراجعة الهيكل التنظيمي بين كل فترة وأخرى، لتطويره ليواكب التغيرات في الإدارة الإلكترونية.
 - تفعيل التحفيزات المادية خاصة الأجر، من أجل زيادة الالتزام لدى أفراد المنظمة.

آفاق الدراسة:

- من خلال معالجة إشكالية الدراسة، صادفنا العديد من المواضيع التي تم استخلاصها من هذه الدراسة والتي يمكن أن تعتبر كأبحاث مستقبلية تساهم في إيجاد حلول لإشكاليات ترتبط بهذه المواضيع التي يمكن طرحها كالتالي:
- دراسة مقارنة حول التحديات التي تواجهها الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية.
 - واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وسبل تطويرها.
 - مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير جودة المناخ التنظيمي في الجامعات الجزائرية.
 - دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الكفاءات البشرية بالجامعات الجزائرية.



قائمة المراجع
والمصادر



أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- فاروق عبد الله فليبه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 295.
- عبد الفتاح عبد المجيد المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 14-15.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 365.
- عبد الله ابن عبد الغني الطلق ابن عوض الله الصواط: السلوك التنظيمي - المفاهيم - النظرية - التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، السعودية، 2003، ص 255-256.
- احمد محمد غنيم: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الإدارة للبحوث والتدريب والاستشارات، سلسلة إصدارات، المنصورة، 2009، ص 37.
- عامر طارق عبد الرؤوف: الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 35.
- فريد كورتل، آسيا تيش سلميان: الإدارة الإلكترونية، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2015، ص 38-39.
- الحسن حسين محمد: الإدارة الإلكترونية المفاهيم والخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.
- نجم عبود نجم: الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الأردن، 2004، ص 236-237.
- جمعة إسماعيل العياط: الإدارة الإلكترونية، دار ماجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 32-33.
- فؤاد حامد: الإدارة الإلكترونية والأسس النظرية والتطبيقية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 243-244.
- أحمد فتحي الحيت: مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22-23.
- سعد غالب ياسين: الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 35.
- جمعة إسماعيل العياط: الإدارة الإلكترونية، دار ماجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 32-33.

— عادل حرحوش المرفجي وآخرون: الإدارة الإلكترونية، مرتكزات ومتطلبات تأسيس عملية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص16.

— محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصياغة، عمان، الأردن، 2009، ص70-71.

ثانيا: المجالات العلمية

— بركان بهية، نوال الأحوال: أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفر ون، مجلة الاقتصاد، مجلد 11، العدد1، 2020، ص 267-268.

— شافية غليظ: أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد123-140، العدد32، الجزائر، 2009، ص129.

— بركان بهية، نوال الأحوال: أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالعفر ون، مجلة الاقتصاد، مجلد 11، العدد1، 2020، ص 267-268.

— إسماعيل بوعمامة، عبد القادر إبراهيم رابح: أثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي لدى الموظفين الإداريين دراسة حالة، جامعة البليدة، المجلة الجزائرية للطفولة والتربية، الجزائر، 2010، ص138.

— محمد فاتح الصيرفي، الدليل التطبيقي للباحثين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص123، بتصرف.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات العلمية

— رحماني سناء: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعرييج-أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص27.

— زكري رحيمة: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الريان، القنطرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 23-24.

— إبراهيم عاشوري: المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017، ص6.

— إيهاب محمود عايش الطيب: أثر المناخ التنظيمي على الرضي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، الجامعة الفلسطينية الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص21.

— فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزم التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف2، الجزائر، 2014، ص68.

- فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، 2015، ص22.
- بولقرون ياسمين، كحال مريم: المناخ التنظيمي وأثره على تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2020، ص17.
- وهيبه عميروش: المناخ التنظيمي وعلاقته بالتفكير الابتكاري، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2015، ص28.
- باية بعاش: أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص8.
- بكوش لمياء: تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2019، ص44.
- هاجر أحمد محمد الشريف: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة آكلي محمد اولحاج، بويرة، الجزائر، 2018، ص32.
- رايح لوافي: أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص35.
- احمد مراد، بلعباس فؤاد: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة التعليمية الجامعية، دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص18.
- عاشور عبد الكريم: دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في (و م أ) و الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص30.
- عبان عبد القادر: تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص71.

رابعاً: المحاضرات

- هاني عرب، محاضرات في مهارات التفكير والبحث العلمي، ملتقى البحث العلمي، 2009، ص8.

خامسا: المراسيم

– المرسوم التنفيذي رقم: 01 – 274 المؤرخ في 30 جمادي الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر المتضمن إنشاء جامعة المسيلة.


– القرار رقم 128 المؤرخ في 29 أكتوبر 2015 المتمم لقرار رقم 136 المؤرخ في 02 مارس 2011 المتضمن الأقسام المكونة للكلية.

سادسا: المواقع الإلكترونية

– دليل الكلية المتوفر على الموقع <http://www.facebook.com/segcmsila>.

سابعا: المؤسسات

– جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

موضوع البحث

أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة عينة من أساتذة وإداريي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إلى أساتذتي الأفاضل إلى إداريي كلية العلوم الاقتصادية تحية طيبة وبعد...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إجراءات إنجاز دراسة ميدانية لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، لذا نرجوا منكم ملء هذه المعلومات بكل موضوعية، علما أن الدراسة لأغراض البحث العلمي، وجزاكم الله خيرا لحسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك.

تحت إشراف الدكتورة:

رحماني سناء

الطالبتين:

غربي شيماء

صغيري هجيرة

السنة الجامعية: 2021/2020

					القسم الأول: المناخ التنظيمي
					فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمسة درجات للإجابة عليها يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أ الهيكل التنظيمي
					1 يتم تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح ودقيق لهيئة التدريس والإداريين
					2 تطبق الكلية اللوائح والقوانين بشكل دقيق ومسؤولية كبيرة
					3 توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في الكلية
					4 تملك الكلية هيكل تنظيمي مرن
					5 خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين
					ب القيادة وصنع القرار
					6 تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع القرار واتخاذ
					7 تشجع الكلية المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة
					8 يتم التكفل باحتياجات كل مستوى بالكلية وفق مبدأ المساواة وعدم التمييز
					9 الكلية تتمتع بالمرونة في تأدية مهامها بأحسن طريقة
					10 تحرص الكلية على دعم المبادرات واعتماد الرقابة الذاتية
					ج الحوافز
					11 تستفيد من حوافز نظير جهودك الإضافية المبذولة
					12 تحتم الكلية بتطوير قدرات التدريس والإداريين
					13 يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل
					14 تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة
					15 لديك رضي عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تأمين، تقاعد، علاقات بين مختلف الأفراد.
					د نمط الاتصال
					16 يمكن للموظفين الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشكلة تؤثر في عملهم
					17 المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة
					18 تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات
					19 تمتلك القيادة في الكلية مهارات اتصالية يمكنها من حلها حل المشكلات
					20 تعتمد الإدارة على وسائل حديثة وأكثر من وسيلة لتضمن وصول المعلومة

القسم الثاني: الإدارة الإلكترونية				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمسة درجات للإجابة عليها يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك.				
				1 تستخدم جهاز الحاسوب وملحقاته في أداء كافة أعمالك اليومية
				2 هناك كفاية لأجهزة الحاسوب وملحقاته في جميع أقسام الكلية
				3 يوجد استعمال فعلي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الكلية
				4 تتم صيانة أجهزة الحواسيب وملحقاته في الكلية بشكل سريع عند الحاجة
				5 يتم استلام الواجبات الدراسية لطلبة الكلية إلكترونياً
				6 يتم نشر الإعلانات في الكلية إلكترونياً
				7 تحرص مؤسستكم على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتها المختلفة
				8 تشكل وسائط الاتصال الإلكتروني كالبريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، الاجتماعات عن بعد...، أداة اتصال رسمية في عملك
				9 المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في الكلية
				10 تملك نقطة وصول لشبكة الانترنت في مكان عملك
				11 هناك سهولة في الاتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة

الملحق 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الأستاذ	الرتبة	الجامعة
حوجو مصطفى	أستاذ محاضر-أ	جامعة المسيلة
مهدي نزيه	أستاذ محاضر-أ	جامعة المسيلة
تاهمي نادية	أستاذ محاضر-أ	جامعة المسيلة
عطاء الله ياسين	أستاذ محاضر-أ	جامعة المسيلة

الصدق والثبات:

1-الصدق : المحور الأول

		Corrélations					
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	التنظيمي
Q1	Corrélation de Pearson	1	,719**	,677**	,562**	,824**	,876**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q2	Corrélation de Pearson	,719**	1	,594**	,679**	,685**	,858**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q3	Corrélation de Pearson	,677**	,594**	1	,632**	,796**	,854**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q4	Corrélation de Pearson	,562**	,679**	,632**	1	,653**	,812**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q5	Corrélation de Pearson	,824**	,685**	,796**	,653**	1	,917**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	37	37	37	37	37	37
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,876**	,858**	,854**	,812**	,917**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

		Corrélations					
		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	وصنع القرار
Q6	Corrélation de Pearson	1	,908**	,611**	0,261	,533**	,839**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,119	0,001	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q7	Corrélation de Pearson	,908**	1	,630**	,409*	,705**	,916**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,012	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q8	Corrélation de Pearson	,611**	,630**	1	,366*	,565**	,799**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,026	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q9	Corrélation de Pearson	0,261	,409*	,366*	1	,534**	,628**
	Sig. (bilatérale)	0,119	0,012	0,026		0,001	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q10	Corrélation de Pearson	,533**	,705**	,565**	,534**	1	,823**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000	0,000	0,001		0,000
	N	37	37	37	37	37	37
القيادة وصنع القرار	Corrélation de Pearson	,839**	,916**	,799**	,628**	,823**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	37	37	37	37	37	37

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

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

Corrélations							
		Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	الحوافز
Q11	Corrélación de Pearson	1	,626**	,582**	,622**	,407*	,837**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,012	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q12	Corrélación de Pearson	,626**	1	,501**	,578**	0,271	,780**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,002	0,000	0,105	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q13	Corrélación de Pearson	,582**	,501**	1	,608**	0,303	,779**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,002		0,000	0,068	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q14	Corrélación de Pearson	,622**	,578**	,608**	1	,353*	,831**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000		0,032	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
Q15	Corrélación de Pearson	,407*	0,271	0,303	,353*	1	,607**
	Sig. (bilatérale)	0,012	0,105	0,068	0,032		0,000
	N	37	37	37	37	37	37
الحوافز	Corrélación de Pearson	,837**	,780**	,779**	,831**	,607**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	37	37	37	37	37	37

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations						
		الهيكل التنظيمي	القيادة وصنع القرار	الحوافز	نمط الاتصال	المناخ التنظيمي
الهيكل التنظيمي	Corrélación de Pearson	1	,761**	,528**	,800**	,896**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,001	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37
القيادة وصنع القرار	Corrélación de Pearson	,761**	1	,784**	,674**	,931**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37
الحوافز	Corrélación de Pearson	,528**	,784**	1	,421**	,795**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000		0,009	0,000
	N	37	37	37	37	37
نمط الاتصال	Corrélación de Pearson	,800**	,674**	,421**	1	,833**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,009		0,000
	N	37	37	37	37	37
المناخ التنظيمي	Corrélación de Pearson	,896**	,931**	,795**	,833**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	37	37	37	37	37

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

البيانات المحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,914	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,859	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,824	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,858	5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,944	20

الصدق المحور الثاني

		Corrélations											الإدارة الإلكترونية
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	
S1	Corrélation de Pearson	1	0,276	,463**	,935**	,387*	,483**	0,084	,382*	,330*	0,294	,425**	,721**
	Sig. (bilatérale)		0,094	0,003	0,000	0,016	0,002	0,615	0,018	0,043	0,073	0,008	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S2	Corrélation de Pearson	0,276	1	,667**	0,314	0,126	,486**	0,295	0,023	0,156	0,076	,434**	,547**
	Sig. (bilatérale)	0,094		0,000	0,055	0,452	0,002	0,072	0,892	0,351	0,652	0,007	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S3	Corrélation de Pearson	,463**	,667**	1	,412*	0,251	,719**	0,239	0,111	0,154	0,127	,548**	,667**
	Sig. (bilatérale)	0,003	0,000		0,010	0,128	0,000	0,149	0,505	0,356	0,449	0,000	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S4	Corrélation de Pearson	,935**	0,314	,412*	1	,365*	,455**	0,123	0,316	0,306	0,286	,426**	,703**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,055	0,010		0,024	0,004	0,463	0,053	0,062	0,081	0,008	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S5	Corrélation de Pearson	,387*	0,126	0,251	,365*	1	,429**	,389*	0,235	,449**	0,268	,482**	,646**
	Sig. (bilatérale)	0,016	0,452	0,128	0,024		0,007	0,016	0,155	0,005	0,104	0,002	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S6	Corrélation de Pearson	,483**	,486**	,719**	,455**	,429**	1	0,268	0,110	0,297	0,134	,599**	,720**
	Sig. (bilatérale)	0,002	0,002	0,000	0,004	0,007		0,104	0,512	0,070	0,422	0,000	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S7	Corrélation de Pearson	0,084	0,295	0,239	0,123	,389*	0,268	1	0,100	0,273	0,224	,339*	,487**
	Sig. (bilatérale)	0,615	0,072	0,149	0,463	0,016	0,104		0,549	0,098	0,177	0,037	0,002
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S8	Corrélation de Pearson	,382*	0,023	0,111	0,316	0,235	0,110	0,100	1	,730**	,361*	,426**	,550**
	Sig. (bilatérale)	0,018	0,892	0,505	0,053	0,155	0,512	0,549		0,000	0,026	0,008	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S9	Corrélation de Pearson	,330*	0,156	0,154	0,306	,449**	0,297	0,273	,730**	1	0,223	,414**	,632**
	Sig. (bilatérale)	0,043	0,351	0,356	0,062	0,005	0,070	0,098	0,000		0,179	0,010	0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S10	Corrélation de Pearson	0,294	0,076	0,127	0,286	0,268	0,134	0,224	,361*	0,223	1	,376*	,481**
	Sig. (bilatérale)	0,073	0,652	0,449	0,081	0,104	0,422	0,177	0,026	0,179		0,020	0,002
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
S11	Corrélation de Pearson	,425**	,434**	,548**	,426**	,482**	,599**	,339*	,426**	,414**	,376*	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	0,008	0,007	0,000	0,008	0,002	0,000	0,037	0,008	0,010	0,020		0,000
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,721**	,547**	,667**	,703**	,646**	,720**	,487**	,550**	,632**	,481**	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,002	0,000	
	N	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38

الثبات المحور الثاني

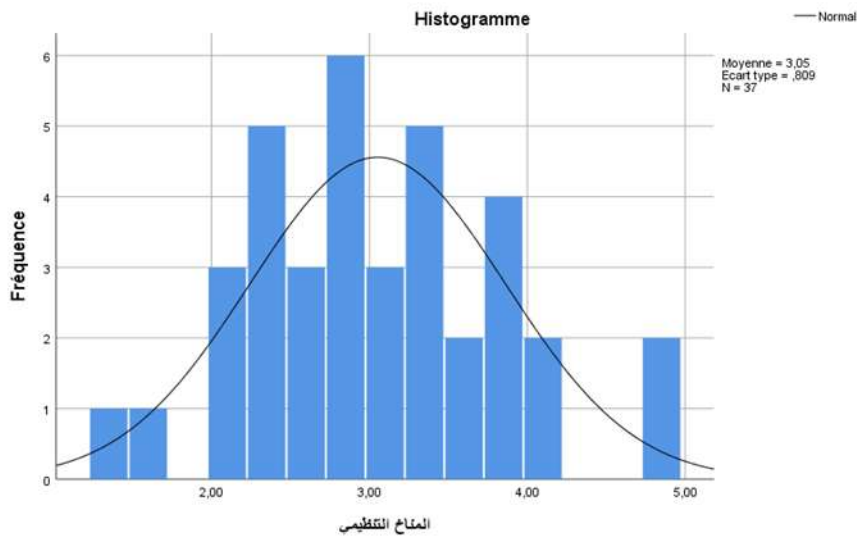
Statistiques de	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,846	11

الاعتدالية:

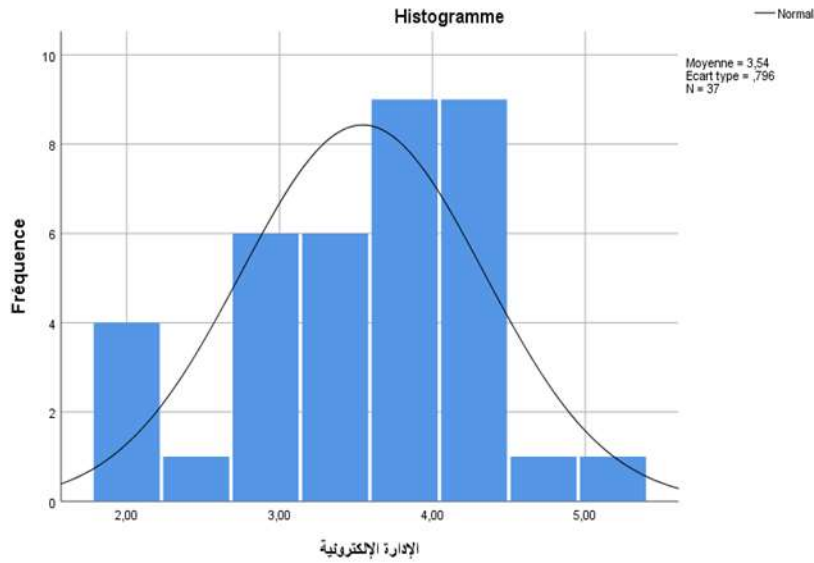
	Tests de normalité					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	ues	ddl	Sig.
المناخ التنظيمي	0,064	37	,200*	0,986	37	0,915
الإدارة الإلكترونية	0,122	37	0,183	0,957	37	0,167

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors



شكل (05) يوضح المتغير الأول التوزيع الطبيعي لمتغير المناخ التنظيمي.



شكل رقم (06) يوضح المتغير الثاني التوزيع الطبيعي لمتغير الإدارة الإلكترونية.

فرضيات الأثر:

الفرضية الجزئية الأولى:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الهيكل التنظيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,787 ^a	,619	,608	,49842

a. Prédicteurs : (Constante), الهيكل التنظيمي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14,107	1	14,107	56,786	,000 ^b
	de Student	8,695	35	,248		
	Total	22,801	36			

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية
b. Prédictors : (Constante), الهيكل التنظيمي

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,418	,294		4,830	,000
	الهيكل التنظيمي	,633	,084	,787	7,536	,000

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

-الفرضية الجزئية الثانية:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة وصنع القرار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,336	,317	,65754

a. Prédictors : (Constante), القيادة وصنع القرار

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,669	1	7,669	17,737	,000 ^b
	de Student	15,133	35	,432		
	Total	22,801	36			

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

b. Prédictors : (Constante), القيادة وصنع القرار

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,028	,376		5,396	,000

	القيادة وصنع القرار	,507	,120	,580	4,212	,000
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية :						

-الفرضية الجزئية الثالثة:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الحوافز ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية :			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,462 ^a	,214	,191	,71578
a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,869	1	4,869	9,504	,004 ^b
	de Student	17,932	35	,512		
	Total	22,801	36			
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية :						
b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,511	,355		7,078	,000
	الحوافز	,382	,124	,462	3,083	,004
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية :						

-الفرضية الجزئية الرابعة:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نمط الاتصال ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,820 ^a	,672	,663	,46196
a. Prédictors : (Constante), نمط الاتصال				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	15,332	1	15,332	71,846	,000 ^b
	de Student	7,469	35	,213		
	Total	22,801	36			
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						
b. Prédictors : (Constante), نمط الاتصال						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,216	,285		4,268	,000
	نمط الاتصال	,736	,087	,820	8,476	,000
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						

الفرضية الرئيسية:

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المناخ التنظيمي ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,765 ^a	,586	,574	,51948
a. Prédicteurs : (Constante), المناخ التنظيمي				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,356	1	13,356	49,493	,000 ^b
	de Student	9,445	35	,270		
	Total	22,801	36			
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						
b. Prédicteurs : (Constante), المناخ التنظيمي						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,246	,337		3,692	,001
	المناخ التنظيمي	,752	,107	,765	7,035	,000
a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية						

Corrélations							
		التنظيمي	وصنع القرار	الحوافز	الاتصال	التنظيمي	الإلكترونية
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,761**	,528**	,800**	,896**	,787**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
القيادة وصنع القرار	Corrélation de Pearson	,761**	1	,784**	,674**	,931**	,580**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
الحوافز	Corrélation de Pearson	,528**	,784**	1	,421**	,795**	,462**
	Sig. (bilatérale)	0,001	0,000		0,009	0,000	0,004
	N	37	37	37	37	37	37
نمط الاتصال	Corrélation de Pearson	,800**	,674**	,421**	1	,833**	,820**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,009		0,000	0,000
	N	37	37	37	37	37	37
المناخ التنظيمي	Corrélation de Pearson	,896**	,931**	,795**	,833**	1	,765**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	37	37	37	37	37	37
الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,787**	,580**	,462**	,820**	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,004	0,000	0,000	
	N	37	37	37	37	37	38

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

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenn e erreur standar
Q1	37	3,4865	1,09599	0,18018
Q2	37	3,2432	1,25622	0,20652
Q3	37	3,3514	1,11096	0,18264
Q4	37	3,4595	1,06965	0,17585
Q5	37	3,2432	1,18803	0,19531
الهيكل التنظيمي	37	3,3568	0,98898	0,16259
Q6	37	2,8919	1,26455	0,20789
Q7	37	3,1081	1,07455	0,17665
Q8	37	2,7568	1,18803	0,19531
Q9	37	3,2162	1,08359	0,17814
Q10	37	2,9730	1,06684	0,17539
القيادة وصنع القرار	37	2,9892	0,91037	0,14966
Q11	37	2,3243	1,15600	0,19005
Q12	37	2,8378	1,30200	0,21405
Q13	37	2,8378	1,23634	0,20325
Q14	37	2,8649	1,33671	0,21975
Q15	37	2,6486	1,25203	0,20583
الحوافز	37	2,7027	0,96335	0,15837
Q16	37	3,1892	1,19810	0,19697
Q17	37	3,2973	1,07664	0,17700
Q18	37	2,9459	1,05267	0,17306
Q19	37	3,2973	1,12706	0,18529
Q20	37	3,0811	1,08981	0,17916
نمط الاتصال	37	3,1622	0,88674	0,14578
المناخ التنظيمي	37	3,0527	0,80949	0,13308

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenn e	Ecart type	Moyenn e erreur standar
S1	38	3,8158	1,20484	0,19545
S2	38	3,4737	1,24633	0,20218
S3	38	3,5526	1,10765	0,17968
S4	38	3,7368	1,15511	0,18738
S5	38	3,2105	1,41723	0,22990
S6	38	3,7105	1,39319	0,22600
S7	38	2,9737	1,28372	0,20825
S8	38	3,4211	1,34830	0,21872
S9	38	3,6842	1,21043	0,19636
S10	38	3,6579	1,19178	0,19333
S11	38	3,7105	1,16033	0,18823
الإدارة الإلكترونية	38	3,5407	0,78515	0,12737

- جدول شامل يوضح النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (المناخ التنظيمي):

الجدول رقم (111) يوضح "مستوى المناخ التنظيمي"						
الترتيب	المستوى	المعيار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
01	العالي	[4.2-3.4]	1,09599	3,4865	يتم تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح ودقيق لهيئة التدريس والإداريين	1
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,25622	3,2432	تطبق الكلية اللوائح والقوانين بشكل دقيق ومسؤولية كبيرة	2
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,11096	3,3514	توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في الكلية	3
02	العالي	[4.2-3.4]	1,06965	3,4595	تملك الكلية هيكل تنظيمي مرن	4
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,18803	3,2432	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين	5
	العالي	[4.2-3.4]	0,98898	3,3568	الهيكل التنظيمي	
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,26455	2,8919	تشجع قيادة الكلية أعضاء هيئة التدريس في المشاركة في صنع القرار واتخاذ	6
02	المتوسط	[3.4-2.6]	1,07455	3,1081	تشجع الكلية المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	7
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,18803	2,7568	يتم التكفل باحتياجات كل مستوى بالكلية وفق مبدأ المساواة وعدم التمييز	8
01	المتوسط	[3.4-2.6]	1,08359	3,2162	الكلية تتمتع بالمرونة في تأدية مهامها بأحسن طريقة	9
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,06684	2,9730	تحرص الكلية على دعم المبادرات واعتماد الرقابة الذاتية	10
	المتوسط	[3.4-2.6]	0,91037	2,9892	القيادة وصنع القرار	
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,15600	2,3243	تستفيد من حوافز نظير جهودك الإضافية المبذولة	11
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,30200	2,8378	تهتم الكلية بتطوير قدرات التدريس والإداريين	12
02	المتوسط	[3.4-2.6]	1,23634	2,8378	يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل	13
01	المتوسط	[3.4-2.6]	1,33671	2,8649	تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة	14
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,25203	2,6486	لديك رضي عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تأمين، تقاعد، علاقات بين مختلف الأفراد.	15
	المتوسط	[3.4-2.6]	0,96335	2,7027	الحوافز	
03	المتوسط	[3.4-2.6]	1,19810	3,1892	يمكن للموظفين الاتصال بالإدارة في حالة مواجهة مشكلة تؤثر في عملهم	16

01	المتوسط	[3.4-2.6]	1,07664	3,2973	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة	17
05	المتوسط	[3.4-2.6]	1,05267	2,9459	تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات	18
02	المتوسط	[3.4-2.6]	1,12706	3,2973	تمتلك القيادة في الكلية مهارات اتصالية يمكنها من خلالها حل المشكلات	19
04	المتوسط	[3.4-2.6]	1,08981	3,0811	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة وأكثر من وسيلة لتضمن وصول المعلومة	20
المتوسط		[3.4-2.6]	0,88674	3,1622	نمط الاتصال	
المتوسط		[3.4-2.6]	0,80949	3,0527	المناخ التنظيمي	

جدول رقم (19) يوضح النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الالكترونية) :

الجدول رقم (0000) يوضح "مستوى تطبيق الادارة الالكترونية"						
الترتيب	المستوى		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	
01	العالي	[4.2-3.4]	1,20484	3,8158	تستخدم جهاز الحاسوب وملحقاته في أداء كافة أعمالك اليومية	1
08	العالي	[4.2-3.4]	1,24633	3,4737	هناك كفاية لأجهزة الحاسوب وملحقاته في جميع أقسام الكلية	2
07	العالي	[4.2-3.4]	1,10765	3,5526	يوجد استعمال فعلي لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الكلية	3
02	العالي	[4.2-3.4]	1,15511	3,7368	تتم صيانة أجهزة الحواسيب وملحقاته في الكلية بشكل سريع عند الحاجة	4
10	العالي	[4.2-3.4]	1,41723	3,2105	يتم استلام الواجبات الدراسية لطلبة الكلية إلكترونياً	5
04	العالي	[4.2-3.4]	1,39319	3,7105	يتم نشر الإعلانات في الكلية إلكترونياً	6
11	المتوسط	[3.4-2.6]	1,28372	2,9737	تحرص مؤسستكم على توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بياناتنا المختلفة	7
09	المتوسط	[3.4-2.6]	1,34830	3,4211	تشكل وسائط الاتصال الإلكتروني كالبريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، الاجتماعات عن بعد، أداة اتصال رسمية في عمك	8
05	العالي	[4.2-3.4]	1,21043	3,6842	المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في الكلية	9
06	العالي	[4.2-3.4]	1,19178	3,6579	تملك نقطة وصول لشبكة الانترنت في مكان عمك	10
03	العالي	[4.2-3.4]	1,16033	3,7105	هناك سهولة في الاتصال وتبادل المعلومات بين مستويات الإدارة	11
العالي		[4.2-3.4]	0,78515	3,5407	تطبيق الادارة الالكترونية	

الملحق (04) المقابلة مع نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات

➤ تشخيص المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية.

لقد حاولنا إجراء مقابلة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قصد الإجابة على عدة أسئلة حول المناخ التنظيمي والإدارة الإلكترونية وهو ما سنتطرق إليه كما يلي:

➤ تشخيص المناخ التنظيمي في الكلية.

تم التوصل إلى المعلومات التالية من خلال إجراء مقابلة موجهة إلى السيد الدكتور بيصار عبد المطلب نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول المناخ التنظيمي السائد في الكلية.

س1: هل هناك توافق وتناسق مع طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في الكلية من ناحية الموارد البشرية؟

ج1: نعم هناك تناسق.

س2: كيف يتم الاتصال بين مستويات الإدارة؟

ج2: اتصال مباشر، اتصال الكتروني.

س3: هل تتركز الإدارة على اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات؟

ج3: نعم، في حدود الاختصاص مع الاحتفاظ بالسلطة.

س4: كيف يتم تقسيم الحوافز على هيئة التدريس والإداريين؟

ج4: التشجيع، التحفيز المادي والمعنوي (علاوات، مردودية،...) حسب العمل.

س5: هل توجد ثقة متبادلة بين هيئة التدريس والإداريين؟

ج5: نعم توجد.

س6: هل توفر الكلية هياكل مخصصة لاستراحة الأساتذة والإداريين؟

ج6: نعم، (مكاتب، قاعة أساتذة على مستوى كل قسم، قاعة اجتماعات لكل قسم).

س7: كيف تلي الكلية مستلزمات وهياكل البحث ومتطلبات هيئة التدريس؟

ج7: توفير إمكانيات شروط العمل في الهياكل الإدارية القاعات، المخابر.

س8: حسب رأيك ماهي عناصر المناخ التنظيمي التي تراها تؤثر على أداء مصلحة الإدارة وهيئة التدريس؟

ج8: الكفاءة، الانضباط في العمل، سلوكيات الموظفين، العلاقة الجيدة بين الموظفين، سوء التسيير يؤدي إلى الرداءة.

➤ تشخيص الإدارة الإلكترونية في الكلية.

تم التوصل إلى المعلومات التالية من خلال إجراء مقابلة موجهة إلى السيد بختي إسلام مسؤول الموقع الإلكتروني والشبكات في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حول واقع الإدارة الإلكترونية في الكلية.

س1: ما هي المراحل التي اعتمدها الكلية للانتقال من الإدارة التقليدية للإدارة الإلكترونية؟

ج1: توفير الوسائل التقنية، توفير الشبكات، البرامج المساعدة، تكوين الكفاءات من خلال أيام تكوينية وتدريبية.

س2: هل واجهتكم تحديات وصعوبات في عمليات التحويل؟

ج2: نعم، الجانب التقني لأن الكلية لا تحتوي على بنية تحتية والجانب البشري عدم توفر الكفاءة والخبرة، ناهيك عن البعض يرفض الإدارة الإلكترونية والبعض الآخر ليس لديهم الخبرة الكافية في المجال الإلكتروني.

س3: ما هي أهم الشروط التي يجب توفرها لبناء بيئة إلكترونية مناسبة؟

ج3: تحديث الوسائل المستخدمة في الإدارة الإلكترونية، نقل الخبرات الجديدة للطواقم البشري مع كل التطورات والمستجدات التقنية، التعريف بالإدارة الإلكترونية للانخراط بها من طرف الطلبة.

س4: هل هناك خطط تحسيسية مستقبلية في مجال الإدارة الإلكترونية؟

ج4: نعم، من بين هذه الخطط رقمنة جميع النشاطات البيداغوجية التي لم يتم رقمنتها حالياً، وتطوير البنية التحتية للتأقلم مع التكنولوجيا الحديثة.

س5: هل هناك نقص في الإمكانيات البشرية المؤهلة؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم حل ذلك في رأيك؟

ج5: نعم يوجد، وخاصة في مجال الإعلام الإلكتروني، ويتم معالجة النقص من خلال توظيف متخصصين في المجال وتكوين إداريين.

س6: هل يتم توفير الأجهزة والبرامج اللازمة لتسهيل إصدار الوثائق الإلكترونية في الكلية؟

ج6: بالنسبة للأجهزة يوجد فيها نقص، أما البرامج فهي متوفرة ويتم استغلالها.

س7: هل تملك مصلحتكم قاعدة بيانات تتميز بالأمان والسرية للمعلومات؟ إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يتم حمايتها؟

ج7: نعم، نسخة احتياطية، منع الاختراق من خارج الجامعة.

س8: هل ترى بأن الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية والتشريعية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟

ج8: ليست كافية.



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): * غربي شيماء المولود(ة) بتاريخ: 1998/10/12 ب.: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 200343065 الصادرة بتاريخ: 2016/04/25 عن: دائرة حمام الضلعة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2021/2020 والمعد

لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان **: أثنى المنهاج التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أصريح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع و البصمة

.....
G. ABBI
#



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): * صفيري هجيرة المولود(ة) بتاريخ: 11/11/1997 ... ب: حمام الضلعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 200343050 الصادرة بتاريخ: 25/04/2016 عن: حمام الضلعة

ولاية المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: ادارة استراتيجية خلال السنة

الجامعية: 2020/2021 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **

أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الادارة الالكترونية دراسة حالة. كلية لعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة

.....

.....

.....

.....

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/16

التوقيع و البصمة

.....

