

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين:

بلقبي محمد الأمين

سواعديّة أسامة

تحت عنوان

أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة

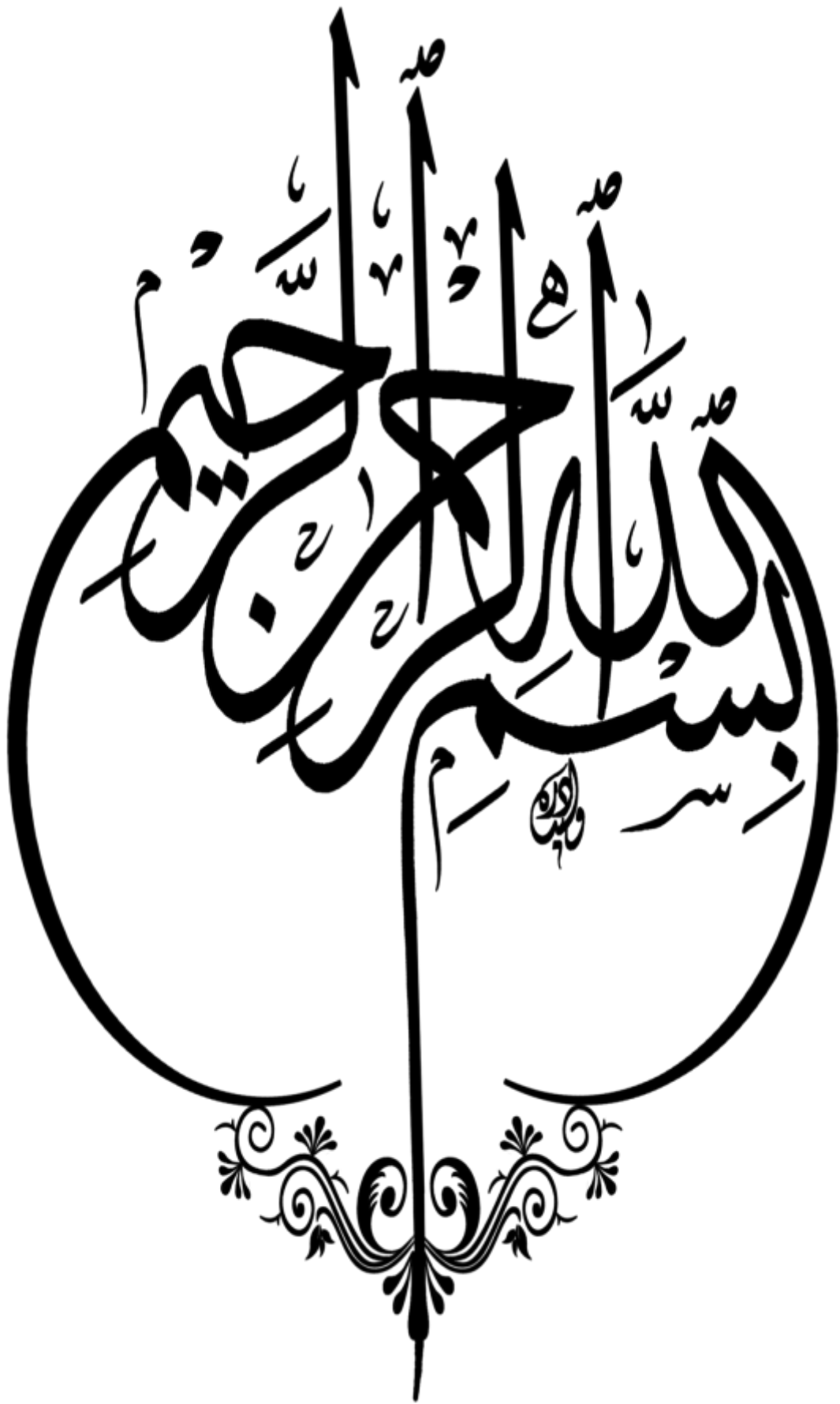
الالكترونية للمؤسسات

دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
		رئيسا
د. الوافي رابح	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة. تم إجراء دراسة حالة لهذا الأثر على عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة، واعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على الاستبانة التي كان عددها 40 استبانة وزعت على عينة الدراسة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على إشكاليات وفرضيات هذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو وجود أثر للثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة، وتحققت الدالات الإحصائية لاختبار الفرضيات. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الإدارة الالكترونية، نظام المعلومات. الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، القيم التنظيمية

Abstract:

This study aimed to know the impact of organizational culture on the use of electronic management in the institutions of the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers, Al-Masila Agency.

A case study of this effect was conducted on a sample of employees of the National Fund for Social Insurance, Al-Masila Agency. In this field study, we relied on a questionnaire, which numbered 40 questionnaires, distributed to the study sample as a tool in collecting information and answering the problems and hypotheses of this study.

The results of the study showed a positive trend for the answers of the study sample members towards the existence of an impact of organizational culture in the use of electronic management in the institutions of the National Fund for Social Insurance, Al-Masila Agency, and the statistical functions were achieved to test the hypotheses.

Keywords: organizational culture, electronic management, information system. Organizational norms, organizational beliefs, organizational values

شكرو عرفان

يسرنا أن أوجه شكري الى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة الى كل اساتذتنا الافاضل، لكل من نصحنأ أو أرشدنا أو وجهنا أو ساهم معنا في إعداد هذا البحث بإيصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، ونشكر على وجه الخصوص استاذنا الفاضل الدكتور (الوافي رابح) على مسانذتنا وإرشادنا بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع.

الى الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا ونور يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً فطريقنا الى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات.

الإهداء

نهدي هذا العمل المتواضع إلى

- العائلة الكريمة.
- الأسرة الجامعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير
- محمد بوضياف"، من أساتذة وطلاب العلم وإداريين.
- وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعوة
صالحة.

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1: المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب 41
- شكل رقم 2: المتطلبات ستة للإدارة الإلكترونية. 50
- شكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة 69
- شكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 73
- شكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 74
- شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 75
- شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي 76
- شكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 77
- شكل رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد القيم التنظيمية 78
- شكل رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية 79
- شكل رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاعراف التنظيمية 81
- شكل رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الأجهزة والمعدات 82
- شكل رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد البرامج والتطبيقات 83
- شكل رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد شبكة الاتصالات 85
- شكل رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد صناع المعرفة 86
- شكل رقم 16: يمثل الانحدار الخطي للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات 87
- شكل رقم 17: يمثل الانحدار الخطي للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات. 89
- شكل رقم 18: يمثل الانحدار الخطي للأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات. . 90
- شكل رقم 19: يمثل الانحدار الخطي للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات 92

قائمة الجداول

- جدول رقم 1: يوضح عدد عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة 64
- جدول رقم 2: التوزيع الجغرافي في الضمان الإجتماعي علي مستوى ولاية المسيلة 65
- جدول رقم 3: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي اليه 71
- جدول رقم 4: معامل ألفا- كرونباخ 72
- جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 72
- جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن 73
- جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي 74
- جدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة 75
- جدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة 76
- جدول رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد القيم التنظيمية 78
- جدول رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية 79
- جدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الأعراف التنظيمية 80
- جدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الأجهزة والمعدات 81
- جدول رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد البرامج والتطبيقات 83
- جدول رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد شبكة الاتصالات 84
- جدول رقم 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة 85
- جدول رقم 17: يمثل الانحدار الخطي للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات 87
- جدول رقم 18: يمثل الانحدار الخطي للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات 88
- جدول رقم 19: يمثل الانحدار الخطي للأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات 90
- جدول رقم 20: يمثل الانحدار الخطي للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات 91

فهرس المحتويات

ملخص

شكر وتقدير

الإهداء

مقدمة:.....أ

الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

تمهيد:..... 11

المبحث الأول: أسس الثقافة التنظيمية..... 12

المطلب الأول: ثقافة المنظمة..... 12

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية..... 14

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أنواعها وخصائصها..... 20

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية..... 20

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية..... 23

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية..... 26

المبحث الثالث: محددات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها..... 30

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية..... 30

المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية..... 31

المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية..... 32

خلاصة:..... 33

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:..... 35

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية..... 36

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات..... 36

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية..... 39

المطلب الثالث مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية..... 45

48	المطلب الرابع: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية.....
51	المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية ومراحلها وأسباب تحولها.....
51	المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية.....
52	المطلب الثاني: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....
53	المطلب الثالث: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:.....
55	المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وأهم التحديات التي تواجهها.....
55	المطلب الأول: عوامل النجاح الإدارية الإلكترونية.....
55	المطلب الثاني: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
56	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية.....
57	المطلب الرابع: فوائد الإدارة الإلكترونية.....
60	خلاصة.....

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

62	تمهيد:.....
63	المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.....
63	المطلب الأول: نشأة وتقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.....
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:.....
70	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
70	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة.....
72	المطلب الثاني: عينة الدراسة.....
86	المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات.....
93	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات.....
94	خلاصة:.....
96	الخاتمة:.....
101	قائمة المصادر والمراجع:.....
105	الملاحق.....

مقدمة

مقدمة:

تلعب الثقافة التنظيمية دورا رئيسيا علي جميع المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حتي تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل علي تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال مما يساعد في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، وهذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات والمعايير الحديثة التي تعمل علي تنمية وتطوير الأداء المؤسسي، وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور وتتغير إستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة في معزل عن التغيرات.

إضافة إلي ذلك يمثل التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهها عالميا يشجع علي تبني نظم الأعمال الإلكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات ومؤسسات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى، ولعل هذه الإنجازات وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلي القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك لعبت الثقافة دورا أساسيا وهاما في نشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كان ذلك علي مستوى المواطنين او العاملين، كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الأفراد وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة هذا التحول.

أولا: الإشكالية

لقد أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات أمرا لازما وملحا ومن مطالب الرقي والتقدم واللاحق بالمنظمات الرائدة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال بما يتلائم

ومتطلبات التطور والتقدم من جهة، ومن جهة اخرى ما للثقافة التنظيمية من تأثير قوى ومباشر علي نجاح أي إستراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة علي التعامل مع التغيرات بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن إشكالية الدراسة الأساسية تتمثل في السؤال التالي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -وكالة المسيلة-؟

وللإجابة علي الإشكالية الرئيسية نطرح مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر القيم التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة؟
- ما أثر المعتقدات التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة؟
- ما أثر الأعراف التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة؟

ثانيا: الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيم التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأعراف التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- أن الثقافة التنظيمية عنصر من عناصر نجاح التطور الإداري.
- تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة التي تؤدي إلي فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها.
- استيعاب الثقافة السائدة لدى العاملين قد يساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعاً: أهداف الدراسة

- إثارة الاهتمام بموضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية.
- التعرف علي مفهوم الثقافة التنظيمية.
- التعرف علي مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- تسليط الضوء علي أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التوصل إلي توصيات يمكن أن تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.
- التحقق من مدى صحة الفرضيات المصاغة من أجل إستخلاص النتائج.
- تقديم توصيات ومقترحات للمؤسسة محل الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة

1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة عيساوي وهيبة (2011-2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية تراناب بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. هدفت هذه الدراسة إلي:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلي النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف علي الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، علي إعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

وتوصلت هذه الدراسة إلي نتائج من أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخري شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير علي الرضي الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي.

ب- الدراسة الثانية: دراسة الياس سالم (2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة eara بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة. هدفت هذه الدراسة إلي:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.
 - التعرف علي العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظم وأداء العاملين.
 - دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
 - المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.
- وتوصلت هذه الدراسة إلي نتائج من أهمها :

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا علي أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز علي أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع علي أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا علي أداء الموارد البشرية.

ج- الدراسة الثالثة: دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (2008) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلي:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات.
- التعرف علي واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية

paltel

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.
- وتوصلت هذه الدراسة الي نتائج من أهمها:
- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظرا لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام الأداء في عملية تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف والعمل علي تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

2- الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة إيهاب خميس احمد المير (2007) بعنوان: متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية علي العاملين بالإدارة العامة بوزارة الداخلية في البحرين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007. هدفت هذه الدراسة إلي:

- تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
 - التعرف على التخطيط " الخطط والبرامج والموازنات " المخصصة لتنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - التعرف على كيفية متابعة وتقويم جهود التدريب للتحويل الي الإدارة الإلكترونية العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
 - أن أفراد عينة الدراسة موافقين الي حد ما على أن هناك تخطيط يشمل "الخطط والبرامج والموازنات" لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
 - أن أفراد عينة الدراسة موافقين علي الاجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين علي تطبيقات عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

ب- الدراسة الثانية: و التي 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 2009-2010، تهدف هذه الدراسة الي معرفة أثر الإدارة الالكترونية علي ترشيد الخدمة العمومية تبعا للنموذج الامريكي وإسقاطه علي الجزائر بالإضافة الي التعرف علي استراتيجية الخدمات العامة الالكترونية وكيف أثرت الياتها في الوصول الي الخدمات العامة الرشيدة، أهم ما توصل إليه الباحث أن الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الالكترونية والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمات العمومية الي التواصل الافتراضي عبر الشبكات الالكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، لتقدم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي.

ج- الدراسة الثالثة: دراسة محمد بن سعيد العريشي (2008) بعنوان: إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008. هدفت هذه الدراسة الي:

- التعرف على درجة أهمية الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
 - التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
 - تحديد الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية، وتعزى الي المتغيرات الديمغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الالى.
- وتوصلت هذه الدراسة إلي نتائج من أهمها:
- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
 - أن أفراد العينة يرون أن هناك عوامل سياسية مساعدة علي إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية المقدسة.
 - وجود فروق ذات دلالة احصائية بالنسبة لمعوقات تطبق الإدارة الالكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين علي شهادة الماجستير.

- تشجيع العاملين في مجال الإدارة الالكترونية وتهيئتهم للتحويل نحو الإدارة الالكترونية، من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب علي المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

3- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية:

أ- الدراسة الأولى: دراسة فاضل عباس حسن بعنوان دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية (دراسة ميدانية على عينة من المدربين في قطاع التعليم العالي) جامعة نيسان.

هدفت هذه الدراسة إلي:

- إثارة الاهتمام حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالإدارة الالكترونية حصرا بوصفه إسهامه نظرية مدعمة بالتحليلات الميدانية في مجال المتغيرين، إذ لاحظنا هناك عملية تباطؤ لدى مؤسستنا العلمية في مستوى الاستجابة لمتطلبات الدخول إلي العالم الرقمي، وليخفي أن موضوع الثقافة التنظيمية لوحده قد اشبع بحثا وتحليلا.

- التحقق من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة أو هل هي باتجاه القوة أم الضعف وترتيبها حسب أولوياتها في المنظمة المبحوثة.

- إيضاح مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهم أبعادها نظريا والتحقق عن معنوية العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية ميدانيا.

خلصت هذه الدراسة إلي عدة نتائج أهمها:

- تعد الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة مدخلا ملائما في المؤسسات التعليمية لغرض بناء الرؤية الالكترونية في مواجهة التغيير إذا ما تم توظيف متغيراتها (الطقوس، المعتقدات، الرموز، المعايير، الاتصالات، الافتراضات) المتوافرة بشكل واضح لدى المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة.

- تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة ترتبط بعلاقة ايجابية بمشروع تطبيق الإدارة الالكترونية وخصوصا باتجاه متغير عتاد الحاسوب إذ حل بالمرتبة الأولى من بين المتغيرات مما يفسر قيام المنظمة المبحوثة بتمثيل هذا البعد علي صعيد الواقع المنظور.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بمسألة نجاح أو فشل المؤسسة في ظل انتهاج إستراتيجية الإدارة الحديثة.
- تبني الحكومة الجزائرية عصرنه المؤسسات والانتقال من النظام التقليدي الى النظام المعلوماتي.
- حداثة الموضوع وما يتلقاه من اهتمام على جميع المستويات.
- تخصص الدارسة الجامعية في مجال الإدارة الإستراتيجية.

سابعا: حدود البحث ومنهجه

1- حدود البحث: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة المسيلة-

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2021/2020.

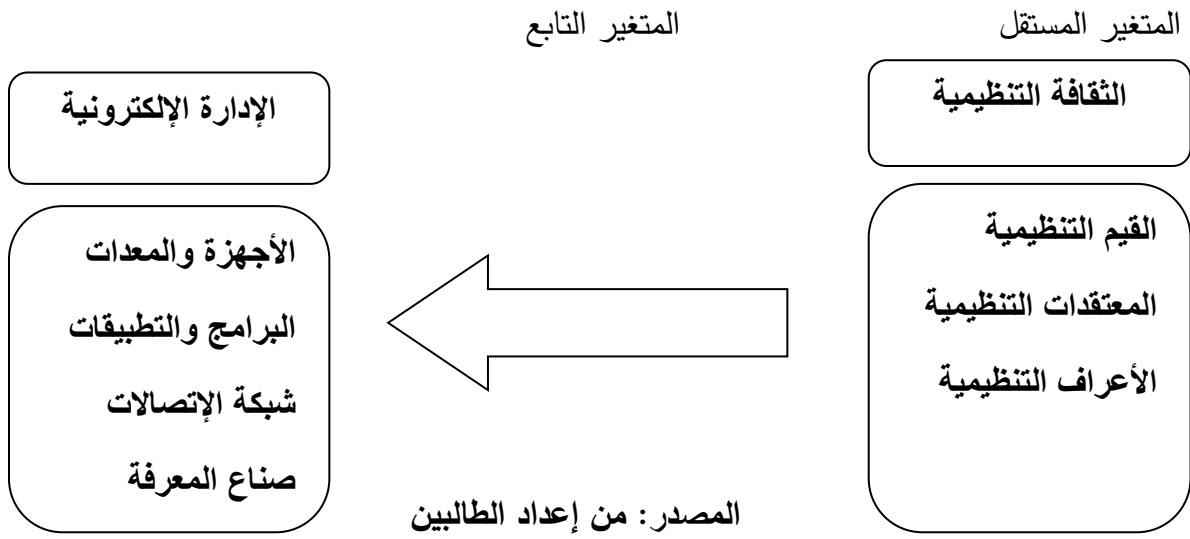
الحدود الموضوعية: اقتصر البحث علي دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وتطبيق الإدارة الإلكترونية (كمتغير تابع).

الحدود البشرية: إقتصر البحث علي أفراد العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية- وكالة مسيلة-

ثامنا: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريق للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلي دراسة الدور الذي تلعبه أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

تاسعا: نموذج الدراسة



الفصل الأول

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية:

- المبحث الأول: اسس الثقافة والثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أنواعها وخصائصها
- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وظائفها، محدداتها، والعوامل المحافظة عليها.

المبحث الأول: أسس الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة" كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع .

أما تعريف تايلور للثقافة (أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون...).

المطلب الأول: ثقافة المنظمة

أولا: بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة

إن مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات. لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة.

1- القيم:

هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام.¹

أ- مفهوم القيم: لقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح²

أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها³

¹ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000، ص 44.

² عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005، ص 02

³ أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 46.

ب - الأخلاق

يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ.

وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم¹

2- مستويات الثقافة

ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

أ- ثقافة المجتمع

تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها ومما رساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

ب- ثقافة النشاط

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم.

ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص 88.

ج- ثقافة المنظمة

ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والناج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيريا وثقافيا متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.¹

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية: إن الأصل التاريخي لمفهوم الثقافة التنظيمية مستمد جذوره من الكتابات المبكرة في إدارة الأعمال خاصة دراسات ها وثرورن التي أجراها إلتون بين عامي 1923-1924 التي كونت ما يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، حيث لها الفضل في إدخال كل ما هو إنساني واجتماعي إلى دراسة العمل، إلا أن الكتابة المنظمة عن مفهوم الثقافة التنظيمية لم تبرز بشكل واضح إلا في عام 1979 في مقالة بعنوان *cultures studding on organizational* الذي شرح فيها بعض المفاهيم عن جوانب الحياة التنظيمية ذات الطابع التعبيري والثقافي، والمستعملة على نطاق واسع في علمي الاجتماع والأنثروبولوجي.

ويمكن القول عن الكتابات التي بدأت تظهر في الثمانينات استمرت حتى الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو التطبيقي وللتطرق لمفهوم عام للثقافة التنظيمية لابد من التعرض لتطورها مصطلح علمي ومدى الاهتمام والقبول العام لها.

1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *business week* وأدرجت مجلة *fortune* ركنا خاصا تحت عنوان *corporate culture* إلى أن جاء الباحثان A.A Kenndery،T.E. Deal بكتاب تحت عنوان *corporate culture* واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.²

¹ Med nouigam op-cit p 69.

² زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005، ص 06.

فيما يذكر أن في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية (الثقافة التنظيمية) باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجهم وإبداعهم.¹

2- تزايد الاهتمام الميداني بالثقافة التنظيمية

لقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة وتعمق أكثر هذا الاهتمام بعد ظهور نظرية (z) theory z culture.

حيث ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية z للثقافة التنظيمية، وتشير لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة. وبالإضافة إلى العديد من النظريات الأخرى منها:

نظرية روح الثقافة، التي تنطلق على مبدأ أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص حيث تسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة وهي تحدد النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع. ونظرية التفاعل مع الحياة وتتمحور أفكار هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية سجية الثقافة حيث تعتمد هذه النظرية على الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي، وتؤدي الخبرة والممارسة إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، ونتيجة هذا التراكم تتشكل المهارة، وتنتج عناصر الثقافة في ظل هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة عن الشخصيات الأفراد²

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دوراً بارزاً ومهماً لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

¹ عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلية مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004، ص 01.

² علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلية ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002، ص 9.

تعريف: تعرف على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعاني تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

ويعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.¹

كما يعرفها scheni الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.²

ويعرفها Kurt lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة."³

كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات."⁴

ومن التعاريف السابقة وجمع وجهات النظر نأخذ تعريف الذي يتفق عليه الطالبين في تحديد الثقافة التنظيمية.

"هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 131.

² مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر، ص 272.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 136.

⁴ حسن حريم، مرجع سابق، ص 256.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.¹

1- أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة

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

- تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.²

2- أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

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

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.
- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265.

² خضير كاظم محمود الفريجات، المرجع نفسه، ص 267.

- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جديرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الإفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.
- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.¹

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلى واتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية ويمكن ذكر بعض منها:

1- الإنسانية: الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

2- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23.

المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد وعلاقته وتفاعله مع الآخرين.¹

3- القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولاً واسعاً من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

4- التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد والالتحام مشكلة نسفاً متوازناً ومتكاملاً، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.²

5- القابلية للتغيير: ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.³

¹ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 85.

² ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

³ عبد الله جليبي: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 57.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية، مكوناتها، أنواعها وخصائصها

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها من خلال المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.¹ ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية

وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

1- القيم: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.²

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.³

2- الأعراف والتوقعات: يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.⁴

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 03.

² أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، المرجع نفسه، ص 03.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003، ص 312.

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.¹

3- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²

4- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.³

5- **الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل.⁴

6- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".⁵

7- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

² محمود سلمان العميان، المرجع نفسه، ص 312.

³ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

⁴ Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

⁵ كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003، ص 19.

بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة " وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.¹

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.²

8- الإشاعات: من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

1- المؤسسون

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

2- سلوك قادة المنظمة

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما

¹ Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition d'organisation, paris 1991, p 247.

² كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 20.

يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.¹

3- تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

4- الأبطال: وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.²

5- مهنة المنظمة (النشاط)

تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التماسك داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.³

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

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

أولا: الثقافة القوية

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

¹ سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08 / www.alkahraba.com

² سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10

³ Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

- ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.¹
- وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
- أ. **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.
- ب. **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.
- فيما يرى ستيفن روبرتر (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:²
- ج. عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- د. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد- الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:³
- هـ. تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.
- و. أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.
- ز. إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003، ص 268.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 316

³ مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 145.

ثانيا: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.¹

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغيرة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.²

ثالثا: الثقافة المثالية

يرى كل من Drucker و auchi،waterman ضرورة وجود ثقافة منظميه مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (one best way) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.³

رابعا: الثقافة التكوينية (الموقفية)

يقترح الباحث أمثال كالوري (calori) ودرا كر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 146.

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06.

³ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34.

⁴ محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995، ص 49.

المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

وقد ذكر المغربي أنه يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية¹:

- 1- مرونة التنظيم: وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.
- 2- طبيعة العمل: ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.
- 3- التركيز على الانجاز: حيث ان معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.
- 4- أهمية التنمية الإدارية والتجريب: وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.
- 5- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار.
- 6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.
- 7- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار خسر سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام.

¹ بن كيجول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية ببلدية عين الملح ولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2020، ص 72.

إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي الي مناخ غير صحي وتعطيل للابداع.¹

ويحدد الدوسري (2009) أبعاد الثقافة التنظيمية في إحدى عشر كون هي: القيم المشتركة، التوقعات، الأعراف، الافتراضات الأساسية، الممارسات، فريق العمل، المعتقدات، اللغة والملبس، الطقوس والشعائر، الأساطير والقصص، الشخصيات البطولية.

ومن منظور تصوري في إطار وصف الثقافة التنظيمية بجبل جليدي فقد صنفت أبعاد الثقافة التنظيمية إلى نوعين من الأبعاد الآتية:²

1- الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية: وهي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، وتتمثل في الملبس وتصرفات الأفراد والقصص والرموز الخاصة بأعضاء المنظمة وغيرها.

2- الأبعاد غير المرئية لثقافة المنظمة: وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أعضاء التنظيم، وتمثل قيمهم وافتراضاتهم ومعتقداتهم، فضلا عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية للأعضاء.

في ضوء ما سبق يتضح تعدد وتباين أبعاد الثقافة التنظيمية، فضلا عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة لها، وبالتالي تستخدم كل دراسة الأبعاد التي تتفق مع الهدف، وقد تبني خميس (2012) في دارسته أبعاد الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تتسجم مع تبني نظام الإدارة البيئية (ISO 14001) والتي يمكن قياسها وتعميمها بين المنظمات، وهي:

أ. القيم التنظيمية: أنها معتقدات عامة تحدد الصواب من الخطأ، وما هي الأمور المفضلة من عدمها، فهي بمثابة قواسم مشتركة بين أعضاء التنظيم في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مثل قيم المساواة بين العاملين، وقيم الاهتمام بإدارة الوقت والأداء واحترام الآخرين.

ب. الاتجاهات التنظيمية: هي استعداد لدي أفراد المنظمة للتصرف بطريقة محددة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين، وكيفية السيطرة عليهم فعندئذ تستطيع من توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.

¹ بن كحول محمد، المرجع السابق، ص 72.

² بن كحول محمد، المرجع نفسه، ص 73.

- ج. تمكين العاملين: هو منح العاملين في المنظمة النفوذ والتفويض اللازم للبدأ بالتغيير بما يشجعهم على تحمل مسؤولية العمل ورقابة الأداء، فضلا عن تحرير قدراتهم الإبداعية ورفع مستوى الثقة لديهم، بما يتيح لهم اعتماد أفضل الطرائق لإنجاز الأعمال والتحسينات المستمرة فيها.
- د. التوجه نحو العمل الفرقي: بعد لانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي مدخلا للتوجيه إلى العمل الفرقي في كثير من الأحيان، وعندما يتطلب العمل كفايات ومهارات وخبرات وأفكار متعددة ومتكاملة من أجل بلوغ أهدافه وأغراضه ومداخله المشتركة، إذ يكفل العمل الفرقي تحقيق نتائج أداء أفضل سيما عند الشروع بتطبيق العديد من الأنظمة والممارسات الإدارية الحديثة.
- هـ. التعلم التنظيمي: هي العملية التي تصف التعلم الذي يحدث في المنظمة وكيفية تعلم أفرادها بما يمكن من إحداث تغيير في السلوك وتغيرات مستقبلية مفيدة للمنظمة ككل، وبذلك إن التعلم التنظيمي يمكن المنظمة من خلق واكتساب ونقل المعرفة ولتعديل سلوكها ليعكس حالة المعرفة والتصور الجديد لها باستمرار، ونقل القيوتي عن جوردن وكامزنز بأن سمات وأبعاد الثقافة التنظيمية ومدى الالتزام بها تتفاوت بين المنظمات، ورغم هذا التفاوت فأهم هذه الأبعاد هي¹:
- درجة المبادرة الفردية وما الموظفين من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف وهذا يعني مدى معين من اللامركزية.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين أي أن كل موظف يعرف ماله وما عليه .
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم وهذا يعتمد على مدى نجاح طرق الاتصال الأفقي أو الرأسي أي بين العاملين وزملائهم وبين العاملين ورؤسائهم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين وهذا يعتمد على طبيعة المنظمة وسياساتها فإذا كانت تتبع المدارس الحديثة التي تهتم بالأفراد وتعتبرهم المورد الأهم أم لا.
 - شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين وهذه تتأثر بنوع الثقافة التنظيمية الموجودة كما رأينا سابقا.
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على أي ولاء آخر لأي آخر لأي تنظيمات فرعية أخرى وهي من العناصر التي لا بد من التركيز عليها عند نشر أي ثقافة.

¹ بن كيجول محمد، المرجع السابق، ص 75-76.

- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت هل تعتمد على الأداء والإنتاج الأفضل أم أنها دورية تأتي بالتقادم سواء عمل الموظف أم لم يعمل.
- مدي سماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة وسماعها.
- مدي السماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة وسماعها.
- طبيعة نظام الاتصالات وهل هي شبكية وسهلة التواصل وتسمح بتبادل المعلومات بسهولة ام انها تتبع الطرق الرسمية فقط والتي تعتمد علي التسلسل الاداري المعتاد.

المبحث الثالث: محددات الثقافة التنظيمية وعوامل المحافظة عليها.

سوف يتم التعرف في هذا المبحث على وظائف الثقافة التنظيمية ومحدداتها وكذلك عوامل المحافظة عليها.

المطلب الأول: وظائف الثقافة التنظيمية

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

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.¹
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة. ويعدها آخرون مصدر فخرا واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالاتي:
- إحداث تغيير ودعم التطوير.
- تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها.
- تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.
- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بآنتهم جزء حيوي منها.
- تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ولتتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمركز الوظيفية.

¹ الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421، ص58.

- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.¹
- تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.
- تحدد السلوك المتوقع.
- لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة
- تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءا منها.
- تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعرو بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.
- دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة للعاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين منما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

المطلب الثاني: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد.

¹ ثابت عبد الرحمان، إدريس: إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات) . الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية 2005 ص 63 عادل رشيد: الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003، ص 50.

- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع.¹

المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

أولا: الإدارة العليا

ان ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.²

ثانيا: اختيار العاملين:

تلعب عملية استقطاب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في منظمة بنجاح، في عملية الاختيار يجب أن يكون هناك ملائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثرا لأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة المنظمة.

ثالثا: المخالطة الاجتماعية:

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء في المنظمة.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 82-83.

² ثابت عبد الرحمان إدريس: مرجع سابق ص 11.

³ صالح ذياب: دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993، ص 200.

خلاصة:

تم التعرف في الفصل على مفهومي الثقافة والثقافة التنظيمية، مكوناتها وخصائصها ومحدداتها ووظائفها، وعوامل المحافظة وأنواعها وعوامل المحافظة عليها اذ تبين موقعه ضمن إطار الادارة داخل المنظمة وذلك لمواجهة التغيرات البيئية الطارئة والمشاكل والابداع في حلها وهذا الذي سيتم التطرق اليه في الفصل الموالي من خلال عرض أساسيات الابداع الاداري والمتمثلة في مفهومه، وعناصره وأنواعه وخصائص الفرد والمنظمة المبدعة.

ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل هو أن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها بين أعضاء التنظيم، فهي بذلك تتمتع بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها، كما أنه في عصر التنافسية أصبحت الثقافة التنظيمية المساعدة والمساندة للابتكار والتطوير، إذ تقود المنظمة إلى التحول نحو بناء منظمات إلكترونية واعدة ببسر، والتي أصبحت حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل مرافق الدولة ومنظمات اليوم التي تعمل على مواكبة عصر الثروة المعرفية، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية

تمهيد:

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

وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة للمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير ومن ثمة حسن إدارتها والتعامل معها بإيجابية ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الالكترونية في الإدارة إذ تمثل الإدارة الالكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الإنترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته، وانطلاقا مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الالكترونية من خلال تناول ثلاثة مباحث نذكرها كما يلي.

- المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الالكترونية
- المبحث الثاني: وظائف ومراحل الإدارة الالكترونية وأسباب تحول إليها
- المبحث الثالث: الإدارة الالكترونية وأهم التحديات التي تواجهها

المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات

إن استخدام مصطلح الحكومة الإلكترونية، يرتبط بعلاقة الأنشطة التي تقوم بها الدولة، تجاه المواطنين بشكل عام والدوائر ذات العلاقة المباشرة مع أنشطتها، إذ تعد عملية إدارة مختلف الأنشطة ونظم علاقتها بين مختلف الحلقات ذات الصلة وتطوير أداء الإدارة الحكومية إنما يكون من خلال الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي.

ولا يقف الأمر عند القطاع الحكومي فحسب في تطبيق مفهوم الإدارة أو الحكومة الإلكترونية، وإنما يمكن أن يساهم القطاع الخاص كذلك في دعم الإدارة الإلكترونية، لاسيما من الألفية ستشهد تحولات واسعة وسريعة، نحو خصوصية الإدارة الإلكترونية ولو بشكل جزئي.

أولاً: تعريف نظم المعلومات

هو مجموعة من العناصر المترابطة أو الأجزاء المتفاعلة التي تعمل معا لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة تمكنا من أن ننظر إلى النظام على أنه:

- مجموعة من العناصر أو الوحدات.
- مجموعة من العلاقات والروابط ترتبط فيما بينها¹.

قدمنا العديد من التعاريف لنظام المعلومات نبين بعضها في النقاط التالية:

تعرف نظم المعلومات بأنها إجراء منظم لتجميع وتجهيز واختزان واسترجاع المعلومات الموثقة لإرضاء حاجات معينة².

يعرف (Robertreiy) بأنه مجموعة منظمة من الموارد، مواداً، برامجاً، أفراداً، إجراءات تسمح بالحصول على المعلومات، معالجتها، تخزينها ونشرها بشكل بيانات نصوص، صور وأصوات³.

¹ شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية، للمكتبات ومراكز المعلومات، المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص55-91.

² محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، نظرة جديدة، ط3، الدار المصرية، اللبنانية، القاهرة، مصر، 2015، ص155.

³Robert reir, et autre, systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition vurbent, Paris, 2011, P4.

يعرفه (James attall) بأنه مجموعة من الإجراءات الرسمية التي يتم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها إلى معلومات، وتوزيعها على المستخدمين¹.

ثانياً: وظائف نظم المعلومات

الوظيفة الرئيسية لنظام المعلومات هي تزويد المؤسسات بالمعلومات الضرورية، بالكميات والأوقات المناسبة، وهي الغاية التي يتم تحقيقها عبر سلسلة من العمليات، نوضحها في الآتي:

1- تجميع البيانات: يقوم نظام المعلومات بتجميع البيانات من مصادرها المختلفة حيث يتم تسجيلها والتأكد من مدى صحتها ودقتها والمصادقة عليها وإعدادها للتشغيل، وتتطوي عملية جمع المعلومات.

2- تشغيل ومعالجة البيانات:

وهي عملية تحويل البيانات التي سبق جمعها إلى معلومات تفيد مستخدميها في أداء مهامهم وهذا عن طريق عمليات إضافية تكون في شكل مصادقة وتصنيف البيانات في مجموعات متجانسة وترتيبها وفق أسس معينة.

3- إدارة البيانات: وتتكون من ثلاثة مراحل هي:

4- التخزين: هو وضع البيانات في ملفات أو قواعد بيانات وتقديم البيانات المخزونة، مختلف الأحداث التي تجري بالمؤسسة، تستفيد منها المؤسسة في عمليات التخطيط.

5- تحديث البيانات: هي عملية تعديل البيانات المخزنة من خلال خرق وإضافة بيانات حتى تنطبق البيانات والعمليات والقرارات المتخذة حديثاً.

6- الاستدعاء: يقصد به استخراج البيانات المخزنة قصد تحويلها إلى معلومات لمستخدمي نظام المعلومات.

7- نقل وإيصال المعلومات:

تسمح هذه الوظيفة للنظم المعلومات بتأمين الترابط أو الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة وتوخيّر المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، فعلى نظام المعلومات نقل المعلومة مع الحفاظ على جودتها وسلامتها.

¹James et all, Accenting in formation system, 7 edition, south western, CengogLeavening, USA, 2011, P7.

8- مراقبة أداء النظام: تسمى كذلك بعملية السيطرة على النظام وذلك من خلال مراقبة مختلف المراحل السابقة وتقييمها لتحديد ما إذا كانت تحقق الأهداف المحددة والتي تتمثل في إنتاج المعلومات الصحيحة لمستخدمي النظام¹.

ثالثاً: خصائص النظام

- 1- النظام يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف والأغراض يتم تحديدها بوضوح وبالتفصيل مسبقاً.
- 2- النظام يستقبل مدخلات من البيئة المحيطة به ويحولها إلى مخرجات تفيد في تحقيق أهدافه الموضوعية.
- 3- هناك حدود ترسمها وتحددها مكونات النظام للعمل بداخلها، أمام بقع خارج نطاق هذه الحدود فيعد بيئة النظام، وهناك تفاعلات بين النظام وبيئة تأخذ شكل مدخلات ومخرجات².

رابعاً: أنواع النظم³

1- النظام المفتوح:

وفيه تمتد التغذية العكسية إلى ما وراء حدود النظام بحيث تصل إلى مستخدمي النظام واستقبال رد الفصل المتمثل في المعلومات الواردة من البيئة المحيطة، وبمعنى آخر يؤثر بالبيئة المحيطة.

2- النظام المغلق:

وفيه لا تخترق التغذية العكسية حدود النظام ولا يتم التدخل في تشغيل النظام، وبمعنى آخر لا يؤثر في البيئة المحيطة.

3- النظم الرسمية:

وهي النظم الدائمة التي لها برنامج محدد لتشغيل جمع وإخراج المعلومات ويتم تحديدها في الهيكل التنظيمي للمنشأة.

4- النظم غير الرسمية:

وهي النظم المؤقتة، أو التي تتدفق فيها المعلومات في صورة غير رسمية كالتالي يتناولها المديرون والعاملون في مفكرات غير رسمية ومن أمثلتها لجان الجرد المفاجئ ولجان تقييم المشروعات الاستثمارية.

¹JomesA.O'brieh, George M, Marakos, Management Information systems, terth edition, miGvaw-Hilltuwi, New York, 2011, PP35-36.

² زكي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985، ص19-20.

³ أحمد فؤاد عبد الخالق، نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة، ص30.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة. وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الإلكترونية.

أولاً: الإدارة الإلكترونية

هي عبارة عن استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأ ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة: office que b ecos2003 ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي¹:

- أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الانترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.

- أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنشآت هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها².

- أن الإدارة الإلكترونية هي "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة، الانترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة³.

كما تم تعريفها من قبل البنك الدولي بأنها:

استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لتحقيق الإصلاح من خلال تسريع عملية الشفافية وتقريب المسافات، وإزالة العوائق وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على نواحي حياتهم المختلفة⁴.

¹Office que ebecois de la langue française (2003) Electronic? Management www.olf.Gouv.que/ressources/bibliothèque/lis: 19/12/2003.

² أحمد ناصف، ندوة عن: منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الإلكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الإلكترونية، القاهرة، فناء سيمراميس 22-24 أبريل 2003

³ غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004، ص11.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن إبراهيم السليبي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008، ص15.

وعليه نستنتج من التعاريف السابقة أن الإدارة الإلكترونية هي إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة¹.

ثانياً: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- عتاد الحاسوب Hardware.

- البرمجيات software.

- شبكات الاتصالات communication Network.

حيث يقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمارسون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية Braimware من العاملين في حقل المعرفة Knowledge Wokers.

إن الإدارة الإلكترونية وثورة تكنولوجيا المعلومات هي طبيعة الامتزاز الخصب لثلاثية عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكات الاتصال، كذلك إلى الأساليب المختلفة للبرمجة الموسومة بالقطعية والخطية وعدم المرونة، إضافة إلى النظم التقليدية المعمارية عتاد الكمبيوتر ذات الطابع المركزي المتلاحق (أو التابع) الذي حد كثيرا من سرعة الآلة وحدة نكائها الآلي².

على أي حال يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، أما البرامج فتعني الشق الذهني من النظم والشبكات الحاسوب وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو موضح في الشكل رقم (1) تقسم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي Groupware رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية SpradSheets بحكم طبيعتها المتنوعة والمتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج الحاسوبية، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج تخطيط موارد المنشأة Enterprise Resource Planning، برامج إدارة المشروعات وغيرها.

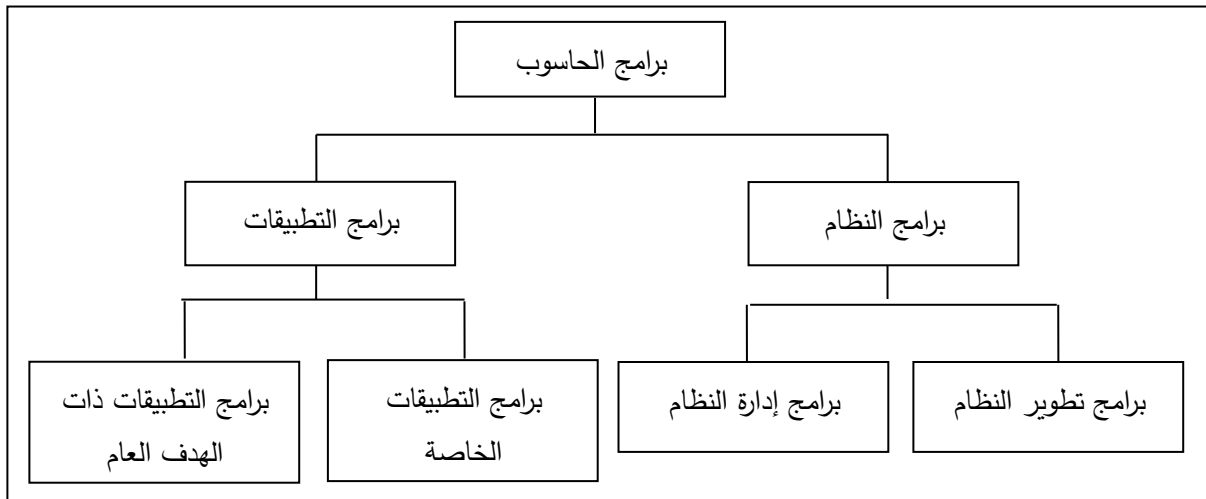
¹ حمزة محمد ناجي خالد، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نشرت في 23 نوفمبر 2016، بواسطة www.poityurdique.com، على الساعة:

² نبيل على، الثقافة العربية وعصر المعلومات، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي. عالم المعرفة 265. الكويت. 2001. ص 68

فيما يخص برامج إدارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج، من هذه البرامج: نظم التشغيل Operating Systèmes، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب CASE¹.
 أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج اتصالي لشبكة الانترنت والاكسترناب، وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية².
 العنصر الثالث والأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية هم صناع المعرفة من القيادات الرقمية، والمديرون والمحليون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة³.
 ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرف التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة⁴.

حيث يوضح الشكل رقم (1) المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب.

شكل رقم 1: المكونات الأساسية لعتاد وبرامج الحاسوب



المصدر:

O'BriemJanes A., (2001)-Introduction to Information systèmes: Essentiols for InternetWorked. e-Business Enterprise, Boston: MC GOW-Hill, P130.

¹ سعد غالية ياسين، صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة: دراسة تحليلية مقارنة، المؤتمر السنوي الخامس لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين 24-25 مارس 2003، ص 389-390.

² Gadde Bars-trik and HakansonHakam(2000). Supply Network Strategies New York John Wiley & som, P184.

³ <http://www.Knbook.com>.

⁴ Stiglitz Joseph (1998). Public Policy for a knowledje economy renarks at the development for trade and industry, center for econie policy research.P3.

إن جوهر عمل الإدارة الإلكترونية يركز على فكرة تحقيق التعاضد البنوي بين عناصر عتاد الحاسوب، حيث تساعد فكرة تحقيق التعاضد الداخل والخارجي بين عناصر منظومة الإدارة الإلكترونية على توفير قدرة استثنائية على المشاركة بالمعلومات التي يتم تبادلها بينيا وفوريا في إطار البنية التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية¹.

وعليه، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتفائية. أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة)، أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية)، وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

ونظيف أيضا، إن الإدارة الإلكترونية، وفق التحليل المنهجي المنظومي الأنف الذكر هي الإدارة التي تمارس وظائفها وأنشطتها بالتعااضد الإلكتروني لضمان تكوين شبكات القيمة والقيمة المضافة بدلا من سلاسل القيمة الخطية (مدخلات-عمليات-مخرجات) التي رافقت نماذج الإدارة التقليدية. علما أن القيمة التي تنشدها الإدارة الإلكترونية متعددة الأبعاد ومتنوعة الأوجه (القيمة الاقتصادية، القيمة المادية، القيمة المعنوية، والاجتماعية)، أما جهود بناء أو خلق القيمة فهي من مهام وواجبات الإدارة الإلكترونية².

ثالثا: خصائص الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية مدخلا متكاملا لاستثمار الجهد والوقت، ولذلك يمكن أن نلخص مزايا وخصائص الإدارة الإلكترونية في أربعة عناصر أساسية:

1- زيادة الإتقان:

إن الإدارة الإلكترونية آلية عصرية في عمليات تطوير العمل الإداري والتغيير التنظيمي تمثل منرجا حاسما في المهام والأنشطة الإدارية التقليدية، وتنطوي على المزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

¹ Bahra Nicholas (2001). Competitreknowledge management New York: pal grare, P49.

² Nunamker Jay F. & Others (2002). ValueGreation Technology in Information for Managers, Decksom Gary and DesanetisGerdine (ed), P103.

2- تخفيض التكاليف:

إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية معتبرة بهدف دفع عملية التحول فإن انتهاج نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.

3- تبسيط الإجراءات:

أمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحتها وحرصت على استخدامها استخداما أمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

4- تحقيق الشفافية:

تعتبر الشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية، أين تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات¹.

رابعا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما أنها تشكل استجابة فورية للمتطلبات والتحديات التي تفرضها البيئة الحالية، ويمكن توضيح أهمية الإدارة الإلكترونية لكل أطراف التعامل في الآتي:

1- بالنسبة للحكومة: يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في:

- التقليل من الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الشكليات الإدارية وتوضيح المصطلحات المستعملة، واتخاذ التدابير التي تضمن المساومة في التعامل والمعالجة، واحترام ضمانات المواطن في مواجهة الإدارة.
- الاستجابة لتطلعات المواطن والاقتراب منه، وتسهيل مشاركته في اتخاذ القرارات التي تهمه.
- التقليل من التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري من خلال استغلال قواعد البيانات واعتمادها بمثابة تفويض للموظف والذي يتخذ قراره على أساسها، بدلا من الرجوع إلى الرؤساء الإداريين كما هو الحال في الإدارة التقليدية.
- خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري والحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، فرع قانون العام، الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، سنة 2017-2018، ص14-15.

- التقليل من المخاطر فقد المعلومات على سريتها.
- توفير المال والوقت والموارد المستخدمة من قبل الإدارات الحكومية في إطار علاقتها بالمواطنين ومؤسسات الأعمال.
- تحسين مستوى الاتصالات الداخلية وزيادة فاعليتها بين مختلف المستويات الإدارية.
- تسهيل عملية الرقابة وتعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية بالإضافة إلى التحديد الدقيق للمسؤوليات والمهام.

2- بالنسبة للمواطنين: تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق:

- الحصول على خدمات عالية الجودة وبتكاليف أقل.
- التغلب على عائق الزمان والمكان في الحصول على المعلومات ومختلف الخدمات.
- الحصول على مختلف الخدمات في إطار احترام قواعد السرية والخصوصية.
- الشفافية والعدالة في الحصول على الخدمة الملائمة من خلال إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة. أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن، مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات، والقدرة على استيعاب أكبر عدد ممكن منها في وقت واحد دون الحاجة للانتظار في صفوف طويلة.
- المساهمة في صنع القرارات الإدارية من خلال فضاءات التفاعل المتاحة على مختلف المواقع الإلكترونية الحكومية¹.

3- بالنسبة لقطاع الأعمال (المؤسسات):

- تقليل زمن إنجاز المعاملات الإدارية الروتينية مع مختلف الجهات الحكومية.
- تخفيض تكاليف الإنتاج (تكاليف التنقلات، التكاليف الورقية والأرشفة) مما ينعكس إيجاباً على ربحية المؤسسة.
- سهولة اتخاذ القرارات المناسبة نتيجة لتوفر المعلومات الضرورية.
- توثيق وتتبع مسار كل عمليات وتعاملات المؤسسة مع مختلف المتعاملين معها.
- الوصول إلى أسواق جديدة وتوسيع الأسواق القائمة.
- تكييف وتوجيه الإنتاج وفقاً لرغبات ومتطلبات العملاء.
- تحسين جودة المنتجات وتحسين تنافسية المؤسسة¹.

¹ سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 41-42.

المطلب الثالث مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

أولاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

1- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين:

يتطلب الاهتمام بخدمة المواطن خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، استخلاص النتائج واقترح الحلول لكل مشكلة، وحسن استغلالها في بيئة الإدارة الإلكترونية بشكل يسمح بـ:

- التعرف على جوهر كل مشكلة تقوم بتشخيصها.
- ضرورة انتقاء المعلومات المتعلقة بجوهر الموضوع.
- القيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة.
- تحديد نطاق للقوة والضعف والتعرف عليها².

2- التركيز على النتائج:

ينصب اهتمام الحكومة الإلكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لكي تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم، والفواتير المطلوبة).

3- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:

أي إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

4- تخفيض التكاليف:

يعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

¹ صدام خماسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص89.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص189.

5- التغيير المستمر:

وهو المبدأ الأساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس¹.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن الفلسفة الرئيسية للإدارة الإلكترونية هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات والمؤسسات.
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخلص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكترونية مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن وللإستفادة منها في أي وقت كان.
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال "الفيديوكونفرانس" ومن خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
- إلغاء تأثير عامل الزمان، فكرة الصيف والشتاء لم تعد موجودة وفكرة أخذ العطل أو الإجازات لإنجاز بعض المعاملات الإدارية تم الحد منها إلى أقصى حد ممكن.
- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.

¹ أعمار بوحوش، مرجع سابق، ص 189.

- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتوجيه لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: أنماط الإدارة الإلكترونية:

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

1- الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية، بين الجهات المختلفة.

مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.

2- الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية، إلى المريض عبر وسائل إلكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى.

كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمواطنين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية

3- التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

4- التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الانترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الانترنت

5- النشر الإلكتروني:

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية¹.

المطلب الرابع: متطلبات العمل بالإدارة الإلكترونية

تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية الحديث واستكمال عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية أين يتبادل التأثير والوظائف والحوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة وهذه المتطلبات هي²:

أولاً: التكنولوجيا الرقمية (الإلكترونية):

إن التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية، كما تتنوع أنماطها وأجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة ومفتوحة أمام الإدارة، وهي في صدد بناء معمار الأعمال الإلكترونية، ومن هذه الخيارات التقنية المهمة خيار ربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكواك التفاعلية Interactive Kiosk، التلفاز التفاعلي (ITV) Interactive TV، خدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت Internet Mobile، وتقنياتها، مثل: خدمات الرسائل (SMS) Services short Messages، وبروتوكول الاتصال بالانترنت Protocol WAP/Wireless Application، الذي يمكن مستعمل الهاتف الخليوي من الدخول إلى موقع المنظمة على شبكة الويب، وتكنولوجيا شبكة الانترنت الكلاسيكية والوسائط المعلوماتية الأخرى.

ثانياً: العمليات الإلكترونية:

تولد العمليات الإلكترونية من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من أنشطة الرقمنة المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات شبكة الانترنت، Evtranet-Intranet.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 69-70

² محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 183.

ثالثا: الإستراتيجية الإلكترونية

تعطي لإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الإستراتيجي وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، كما تضمن تحديد مصادر التمييز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبنى على أساسها سلاسل القيم

رابعا: التسويق الإلكتروني

يتطلب التسويق الإلكتروني بناء وتطوير نظم للشراء الإلكتروني والبيع الإلكتروني وتقديم الخدمات الإلكترونية على الخط، وتحديد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها وتوزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب، وتطبيق نظم فعالة لحماية سرية البيانات والمعاملات الفورية.

خامسا: الهيكل الإلكتروني

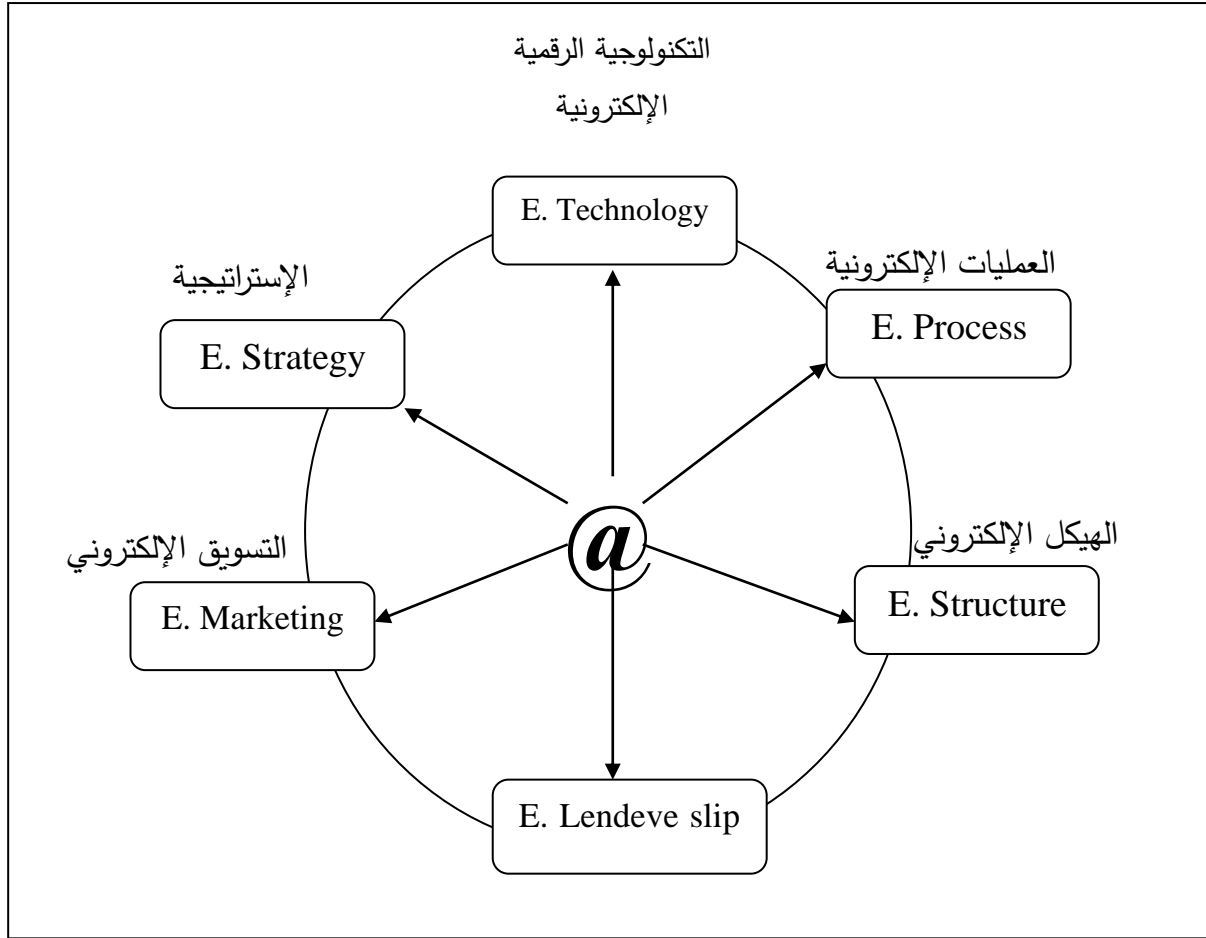
فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالها، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة وثقافية تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.

سادسا: القيادة الإلكترونية

ويمكن من خلال القيادة الإلكترونية استثمار الأصول الإنسانية الثمينة الخفية للمنظمة، وبصورة خاصة رأس المال الفكري والإنساني وإدارته لتحقيق الميزة التنافسية، القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل باختصار الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة وإدارة عملية التعلم التنظيمي في المنظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة¹.

¹ Matheson J.A. (2002). E.Business.A.Jatgon-Free Proctio/Guide, Oxford, P3-10

شكل رقم 2: المتطلبات ستة للإدارة الإلكترونية.



المصدر المتصرف:

Berger Rolond (2000). F.Transform: Roodmapto. The New Digital
Economy.at [http://.www.Polondbey.com](http://www.Polondbey.com).

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية ومراحلها وأسباب تحولها

المطلب الأول: وظائف الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدراك ترك آثاره الواسعة على الشركات مجالات عملها وعلى الإدارة وإستراتيجيتها ووظائفها، من وظائفها ما يلي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف.

إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

- إن التخطيط الإلكتروني هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية، وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.

- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي عند سطح المكتب وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت¹.

ثانياً: التنظيم الإلكتروني

إن ما يقرب من مئة عام من تطور في مجال الإدارة كان جوهره الحقيقي تطوراً في التنظيم، وإن كان التخطيط هو الأكثر ارتباطاً بالزمان فإن التنظيم هو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية.

ثالثاً: القيادة الإلكترونية

لقد واجهت القيادة في السابق تحديين أساسيين هما: المهام والعاملون وكان هذا التحديان يتقاسمان اهتمام الإدارة ووقتها، وكذلك عقلها (المهام) وقلبها (العاملون) ولقد أدى هذين التحديين مع التطور الفكري الإداري إلى ظهور مدخلين:

1- المدخل المرتكز على المهام، وهذا هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم المتمثل في: قوة المركز الإداري، قوة المعلومات.

¹ Bill Gates and C.Heming Way. Business and the speed of thought penguin Books, London, 1999, P260.

وهذه هي القيادة الإجرائية أو قيادة الصفقات وهي القيادة التي تركز على المهام وتقوم بصفة تبادل الموائد مقابل الأداء.

2- المدخل المتكرر من العاملين.

وهذا هو المدخل الناعم المرید القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهذا القائد الأقرب إلى العاملين بوصفهم مصدر الأداء المتوقع من المنظمة وهذا هو المدخل الموجه إلى الفاعلية أي القيام بالأشياء الصحيحة.

رابعاً: الرقابة الإلكترونية

إن من أبرز الخصائص التي اتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، وهذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط والتنفيذ¹.

المطلب الثاني: مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يستلزم محسب تزويد تلك الإدارة الجديدة بالحسابات الآلية أو ربطها بشبكات الاتصالات والانترنت، وأن هذا الحول ليس مجرد قضية تقنية فحسب على قول البعض بحق بل هو في المقام الأول قضية إدارية، أي ينبغي وجود إدارة سليمة وصالحة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، وذلك فإن أهم مراحل لتحول الإدارة الإلكترونية هي:

أولاً: مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

يتم في هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تنميتها وتطويرها في الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية، بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تقليص معاملاته وإجراءاته بشك ليسهل بدون روتين أو ماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسباً شخصياً أو عبر الأكشاك للاضطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات وأحدث البيانات والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية على إمكانية طبع أو استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة²

¹Gary Dessler (2001). A Formwork for man agent, prentice Hom, NewJersey, P242.

²عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص20.

ثانيا: مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعد هذه المرحلة الوسيطة التي يتم فيها تفعيل تكنولوجيا الهاتف والفاكس حيث يتمكن المتعامل أو المواطن الاعتماد على الهاتف المتوفر في كافة الأماكن والمنازل، والذي يوفر خدمات بشكل معقول الكلفة، إذ يمكن للأفراد من الاستفسار على الإجراءات استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الأوراق والاستمارات وغيرها، وفي هذه المرحلة يكون أغلب الأفراد، أو العاملين وطالبي الخدمة العامة، قد اكتسبوا تجربة فيما يتعلق بنمط الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى اكتساب تجربة أولية للتعامل عن طريق تقنيات الإدارة الإلكترونية بكار التجار والإداريين والمتعاملين في هذه المرحلة، إلى التمكن من إنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكة الإلكترونية، نظرا لأن عدد مستخدمي الانترنت في هذه المرحلة يكون متوسط، كما من الطبيعي أن تكون المعرفة في هذه المرحلة أكبر من الهاتف والفاكس.

ثالثا: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

هي المرحلة الأخيرة وفقا ما يرى أصحاب هذا الاتجاه، والتي يتم من خلالها التخلي على الشكل التقليدي للإدارة، بعد أن أصبح عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية يقارب 30% من المواطنين، ويجب أن يصاحب ذلك توفر الحواسيب، سواء بشكل شخصي، أو عن طريق الأكشاك، أو في مناطق عمومية، بحيث تكون تكلفتها أيضا معقولة ويسيرة لجميع المواطنين، مما يتيح ويمكن كل الأفراد من استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية، وبالشكل المطلوب وبأسرع وقت، وأقل جهد وأقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية، وبذلك يكون الرأي العام قد فهم الإدارة الإلكترونية، تقبلها وتفاعل معها، وتعلم طرق استخدامها¹.

المطلب الثالث: أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دربا من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في النقاط التالية:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال.
- القدرات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق.
- ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.

¹ كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظام المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة لافتراضية الدولية، 2008، ص54-55.

- صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء.
- ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة.
- التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل¹.

¹ قداء أحمد، الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص222.

المبحث الثالث: الإدارة الإلكترونية وأهم التحديات التي تواجهها

المطلب الأول: عوامل النجاح الإدارية 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 أهمها:
- وضوح الرؤية الإستراتيجية للمسؤولين في المنشأة: والاستيعاب الشامل لمفهوم 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، والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
 - التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
 - التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب تخصصه.
 - التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
 - تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية.
 - تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
 - التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشأة وترك الاعتبار الشخصية¹.

المطلب الثاني: عوائق تطبيق الإدارة الإلكترونية

- إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحول إلى النمط الإدارية الإلكترونية لا يفي أن طريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ومنها نذكر ما يلي:
- التخطيط السياسي والذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة الإدارة الإلكترونية في بعض أحيان تبديل وجهتها.
 - عدم توفر الموارد اللازمة لتمويل مبادرة "الإدارة الإلكترونية" لاسيما في حال تدني العائدات المالية الحكومية.
 - تأخير متعمد أو غير متعمد في وضع الإطار القانوني والتنظيمي المطلوب.

¹ د. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 70-71.

- الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاع إقليمي والتي يمكنها تعطيل البنية التحتية لفترة من الزمن مما من شأنه أن يعيق تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية.
- مقاومة هائلة للتغيير من قبل الموظفين الحكوميين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الحكومية.
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية.
- نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محليا أو دعم غير كاف من قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال الدولي للجهود الحكومية الرامية إلى تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية¹.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهم التحديات التي تواجه عملية تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية بما يلي:

أولاً: إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة

تأخذ عملية التحول الإلكتروني الكامل بعدين أساسيين:

- 1- **البعد الأول:** يتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر وسائل إلكترونية.
- 2- **البعد الثاني:** يتضمن إدارة تدفقات العمل إلكترونياً مع الزبائن والمستفيدين هذا يعني أن عملية التحول الإلكتروني الكامل الذي تقوده الإدارة الإلكترونية يرتبط ببيئتين (داخلية وخارجية) البيئة الخارجية تمثل بعد علاقة الأعمال بالزبائن B2C وعلاقة الأعمال بالأعمال B2B، في حين تمثل البيئة الداخلية الأعمال بالعاملين B2E.

ثانياً: تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية

البنية التحتية هي قاعدة تمكينية لقدرات مشتركة لوجود وعمل نظم المعلومات. وجود البنية التحتية القوية والبناء الفوقي الثابت من الموارد والقدرات المعرفية والتقنية ومهارات التفكير والإدارة الفاعلة يوفر قوة حيوية دافعة لبناء نموذج جديد للأعمال، ومنظمة ذكية تحقق مستوى منافسا من العلاقة مع الزبائن وشركاء الأعمال.

¹مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 87.

ثالثاً: إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية (www)

يمكن وصف الموقع الإلكتروني بأنه بوابة رقمية تنتظر الزبائن والزائرين للدخول على المنظمة واستلام خدماتها الإلكترونية أو تقديم طلباتهم والتعبير عن احتياجاتهم.

إن نجاح الأول في تصميم الموقع على الانترنت وتوفير المواصفات القياسية العالمية (سهولة الدخول، مرونة الاستخدام، تنوع الخدمات، التفاعلية، التحديث المستمر للمعلومات، توفر الوسائط الرقمية المتعددة) بالإضافة إلى عدد ونطاق الارتباطات مع المواقع النوعية الأخرى وجودة المحتوى يمثل شرطاً جوهرياً لتنفيذ برنامج فعال لإدارة موارد الموقع، باستخدام أدوات تصميم الموقع، إعداد نشر الصفحات، تطوير التطبيقات، إدارة الوثائق، إدارة محتوى المعلومات، وضمان أمن معلوماتي والمعاملات¹.

المطلب الرابع: فوائد الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من الفراغ بل وجدت فوائد كبيرة حصلت كنتيجة لها، ومن أهم هذه الفوائد هي:

- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما يكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيقبل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجاباً على عمل المؤسسة.²

¹ سعد قالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة العامة، 2005، الرياض، ص221.

² مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011، ص63-64.

- علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية في المؤسسة الجزائرية:

قبل أن تنتهج الجزائر منهج الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها، في ظل نظام اقتصاد السوق فإنه لا بد وأن نعرض على تاريخ المؤسسة الجزائرية قبل هذه المرحلة، إذ تبنت الجزائر عدة أساليب مختلفة منذ نيلها للاستقلال في سنة 1962، بداية بمرحلة التسيير الذاتي، وصولاً إلى مرحلة الاقتصاد الموجه والإدارة الإلكترونية.

ومع أواخر الثمانينات دخلت الجزائر في سياسة تنمية جديدة، اطلح على تسميتها بالإصلاح الاقتصادي، والجديد في هذه السياسة هو تعديل أسلوب الإنتاج بما يتضمنه من علاقات إنتاجية في اتجاه التقرب من السوق، وتجدر الإشارة إلى أن سيرورة الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الجزائر لتغيير نمط الاقتصاد الوطني من التخطيط المركزي إلى اقتصاد حر، قد واجهتها موجة تخريب عنيفة ضربت باستقرار الوضع الأمني وزعزعت البنية الاقتصادية الصناعية، مما أدى إلى ارتفاع مستويات البطالة.

إن من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسة الجزائرية وعبر مرور هذا بالمرحلة التسييرية السابقة، كانت تعتمد على النظام اليدوي الورقي، ولم تستخدم النظام الإداري الإلكتروني إلا في ظل انتهاجها لاقتصاد السوق.

ونظراً لأن الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، تعترضها مجموعة من الضغوطات كالعولمة

التكنولوجية، حيث أضحت الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً ورافداً من روافد التقدم الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، ولكن الملاحظة التي تستحق الذكر أولاً هي غياب استراتيجية وطنية شاملة من أعلى مستوى إلى غاية 2003، وذلك مقارنة ببعض الدول العربية كالإمارات، وبقيت بعض المبادرات الفريدة لبعض المجالات على مستوى مختلف القطاعات لعصرنة الإدارة التي تفقد لعنصر التنسيق والتعاون بين مختلف القطاعات وغياب البعد الاستراتيجي، حيث يلاحظ تركيز هذه الجهود على بعض القطاعات كقطاع العدالة، البريد والاتصالات، وبدرجة أقل القطاع المصرفي، قطاع التنظيم العام الخاص بالوثائق البيومترية للمواطن الجزائري من خلال ما سبق، يمكن استنتاج العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية فكما كانت هذه الأخيرة إيجابية وقوية ومحبة للابتكار والإبداع والمرونة، كلما نجح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية يتوقف تطبيقها إلى حد كبير على قيم الإدارة والثقافة التنظيمية وأن التبدل الإداري الإلكتروني يتطلب كشرط مسبق التقبل الثقافي، وإلا سوف تعاني المؤسسة من الصدمة

الثقافية التي تحدث نتيجة التغيرات المفاجئة في أنساق القيم السائدة واستبدالها بأنساق قيم مرنة جديدة، فتعكس بذل مجموعة من التغيرات والمشاكل التي تؤثر مباشرة في المؤسسة وأعضائها.

الإدارة مفهوم تتبنى عامة، أن بصفة العربية خاصة، والمؤسسات بصفة الجزائرية المؤسسة وعلى العمل في الإتقان الوقت، وتحقيق من التقليل بينها من والتي يا المزا من العديد يحقق الإلكترونية، لأنه فيها. الإبداع وحتى الخدمات في الجودة

خلاصة الفصل

عموماً يمكن الجزم بأن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة في الإدارة لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفعاليته وأدائه، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية مستخدمة في ذلك شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وإنجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة وأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق إن الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. وهذا بطبيعة الحال يترتب عنه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل والمساعدة في اتخاذ القرار وهذا بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار مع خفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني ومعالجة البيروقراطية والرشوة وإحداث إصلاحات في الهيكل الإداري بالمجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وذلك بتحديد أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبناءا على ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية محل الدراسة أما المبحث الثاني سنتطرق فيه لمنهجية الدراسة، والمبحث الثالث سيتضمن عرض وتفسير النتائج، لنتوصل في الأخير لخلاصة الفصل.

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة حول الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

من خلال التعرف على نشأتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: نشأة وتقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

أولاً: نشأة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة المسيلة

أنشأت وكالة التأمينات الاجتماعية "المسيلة" في شهر ديسمبر 1976 وكانت عبارة عن مكتب

مراسلة لمقاطعة قسنطينة انذاك خاصة بالمنح العائلية والعطل المرضية والتعويض عن الأديوية.

وفي 20 أوت 1985 أصبحت وكالة تابعة مباشرة للمديرية العامة للضمان الاجتماعي بن عكنون

الجزائر العاصمة، شاملة التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

وتعتبر "وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية" مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية المسيرة من طرف القوانين والتنظيمات الخاصة بها، ويعد

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية من أقدم الصناديق في منظومة الضمان الاجتماعي، طبيعته

القانونية وتنظيمه الإداري والمالي منظم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي

1992، حيث يختص بـ:

- تسيير التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.

- ترقيم المستخدمين والمؤمن لهم اجتماعيا.

- تقديم الأدوات التقديرية والعينية.

- توقيع اتفاقيات مع الهياكل الصحية الوطنية والدولية.

- تمارس المراقبة الطبية علي المؤمنين اجتماعيا.

1. **المجال البشري:** تضم مؤسسة الضمان الاجتماعي "مقر وكالة المسيلة" 250 عاملا موزعين كالتالي:

جدول رقم 1: يوضح عدد عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة

إجمالي العمال	المصالح
01	المدير
17	نيابة المديرية العامة
10	مصلحة المستخدمين
21	مصلحة المحاسبة العامة
10	مصلحة الوسائل العامة
3	مصلحة الانتساب
6	مصلحة الإتفاقيات
3	مصلحة العجز
1	مصلحة حوادث العمل
5	مصلحة بطاقة الشفاء
5	مصلحة الوقاية
1	مصلحة الأخطار الجسمية
23	مصلحة الدفع من قبل الغير
7	مصلحة المنازعات
3	مصلحة المنح العائلية
25	مصلحة التعويضات
7	مصلحة مركز المحاسبات
23	مصلحة الاشتراكات
55	مصلحة التغطية (التحصيل)
12	مصلحة الإنجازات
12	مصلحة المراقبة الطبية
250	المجموع

المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة

2. التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي علي مستوي ولاية المسيلة:

جدول رقم 2: التوزيع الجغرافي في الضمان الاجتماعي علي مستوي ولاية المسيلة

مراكز التعويضات + مصالح المراقبة	ملحقات الدفع والفروع
مقر الوكالة كشرودة علي "الحي الاداري" سابق	مصلحة المجموعات الكنتنة بجي 150 مسكن
حمام الضلعة	الجامعة-المعاويد-برهوم-عين الخضراء
سيدي عيسى	مسيف-بن سرور -جبل مساعد
بوسعادة	أسليم -أمجدل -الشلال-الهامل
عين الملح	التامسة -الخبانة -أولاد سيدي إبراهيم
مقرة	سيدي عامر -عين الحجل -ونوغة
أولاد دراج	بلعاوية -أولاد منصور -أولاد عدي لقبالة

المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة

بحيث يعرف قطاع الضمان الاجتماعي إقبالا واسعا للعديد من المؤمنين الاجتماعيين نظرا لخصوصية المهام المسندة إلي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، ولطبيعة النشاطات التي يقوم بها هذا القطاع فله مكانة ودور فعال علي الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي. وسعيا من الصندوق لتحسين خدماته في مجال التأمينات الاجتماعية استحدثت بطاقة إلكترونية أطلق عليها باسم "بطاقة الشفاء" وهي بطاقة تحتوي علي معلومات إدارية مخزنة في صحيفة إلكترونية تحمل مجموعة البيانات الطبية والإدارية المتعلقة بالمؤمن اجتماعيا وذوي حقوقه، تستخدم في مراكز العلاج العمومية والخاصة، كما أنها تحتوي علي سائر المعلومات الشخصية وذلك للتعرف علي صفة المؤمن اجتماعيا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الشكل الذي علي ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات بالطريقة التي تتناسب والأهداف التي تسعى إلي تحقيقها وذلك تماشيا مع ظروف المؤسسة ونشاطها العام. ويضم هيكل مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية "المسيلة" مديريات مختلفة تتضمن أقسام ومصالح متعددة وهي كما يلي:

أولا: نيابة مديرية الإدارة العامة: تقوم هذه النيابة بتسيير مجموعة الوسائل المادية والبشرية للوكالة بالإضافة إلي مراقبتها للمشاريع الاستثمارية والتكوين المقدم من طرف الوكالة، وهي تتكون من قسمين:

الأول قسم الإدارة العامة ويتضمن مصلحة المستخدمين ومصلحة فرع الأجور. أما الثاني قسم الوسائل العامة ويتضمن من مصلحة الاستثمارات ومصلحة متابعة الإنجازات، ومصلحة الأمن والوقاية.

ثانيا: نيابة مديرية التعويضات

تتكفل هذه النيابة بتأدية الخدمات العينية والنقدية لكل أنواع الأخطار (تأمين على المرض، الولادة، العجز، الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية والمنح والعلاوات). وتنقسم هذه النيابة إلي المصالح التالية: مصلحة الأخطار الجسمية، مصلحة العجز، مصلحة الدفع من قبل الغير، مصلحة العقد، الانتماء، مصلحة الشفاء... الخ.

ثالثا: نيابة مديرية المالية والتحصيل: هذه النيابة تشمل قسمين هما قسم التحصيل وقسم المالية.

1- قسم التحصيل " التغطية ": ويشمل المصالح التالية

أ- مصلحة التقييم: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين أعوان الصندوق وأرباب العمل وهي أول مصلحة يقصدها رب العمل من أجل الانتماء للضمان الاجتماعي، فالمرشح الجزائري في قانون العمل 13-14-15 نص بخصوص تصريحات المؤمنين اجتماعيا حيث يحدد نوعين من التصريحات وهي التصريح برب العمل والتصريح بالعمال. ووفقا للقانون أعلاه فإن رب العمل ملزم بعدة تصريحات:

- التصريح بالنشاط، التصريح بالعمال، باشتراكاتهم وبأجورهم السنوية، والتصريح بحادث العمل.
- ويصنف أرباب العمل إلي اربع قطاعات وهي:
- قطاع الإدارة (البلديات، المديريات، الولاية)
- القطاع الخاص (التجار، الحرفيين، المقاولين...)
- الفئات الخاصة (المؤسسات التي تتكفل بالمعوقين، الجامعات، التمهين).
- قطاع اقتصادي (شركات ومصانع).

ب- مصلحة الإشتراكات:

تتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع وتحصيل النفقات المالية وبذلك فتعتبر المحرك الأساسي للتحصيلات والأداءات في الضمان الاجتماعي، حيث توضع في مكتب الاستقبال التصريحات بالاشتراكات، ومن ثم التأثير على كشف التصريح ويتم إعطاء نسخة للمعني ونسخة الي مصلحة العجز.

يتم حجز التصريح بالاشتراك عن طريق مون الحجز في جهاز الحاسوب تتم طريقة الدفع إما بصك بنكي أو تحويل بنكب إلي حساب الصندوق المفتوح لدي بنك التنمية المحلية.

ج- مصلحة مراقبة المشغلين:

تتكون هذه المصلحة من أمانة المصلحة ومن رئيس المصلحة ومن مراقبين، يتم العمل علي أساس قانون 83-14 المؤرخ في 02-07-1983 المعدل والمتمم في 10-11-2004 حيث أنشأت للنظر في مدي تطبيق تشريع الضمان الاجتماعي من طرف المستخدمين وكذلك للتصدي لعمليات التهرب من تسديد التزاماته المتمثلة في دفع الاشتراكات، وكذلك تتمثل مهمتهم في مراقبة عدد العمال الحقيقيين المصرح بهم والتصريحات المقدمة بخصوص رب العمل والعمال، ويخرج مراقبي الضمان الاجتماعي مع مراقبي مفتشية العمل حيث يهدف مراقبي هذه الأخيرة في الدفاع عن حقوق العامل المتمثلة في إن كان العامل مؤمن والجو الذي يعمل به ملائم بالعمل، أما مراقبي الضمان الاجتماعي يهدفون إلي تحليل الاشتراكات التي لم يتم دفعها والتأكد من صحة المبالغ المصرح بها والعمال المصرح بهم.

د- مصلحة المنازعات:

هذه المصلحة مكلفة بتتبع المنازعات بين الوكالة والمشاركين حيث أنه لا يمكن اللجوء إلى العدالة مباشرة إلا بعد إحالة القضية إلى هذا القسم للنظر فيه، لديها عدة إجراءات لتحصيل الاشتراكات وفق المنازعات التي تواجه الوكالة وتعتبر القرارات التي يرصدها هذا القسم ملزمة في حق الشخص الذي اتخذ بشأنه القرار، ويستطيع رب العمل إذا رأى عدم الاحترام للقوانين أو لم يقتنع بقرارات مصلحة المنازعات يمكنه اللجوء إلى العدالة.

2- قسم المالية:

وتتمثل مهام هذه المصلحة في تتبع العمليات في مجال المحاسبة والمالية والميزانية وهي تشمل المصالح التالية:

أ- مصلحة المحاسبة العامة: مكلفة بالمراقبة والتحصيل وتسجيل جميع العمليات وتنظيم فواتير الموردين.

ب- مصلحة الميزانية ومصلحة التخليص: مكلفة بالمراقبة وتتبع القنوات المالية لمراكز وفروع التخليص للوكالة.

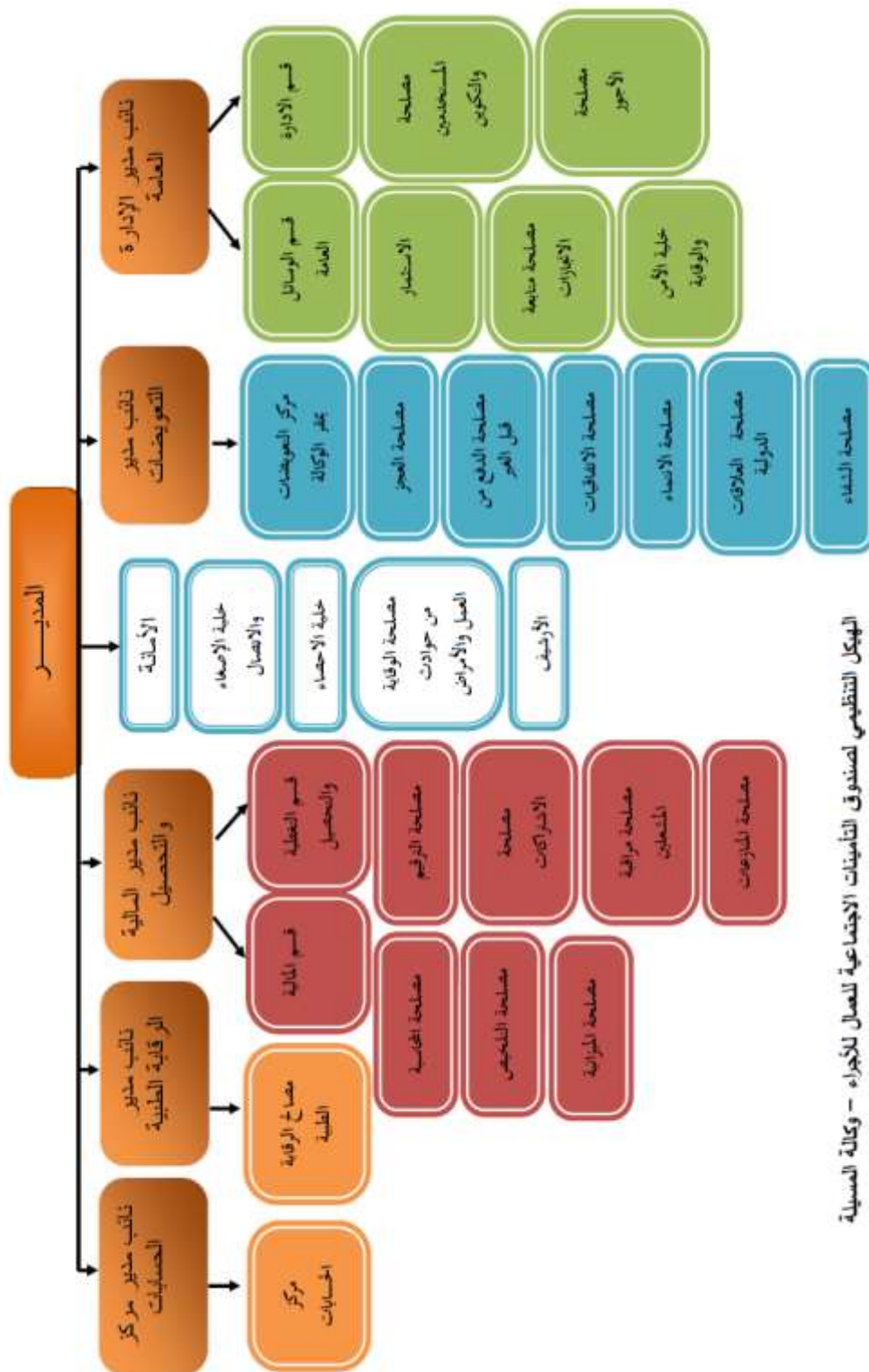
3- نيابة المراقبة الطبية:

وتتمثل في دورها الأساسي وهو مراقبة جميع العمليات في شقها الطبي وهذا من أجل المحافظة على التوازن في صندوق الضمان الاجتماعي ومحاربة الغش في جميع الملفات المقدمة للصندوق.

4- نيابة مديرية الإعلام الألي: وتتمثل في:

- مركز الحسابات: فهو بمثابة القلب النابض للعمليات التي تسير في الوكالة وعلي المستوى الوطني، حيث تقوم بكل أعمال الإعلام الألي، والمهمة الأساسية لها هي تخزين المعلومات الخاصة بالوكالة واستغلالها في حساب الميزانية لأنها تحتوى علي جميع قواعد البيانات الخاصة بها، وكذلك معالجة تحصيل الاشتراكات وحساب عدد المؤمنين الناشطين (العاملين) وغير الناشطين (الفئات الخاصة).

شكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة



الهيكل التنظيمي لصندوق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة المسيلة

المصدر: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه احد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها.

وتهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة مسيلة، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبيان الذي تم الاعتماد عليه لأجل هذا الغرض، وتم تفرغ الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS.

ثانياً: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على استبيان حول " أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة مسيلة" حيث يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية الملائمة للدراسة الحالية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجرى تعيبتها من قبل المستجيب وهذا بعد التأكد من صلاحيته للاستعمال مع عينة الدراسة الحالية .

تضمنت استمارة الاستبيان 33 سؤال، وقد اعتمدنا في أداة الدراسة على طريقة الإجابة الخماسية أي سلم ليكارت الخماسي، وتم الاعتماد على أسئلة واضحة مما يسهل عملية القراءة والإجابة .
أما عن أقسام الاستمارة فقد تشكلت من المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
- المحور الثاني: الثقافة التنظيمية
- المحور الثالث: الإدارة الالكترونية

لتحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على الوسائل الإحصائية التالية: معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار الدلالة الإحصائية test t . والجدول التالي يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان:

جدول رقم 3: يوضح طريقة الإجابة على أسئلة الاستبيان (سلم ليكارت الخماسي)

التصنيف	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

ثالثا: الخصائص السيكومترية

1-الصدق:

أ- صدق الاتساق الداخلي: لقد جرى التَّحَقُّق من صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم 4: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس الذي تنتمي اليه

الثقافة التنظيمية					
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.43	11	**0.40	06	**0.41	01
**0.53	12	**0.77	07	**0.41	02
**0.48	13	**0.83	08	**0.46	03
**0.62	14	**0.87	09	**0.72	04
**0.71	15	**0.55	10	**0.63	05
الادارة الالكترونية					
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.43	13	**0.40	07	**0.41	01
**0.53	14	**0.77	08	**0.41	02
**0.48	15	**0.83	09	**0.46	03
**0.62	16	**0.87	10	**0.72	04
**0.71	17	**0.55	11	**0.63	05
**0.66	18	0.77	12	**0.48	06

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS

** دال عند $(\alpha = 0.01)$ ، * دال عند $(\alpha = 0.05)$

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.01)$ و $(\alpha = 0.05)$ ، ما يعتبر مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

2- الثبات

أ- ألفا كرونباخ: تم التأكد من ثبات الاستبيان عن طريق معامل الثبات لألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم 5: معامل ألفا - كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	//
0.81	الثقافة التنظيمية
0.76	الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة، معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية قدرت بـ (0.81)، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الإدارة الإلكترونية فقد بلغت (0.76) وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة مرتفعة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

المطلب الثاني: عينة الدراسة

نظرا لصعوبة تحديد مجتمع الدراسة بدقة، ومنه صعوبة ضبط حجم العينة وفقا لنماذج الإحصائية المعروفة، تم تحديد عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد افراد العينة 40 فرد تم استرجاع 40 استمارة صالحة وخاضعة للدراسة والجدول التالي يوضح ذلك:

أولا: الوصف الديموغرافي للعينة

جدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	26	65%
أنثى	14	35%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



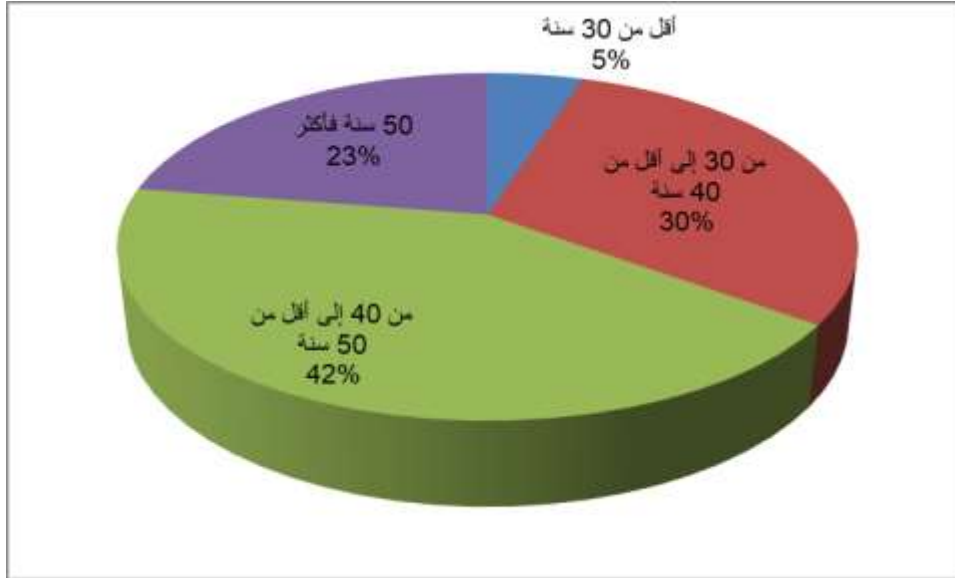
شكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 26 فرد بنسبة 65 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 14 فرد أي ما نسبته 35 %.

جدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
5%	2	أقل من 30 سنة
30%	12	من 30 إلى أقل من 40 سنة
42.5%	17	من 40 إلى أقل من 50 سنة
22.5%	9	50 سنة فأكثر
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات SPSS



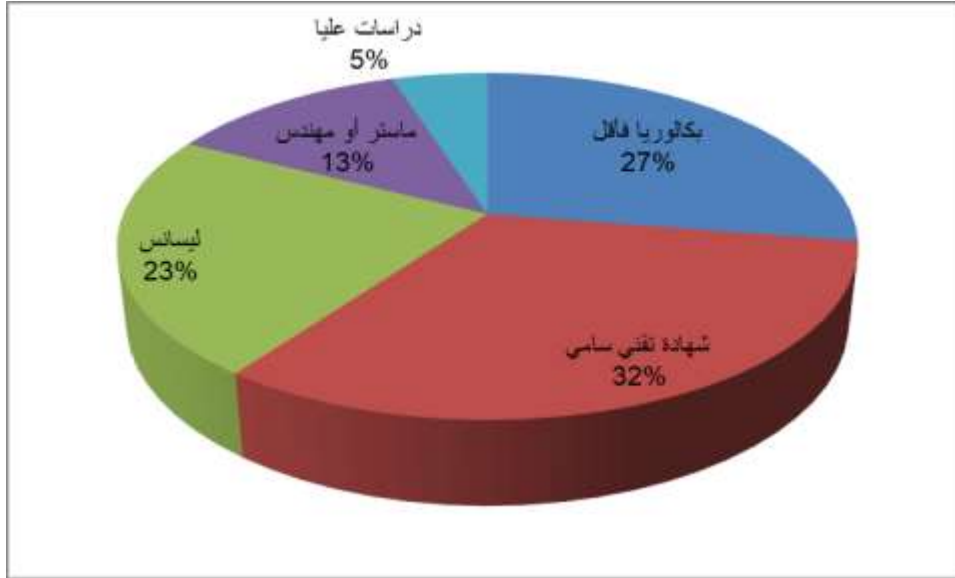
شكل رقم 5: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يسنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 2 فرد بنسبة 5%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة قدر بـ 12 فرد أي ما نسبته 30%، أما عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 17 فرد أي ما نسبته 42.5% وأخيراً نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة قدر بـ 9 أفراد بنسبة 22.5% .

جدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
27.5%	11	بكالوريا فأقل
32.5%	13	شهادة تقني سامي
22.5%	9	ليسانس
12.5%	5	ماستر أو مهندس
5%	2	دراسات عليا
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات SPSS



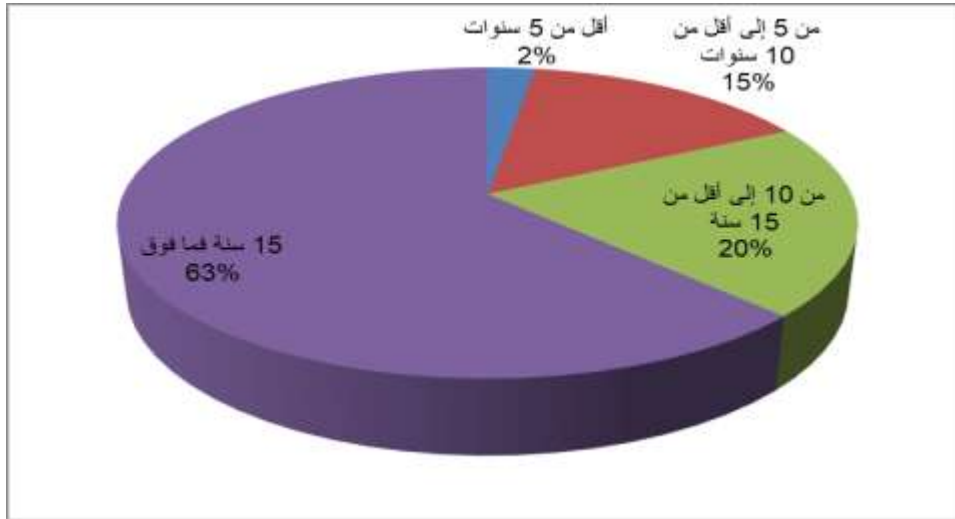
شكل رقم 6: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي بكالوريا فأقل قدر بـ 11 فرد بنسبة 27.5%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي تقني سامي قدر بـ 13 فرد بنسبة 32.5%، أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ليسانس فقد قدر عددهم بـ 09 أفراد بنسبة 22.5%، والأفراد الذين لديهم مستوى ماستر أو مهندس قدر عددهم بـ 05 أفراد بنسبة 12.5%، وفي الأخير الأفراد الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا والمقدر عددهم بـ فردين فقط بنسبة 5%.

جدول رقم 9: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
2.5%	1	أقل من 5 سنوات
15%	6	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20%	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
62.5%	25	15 سنة فما فوق
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات SPSS



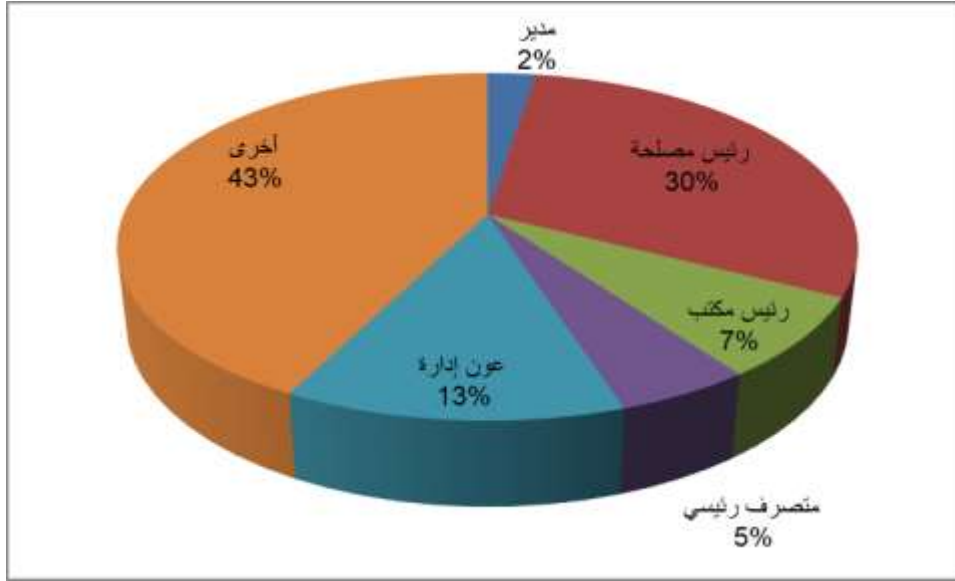
شكل رقم 7: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدر بـ فرد واحد فقط بنسبة 2.5%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات قدر بـ 06 أفراد بنسبة 15%، أما الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة فقد قدر عددهم بـ 08 أفراد بنسبة 20%، وفي الأخير الأفراد الذين تفوق الخبرة لديهم 15 سنة والمقدر عددهم بـ 25 فرد بنسبة 62.5%.

جدول رقم 10: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	1	2.5%
رئيس مصلحة	12	30%
رئيس مكتب	3	7.5%
متصرف رئيسي	2	5%
عون إدارة	5	12.5%
أخرى	17	42.5%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات SPSS



شكل رقم 8: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرد، نلاحظ أن عدد المدراء قدر بـ فرد واحد بنسبة 2.5%، في حين نلاحظ أن عدد رؤساء المصالح قدر بـ 12 فرد أي ما نسبته 30%، أما رؤساء المكاتب فقد قدر عددهم بـ 03 أفراد بنسبة مئوية بلغت 7.5%، والمتصرفين قدر عددهم بـ فردين بنسبة 5%، ف حين قدر عدد أعوان الإدارة بـ 05 أفراد بنسبة 12.5%، وفي الأخير الأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى والمقدر عددهم بـ 17 فرد بنسبة 42.5%.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل عبارات الاستبيان

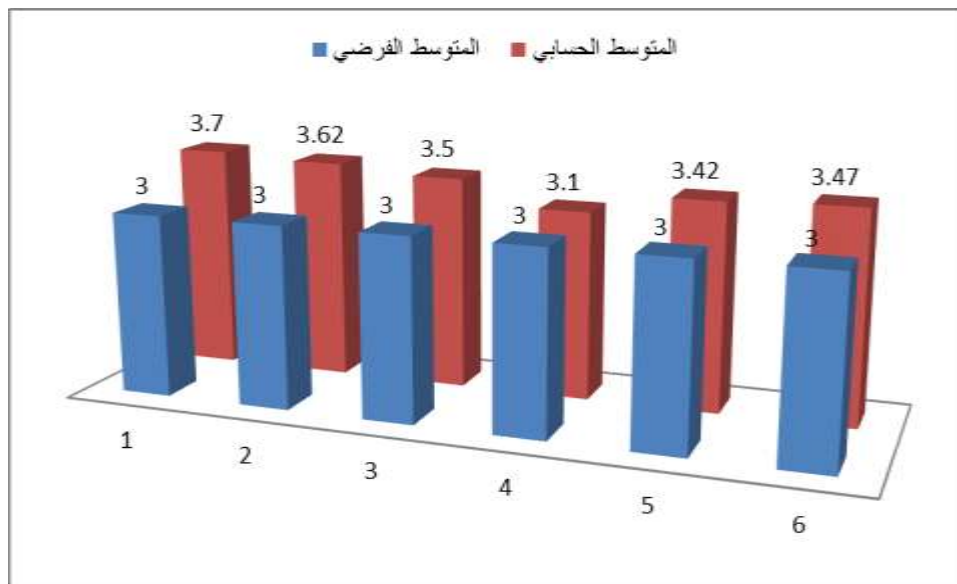
أولاً: تحليل عبارات المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

1- تحليل عبارات البعد الأول: القيم التنظيمية

جدول رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد القيم التنظيمية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	ينم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	3.70	.96	4.583	.000	عالية
2	ينقسم الموظفين المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة	3.62	1.00	3.934	.000	عالية
3	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور	3.50	1.06	2.977	.005	عالية
4	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	3.10	1.33	.473	.639	متوسطة
5	تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعني	3.42	1.08	2.481	.018	عالية
//	القيم التنظيمية	3.47	0.23	4.51	0.01	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 9: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد القيم التنظيمية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد القيم التنظيمية نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

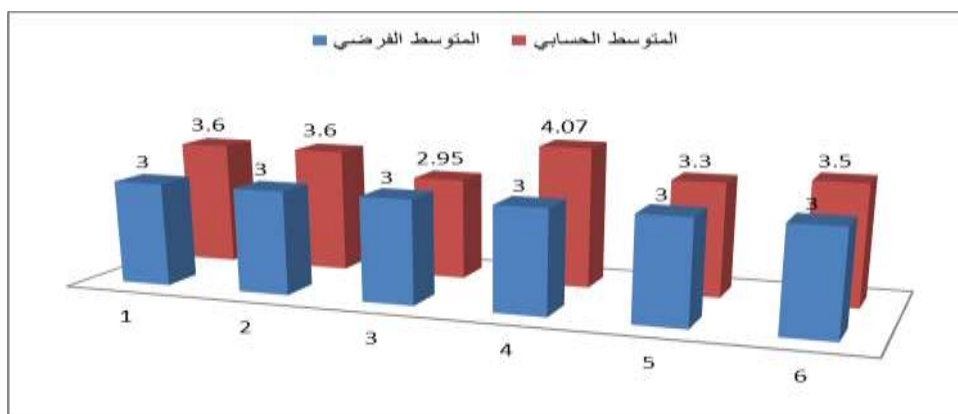
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى القيم التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

2- تحليل عبارات البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

جدول رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	توجد فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار	3.60	1.17	3.237	.002	عالية
2	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من	3.60	1.15	3.29	.002	عالية
3	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله	2.95	1.2	- .251	.803	متوسطة
4	الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة	4.07	.971	7.002	.000	عالية
5	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها، وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية	3.30	1.06	1.778	.083	متوسطة
//	المعتقدات التنظيمية	3.50	0.41	2.71	0.05	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات SPSS



شكل رقم 10: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد المعتقدات التنظيمية نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

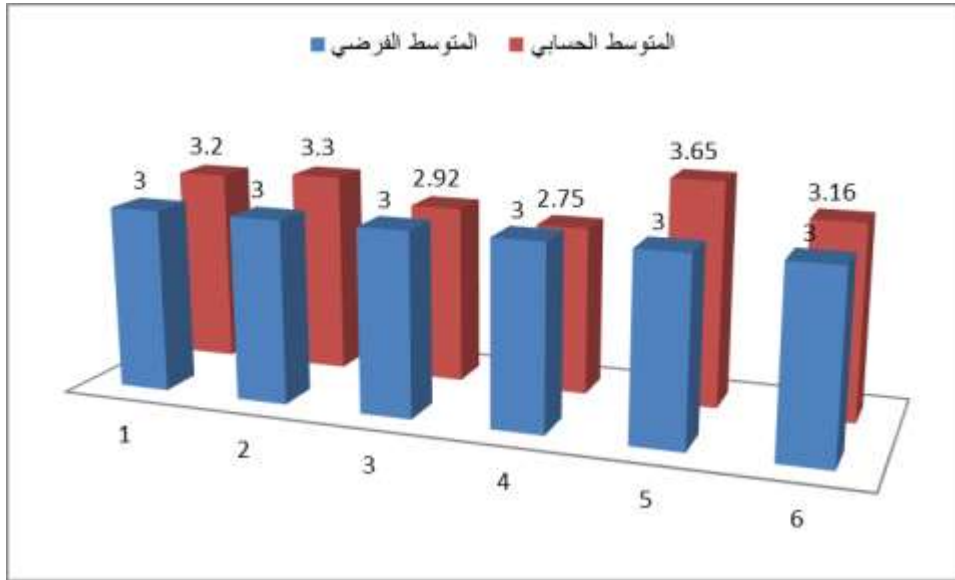
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى المعتقدات التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

3- تحليل عبارات البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

جدول رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	3.20	1.09	1.160	.253	متوسطة
2	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل	3.30	.911	2.082	.044	عالية
3	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم	2.92	1.14	-	.680	متوسطة
4	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية	2.75	1.315	1.20-	.237	متوسطة
5	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	3.65	1.166	3.523	.001	عالية
//	الأعراف التنظيمية	3.16	0.34	1.06	0.34	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين استناداً على مخرجات SPSS



شكل رقم 11: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الاعراف التنظيمية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد الأعراف التنظيمية نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت متوسطة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت غير دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأعراف التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة متوسط.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثالث: الإدارة الالكترونية

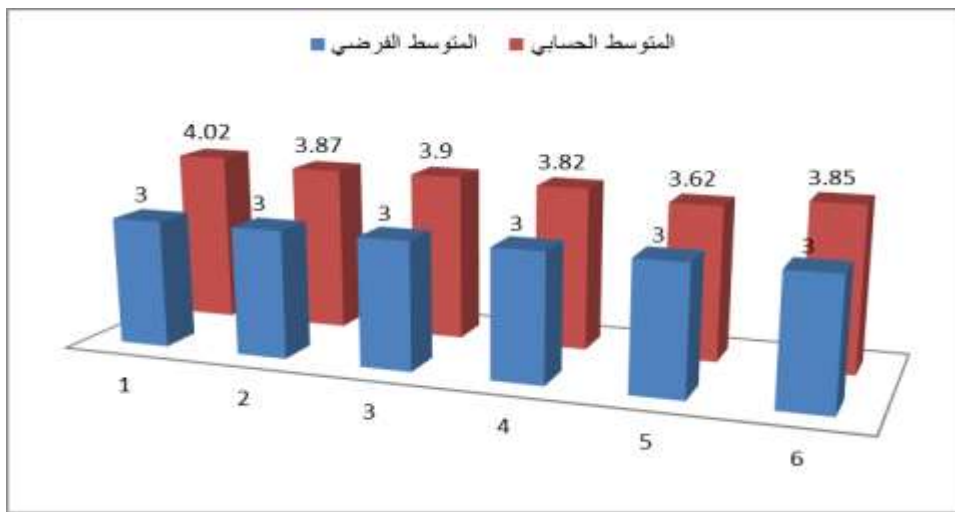
1- تحليل عبارات البعد الأول: الأجهزة والمعدات

جدول رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الأجهزة والمعدات

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تتوفر مكاتب مؤسستكم على أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة	4.02	.800	8.101	.000	عالية
2	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	3.87	.790	7.00	.000	عالية
3	توفر المكاتب التابعة لمؤسستكم مستلزمات الحاسوب الضرورية.	3.90	.708	8.02	.000	عالية

عالية	.000	5.04	1.03	3.82	تعمل مؤسستكم من خلال مكاتبها على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب.	4
عالية	.000	3.83	1.03	3.62	هناك ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية الحالية المتواجدة بمكاتب مؤسستكم لأنها تمتاز بالقدم وعدم مسابقتها للتكنولوجيا الحديثة.	5
عالية	0.00	13.03	0.14	3.85	الأجهزة والمعدات	//

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 12: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد الأجهزة والمعدات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد الأجهزة والمعدات نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى الأجهزة والمعدات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

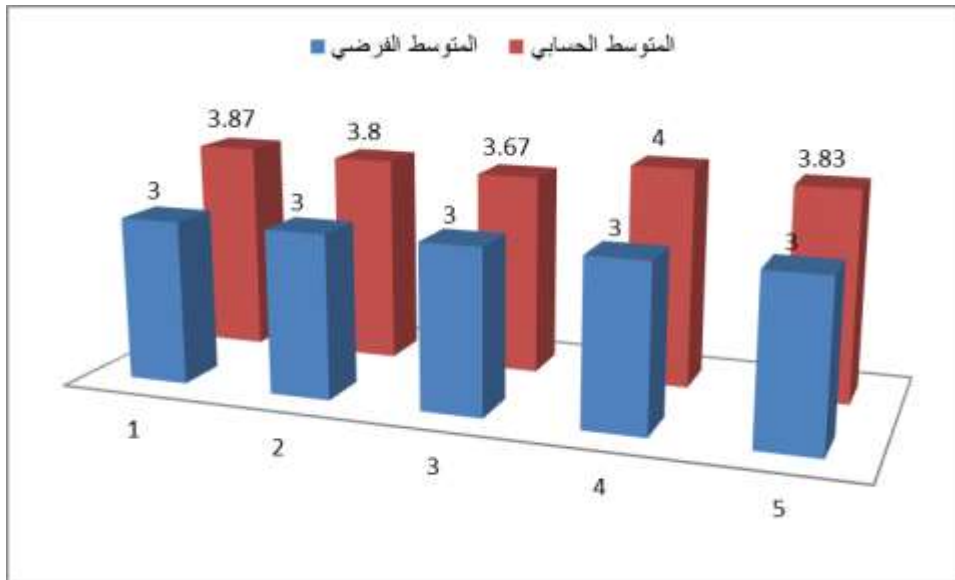
مرتفع.

2- تحليل عبارات البعد الثاني: البرامج والتطبيقات

جدول رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد البرامج والتطبيقات

الرقم في الاستبيا	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	توفر مكاتب مؤسساتكم على البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة	3.87	.790	7.00	.000	عالية
2	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار	3.80	.911	5.55	.000	عالية
3	تحرص مؤسساتكم على تبني ما هو جديد في البرامج والتطبيقات	3.67	1.022	4.17	.000	عالية
4	تعتمد مؤسساتكم على تكنولوجيات التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين	4.00	.847	7.46	.000	عالية
//	البرامج والتطبيقات	3.83	0.13	12.30	0.00	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 13: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد البرامج والتطبيقات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد البرامج والتطبيقات نلاحظ أن جميع متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن جميع قيم اختبار

الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

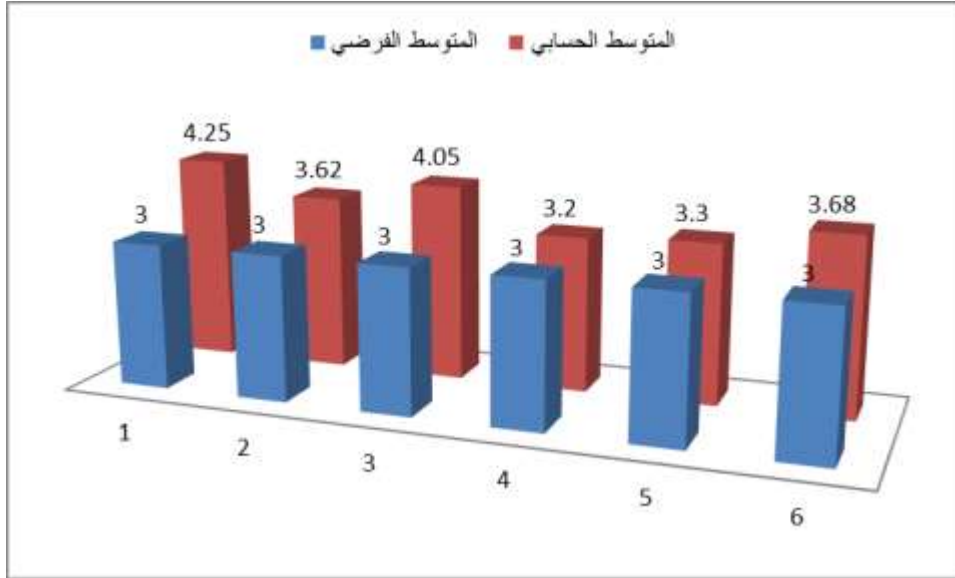
التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى البرامج والتطبيقات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

3- تحليل عبارات البعد الثالث: شبكة الاتصالات

جدول رقم 16: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد شبكة الاتصالات

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	لدى مؤسستكم موقع الكتروني تتوفر فيه الخدمات الالكترونية الضرورية	4.25	.808	9.777	.000	عالية
2	يتلقى المواطن بعض الخدمات في بريده الالكتروني مرسله من مكاتب مؤسستكم	3.62	.978	4.038	.000	عالية
3	تعمل مؤسستكم على توفير شبكة داخلية من الحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض	4.05	.845	7.851	.000	عالية
4	يتم استحداث وزيادة فعالية الإنترنت بين مختلف الأقسام	3.20	1.20	1.052	.299	متوسطة
5	تسعى مؤسستكم إلى زيادة فعالية شبكة الانترنت بشكل دوري	3.30	1.32	1.433	.160	متوسطة
//	شبكة الاتصالات	3.68	0.45	3.34	0.02	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 14: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد شبكة الاتصالات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد شبكة الاتصالات نلاحظ أن أغلب متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن أغلب قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى شبكة الاتصالات من وجهة نظر افراد عينة الدراسة مرتفع.

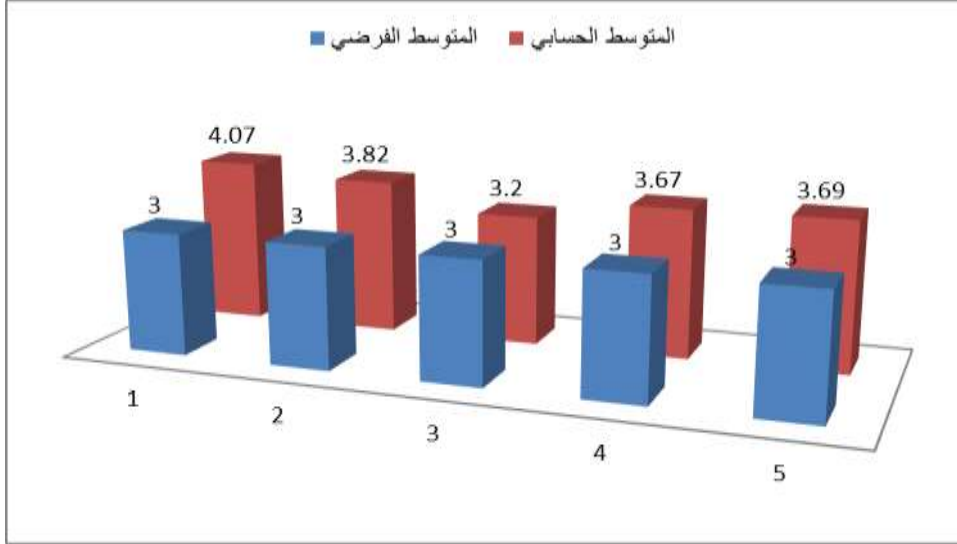
4- تحليل عبارات البعد الرابع: صناع المعرفة

جدول رقم 17: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد توليد المعرفة

الرقم في الاستبيان	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	المستوى
1	تتوفر مؤسستكم على كوادر بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات	4.07	.764	8.897	.000	عالية
2	عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الالكترونية	3.82	.984	5.30	.000	عالية
3	تعمل سياسة التوظيف المتبعة من قبل مؤسستكم على استقطاب الكفاءات	3.20	1.09	1.16	.253	متوسطة
4	تعاملك مع الإدارة يشعرك برغبة هذه الأخيرة في تكريس الإدارة الالكترونية	3.67	.797	5.35	.000	عالية

عالية	0.03	3.76	0.36	3.69	صناع المعرفة	//
-------	------	------	------	------	--------------	----

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 15: يوضح المتوسطات الحسابية وقيم t لعبارات بعد صناع المعرفة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) فرد على بعد صناع المعرفة نلاحظ أن معظم متوسطات هذا البعد جاءت مرتفعة كما أن معظم قيم اختبار الدلالة الاحصائية T-Test جاءت دالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ولصالح المتوسطات الحسابية وليست الفرضية.

التفسير: نستنتج من خلال ما سبق أن مستوى صناع المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتفع.

المطلب الثاني: تحليل واختبار الفرضيات

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيم التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضية التالية:

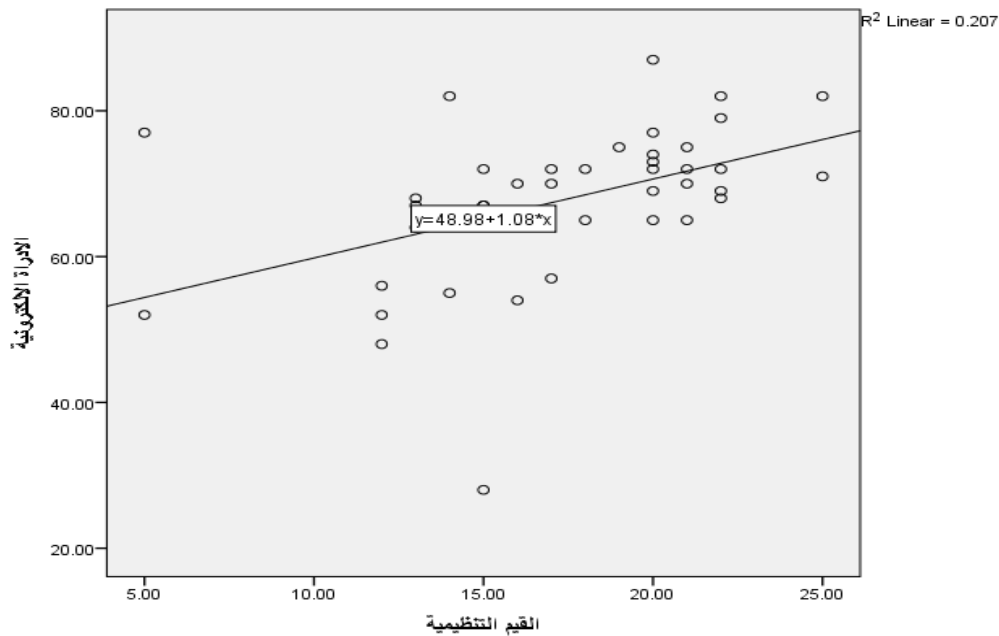
H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقيم التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 18: يمثل الانحدار الخطي للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الإدارة الإلكترونية	القيم التنظيمية
معنوي	0.00	3.14	0.00	9.89	R Squar0.20 R 0.45	

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 16: يمثل الانحدار الخطي للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القيم التنظيمية والإدارة الإلكترونية بلغت (0.45) وهي قيمة موجبة وطردية، أي أنه كلما زادت درجات القيم التنظيمية كما ارتفعت معها درجات الإدارة الإلكترونية، في حين بلغت قيمة R Squar 0.20 أي أن القيم التنظيمية تفسر حوالي 20 بالمئة من التباين في الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (9.89) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي.

وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 3.14 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات " .

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضية التالية:

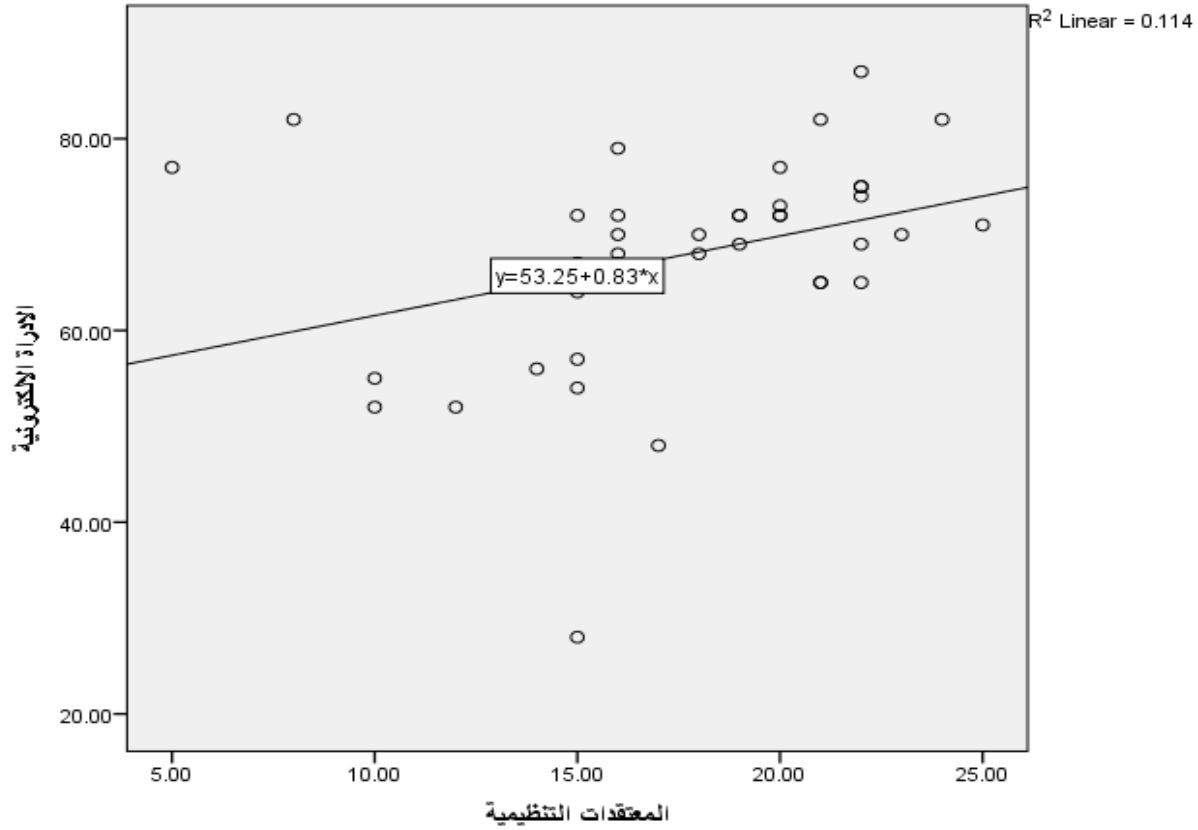
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمعتقدات التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 19: يمثل الانحدار الخطي للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات.

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الإدارة الالكترونية	
معنوي	0.03	2.21	0.03	4.88	R Squar0.11 R 0.33	المعتقدات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 17: يمثل الانحدار الخطي للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية والإدارة الإلكترونية بلغت (0.33) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات المعتقدات التنظيمية كما ارتفعت معها درجات الإدارة الإلكترونية، في حين بلغت قيمة $R \text{ Squar}$ 0.11 أي أن المعتقدات التنظيمية تفسر حوالي 11 بالمئة من التباين في الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (4.88) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي. وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 2.21 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات".

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأعراف التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضية التالية:

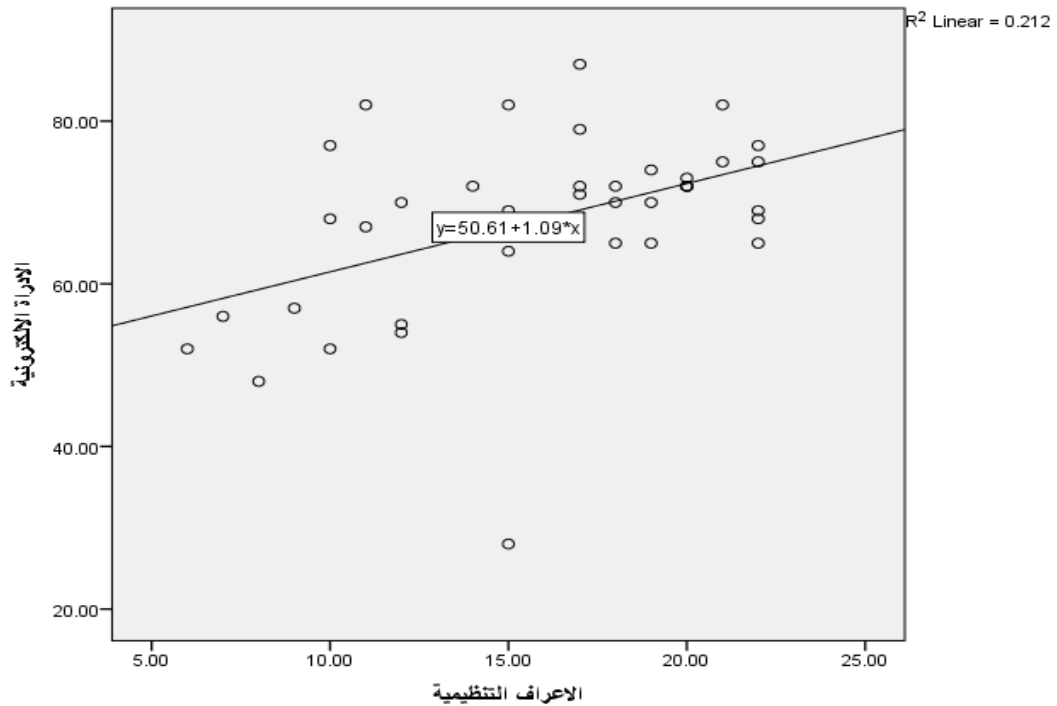
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للأعراف التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم 20: يمثل الانحدار الخطي للأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات.

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الإدارة الالكترونية	
معنوي	0.00	3.20	0.00	10.25	R Squar0.21 R 0.46	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 18: يمثل الانحدار الخطي للأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية والإدارة الإلكترونية بلغت (0.46) وهي قيمة موجبة وطرديّة، أي انه كلما زادت درجات الأعراف التنظيمية كما ارتفعت معها

درجات الإدارة الالكترونية، في حين بلغت قيمة $0.21R$ Squar أي أن الأعراف التنظيمية تفسر حوالي 21 بالمئة من التباين في الإدارة الالكترونية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (10.25) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 3.20 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ "لأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات".

رابعاً: الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

لإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط ولدراسة اثر المتغير المستقل على التابع تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

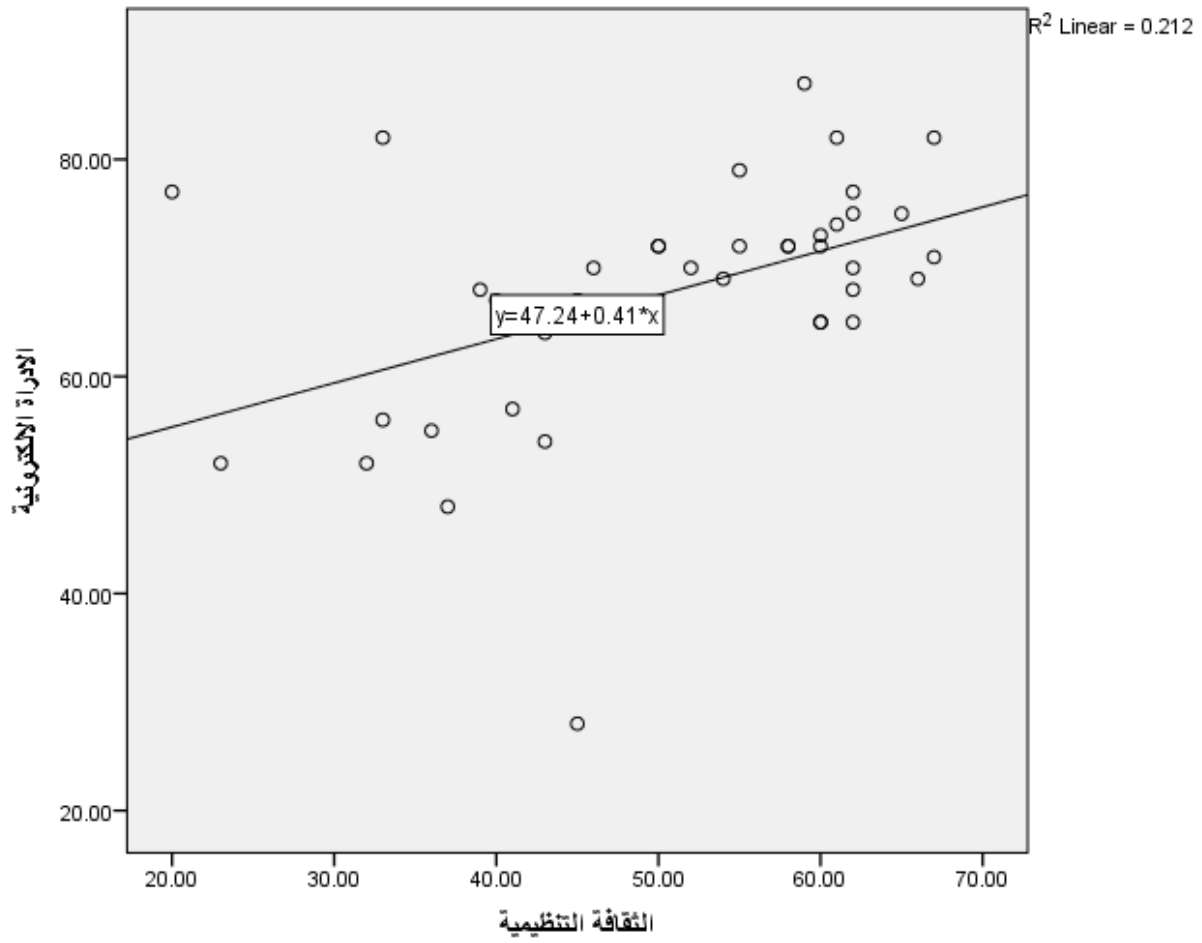
H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 21: يمثل الانحدار الخطي للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات

نوع الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F	الإدارة الالكترونية	
معنوي	0.00	3.19	0.00	10.23	R Squar0.21 R 0.46	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا على مخرجات SPSS



شكل رقم 19: يمثل الانحدار الخطي للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية بلغت (0.46) وهي قيمة موجبة وطردية، أي انه كلما زادت درجات الثقافة التنظيمية كما ارتفعت معها درجات الإدارة الإلكترونية، في حين بلغت قيمة $0.21R \text{ Squar}$ أي أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي 21 بالمئة من التباين في الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته قيمة (F) حيث بلغت (10.23) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أن الانحدار معنوي .

وبالنظر الى قيمة (T) نلاحظ انها بلغت 3.19 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر وقبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بـ " للثقافة التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات ."

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات

أولاً: الفرضية الأولى: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى لكل من قيمة فيشر (F) وستيودنت (T) قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

ثانياً: الفرضية الثانية: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية لكل من قيمة فيشر (F) وستيودنت (T) قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الثانية التي تنص على أن للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية لكل من قيمة فيشر (F) وستيودنت (T) قيم دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يعني قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أن للأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -وكالة المسيلة-، وكذا الهيكلية التي تسير وفقها، كما اعتمدنا علي الاستبانة في جمع المعلومات التي تم توزيعها علي موظفيها وذلك بهدف الاجابة علي اشكالية البحث، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية، وتوصلنا الي نتائج اهمها ممارسة الثقافة التنظيمية بدرجة مقبولة ، بالإضافة الي وجود علاقة أثر معنوي بين متغيري الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة:

تمحور موضوع المذكرة في محاولة ابراز الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية من خلال عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في الأعراف التنظيمية والقيم التنظيمية والمعتقدات والتوقعات التنظيمية علي عناصر الإدارة الإلكترونية المتمثلة في الأجهزة والمعدات والبرامج والتطبيقات وشبكة الاتصالات وصناع المعرفة، ومن خلال البحث تبين جانبيه النظري والتطبيقي أن للثقافة التنظيمية أثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ لها دور مهم في عملية التحول نحو بناء منظمات إلكترونية واعدة بما تتضمنه من قيم وقواعد سلوكية كونها.

ولقد توصلت هذه الدراسة التي طبقت على الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الاجراء

وكالة مسيلة- إلي:

1- النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك.
 - الثقافة التنظيمية توحد طريقة التفكير بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم.
 - تقوم المنظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتهم ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والمعتقدات.
 - الإدارة الإلكترونية هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلي أعمال وخدمات إلكترونية بسرعة ودقة متناهية.
 - يتطلب توفير برمجيات وتكنولوجيا وشبكة الانترنت لبناء إدارة إلكترونية.
 - الإدارة الإلكترونية تؤدي إلي تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلي أيدي عاملة لها دور أساسي في المنظمة.
- 2- النتائج التطبيقية:

- للقيم التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.
- للمعتقدات التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.

- للأعراف التنظيمية أثر في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة.
- إن عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في الاعراف التنظيمية والقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية لهم دور في تطبيق الادارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلي ثبات صلاحية النموذج أي وجود علاقة ذات معنوية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية.

توصيات الدراسة:

- وجود قنوات مشتركة لدى الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لتحقيق الابداع وانعكاس ذلك علي الأداء والتميز في العمل.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في الوكالة لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز.
- ضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية وتفعيلها في مختلف المستويات، لما لها من آثار داخلية وخارجية.
- ضرورة الاعتماد على برمجيات متنوعة تلبي احتياجات العمل وتتصف بسهولة والتفاعل والتخاطب معها.
- ضرورة تزويد الموظفين بدورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي.
- ضرورة الاستثمار أكثر في أحدث التكنولوجيا الخاصة بالتسيير، والتي تعطيها إطار تكنولوجي محدد وضرورة لارتقاء بالصندوق وارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في أن واحد.
- تحسيس الموظفين بأن عملهم التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني.
- فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية علي اساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية، وانجازاته الوظيفية وتحقيقه للأهداف المنوط به تحقيقها ضمن بيئة عمله الالكترونية.
- ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف، ومشاركتها بين الموظفين، والعمل علي زيادة مستوى الاعتماد المتبادل فيما بينهم، ليتمكنوا من صنع رؤية تساعد في إنجاز أعمالهم، وتجنبهم التعقيم الذي يتناقض مع المعايير والكفاءات.

- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان عدم انتقادها، ومنح المكافأة للمشاركين في تنفيذها بغض النظر عما إذ كانوا أصحابها أم لا، وذلك لتمكين الأفكار من اجتذاب من ينفذوها إيماناً منهم بفاعليتها ونجاحها.
- اهتمام الإدارة بإشباع حاجات التقدير لدى الموظفين الذين ساهموا في الانتقال الي أسلوب انجاز الاعمال الكترونياً، وتكريم المميزين منهم.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في حلقات نقاش منظمة وابداء رأيهم في القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المعمول بها وتطويرها بما يلائم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها عليهم الكترونياً بشكل دائم ومستمر.
- العمل على نشر قصص نجاح الموظفين وابرار أعمالهم وانجازاتهم، وتشجيعهم على نشر قصص نجاح تجربة العمل الإلكتروني من خلال توظيف عبارات بسيطة، او شعارات، او امثال، تستطيع ان توصل رسالة المنظمة.
- دراسة تبني أسلوب زيادة التفويض من خلال اعطاء الموظفين سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه، مع توفير قدر محدود من التوجيه والدعم النفسي، على أن يتم مسألتهم عن النتائج، وذلك لاعتقاد الموظفين بمهنتهم العالية، ودرجة استعدادهم لتحمل المسؤولية، ورجبتهم في ان يشاركوا في عملية اتخاذ القرار.
- تسهيل حصول الموظفين في المستويات الادارية المختلفة علي توقيع الكتروني يساعدهم في توثيق أعمالهم
- دعم نظرة الموظف الي وظيفته على انها فرصة تعليمية، وتشجيعه على اكتساب المهارات والخبرات التقنية التي تحتاجها وظيفته من خلال تذليل العقبات المالية والوظيفية والمكانية أمامهم.
- دعم الادارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة وتقليد الاخرين "النمذجة"، لتشجيع الممارسات الالكترونية الافضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذي به.

آفاق الدراسة:

- دور التخطيط الالكتروني في صنع القرارات الإدارية في المنظمات المعاصرة.
- متطلبات ومعيقات نجاح نظام الرقابة الالكترونية.
- مدى فاعلية نظام الرقابة الالكترونية في تقييم أداء العاملين.
- مدى إمكانية التوظيف الإداري للتنظيم الالكتروني في المؤسسات العامة.
- دور إدارة المعرفة في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية.
- دور الوظائف الإدارية في تفعيل إدارة مواقع الويب الالكترونية.
- مدى تأثير الإدارة الالكترونية في تطوير الهياكل التنظيمية في المؤسسات الجزائرية.
- دراسة اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الالكترونية بجامعة المسيلة.
- دراسة مقارنة حول التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية بين القطاع العام والخاص بالجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
2. عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.
3. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
4. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أترء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009.
5. عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988.
6. ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
7. عبد الله جليبي: المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
8. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003.
9. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/ www.alkahraba.com
10. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2003.
11. ثابت عبد الرحمان، إديس: إدارة الأعمال (نظريات نماذج تطبيقات). الدار الجامعية الابراهيمية، الإسكندرية 2005.
12. عادل رشيد: الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمرات العربي في إدارة منشورات، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003.
13. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) الدار الجامعية، الإسكندرية.
14. صالح نياي: دراسات في الثقافة الإسلامية، دار الفكر، عمان، 1993.
15. شريف كامل شاهين، نظم المعلومات الإدارية، للمكتبات ومراكز المعلومات، المفاهيم والتطبيقات، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994.
16. محمد فتحي عبد الهادي، مقدمة في علم المعلومات، نظرة جديدة، ط3، الدار المصرية، اللبنانية، القاهرة، مصر.
17. زكي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، 1985.
18. أحمد فؤاد عبد الخالق، نظم المعلومات المحاسبية، دار الثقافة العربية، القاهرة.

19. غنيم أحمد محمد، الإدارة الإلكترونية، آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، مصر، 2004.
20. علاء عبد الرزاق السالمي، خالد بن إبراهيم السليبي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2008.
21. نبيل على، الثقافة العربية وعصر المعلومات، رؤية لمستقبل الخطاب الثقافي العربي. عالم المعرفة 265. الكويت. 2001.
22. سوسن زهير المهدي، تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
23. صدام خماسية، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
24. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
25. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
26. محمد عباس محرز، اقتصاديات المالية العامة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية.
27. قداء أحمد، الإدارة الإلكترونية، الأسس النظرية والتطبيقية، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
28. د. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2001.
30. سعد قالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقها العربية، معهد الإدارة العامة، 2005، الرياض.
31. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، 2011.
32. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
- ثانياً: الأطروحات والرسائل**
33. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

34. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش.
35. محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل، تحت إشراف الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، 1995.
36. الرتيمة. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز 1421.
37. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
38. كلثم محمد الكبسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في نظام المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، شهادة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة لافتراضية الدولية، 2008.
39. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الحقوق، فرع قانون العام، الإدارة الإلكترونية وعمليات الإصلاح الإداري، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، سنة 2017-2018.
- رابعاً: الملتقيات**
40. زين الدين بروش وكمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، يومي، 03-04 ماي 2005.
41. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، دراسة استطلاعية مداخلة مقدمة ضمن مؤتمر تقني ثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، 2004.
42. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام، 20-21 ماي، 2002.
43. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
44. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

45. أحمد ناصف، ندوة عن: منهجية التخطيط المنظومي نحو الحكومة الإلكترونية في إطار المؤتمر الدولي للإدارة عن بعد والتجارة الإلكترونية، القاهرة، فناء سيمراميس 22-24 أبريل 2003.
46. حمزة محمد ناجي خالد، المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية، نشرت في 23 نوفمبر 2016، بواسطة www.poityurdique.com، على الساعة:

الدراسات:

47. سعد غالية ياسين، صناعة تكنولوجيا المعلومات لمنظمات الأعمال الصغيرة: دراسة تحليلية مقارنة، المؤتمر السنوي الخامس لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين 24-25 مارس 2003.

المراجع باللغة الأجنبية:

48. Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998 .
49. Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.
50. Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.
51. Robert reir, et autre, systèmes d'information et management des organisations, 6^{ème} édition vurbent, Paris, 2011.
52. James et all, Accenting in formation system, 7 edition, south western, CengogLeavening, USA, 2011.
53. JomesA.O'brieh, George M, Marakos, Management Information systèms, terth edition, miGvaw-Hilltuwi, New York, 2011.
54. Office que ebecois de la langue française (2003) Electronic? Management www.olf.Gouv.que ce/ressources/bibliothèque/lis: 19/12/2003.
55. Gadde Bars-trik and HakansonHakam(2000). Supply Network Strategies New York John Wiley & som.
56. <http://www.Knbook.com>.
57. Stiglitz Joseph (1998). Public Policy for a knowledje economy renarks at the development for trade and industry, center for econie policy research.

58. Bahra Nicholas (2001). Competitreknowledge management New York: pal grare.
59. Nunamker Jay F. & Others (2002).VolveGreation Technology in Information for Managers, Decksom Gary and DesanetisGerdine (ed).
60. Matheson J.A. (2002). E.Business.A.Jatgon-Free Proctio/Guide, Oxford.
61. Bill Gates and C.Heming Way.Business and the speed of thought penguin Books, London, 1999.
62. Gary Dessler (2001). A Formwork for man agent, prentice Hom, NewJersey.

الملاحق

الملحق رقم 1: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الموظف، أختي الموظفة

نضع بين أيديكم الاستبيان الخاص بدراسة أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات، ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد بحث علمي يندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير إدارة استراتيجية، ونرجو من سيادتكم الإجابة عن كل الأسئلة بموضوعية ودقة علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستكون إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

تفضلوا بقبول أسمي عبارات التقدير والاحترام

من إعداد:

* بلقبي محمد الأمين

* سواعدية أسامة

تحت إشراف:

* د/ الوافي راجح

السنة الجامعية: 2021 /2020

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك:

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى العلمي : بكالوريا فأقل شهادة تقني سامي ليسانس
- ماجستير أو مهندس دراسات عليا متخصصة (PGS)
4. سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر
5. الوظيفة الحالية : مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب
- متصرف رئيسي عون إداري أخرى.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

يرجى وضع (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها

I. القيم التنظيمية:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة					
02	يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة					
03	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور					
04	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية					
05	تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعا به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعني					

II. المعتقدات التنظيمية:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار					
02	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا					
03	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله					
04	الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة					

					تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها، وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية	05
--	--	--	--	--	---	----

لأعراف التنظيمية:

.III

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	الرقم
					المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار	01
					يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح أفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل	02
					ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم	03
					تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية	04
					يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	05

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية

يرجى وضع (×) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عبارة من هذه العبارات فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها

I. الأجهزة والمعدات:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارات	الرقم
					تتوفر مكاتب مؤسستكم على أجهزة الحاسوب ذات التقنية الحديثة	01
					عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات	02
					توفر المكاتب التابعة لمؤسستكم مستلزمات الحاسوب الضرورية.	03

					تعمل مؤسساتكم من خلال مكاتبها على تحويل محتوى الأصول الورقية الموجودة ضمن الأرشيف التقليدي إلى محتوى رقمي مخزن في الحواسيب.	04
					هناك ضرورة لاستبدال الأجهزة الحاسوبية الحالية المتواجدة بمكاتب مؤسساتكم لأنها تمتاز بالقدم وعدم مسابقتها للتكنولوجيا الحديثة.	05

II. البرامج والتطبيقات:

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	توفر مكاتب مؤسساتكم على البرامج والتطبيقات الحاسوبية الجاهزة					
02	يتم تحديث البرامج المستخدمة باستمرار					
03	تحرص مؤسساتكم على تبني ما هو جديد في البرامج والتطبيقات					
04	تعتمد مؤسساتكم على تكنولوجيات التخزين مثل قواعد ومستودعات التخزين					

III. شبكة الاتصالات :

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	لدى مؤسساتكم موقع الكتروني تتوفر فيه الخدمات الالكترونية الضرورية					
02	يتلقى المواطن بعض الخدمات في بريده الالكتروني مرسله من مكاتب مؤسساتكم					
03	تعمل مؤسساتكم على توفير شبكة داخلية من الحواسيب مرتبطة مع بعضها البعض					
04	يتم استحداث وزيادة فعالية الإنترنت بين مختلف الأقسام					
05	تسعى مؤسساتكم إلى زيادة فعالية شبكة الانترنت بشكل دوري					

.IV. صناعات المعرفة :

رقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تتوفر مؤسساتكم على كوادرات بشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات					
02	عدد الموظفين كافي لتطبيق الإدارة الإلكترونية					
03	تعمل سياسة التوظيف المتبعة من قبل مؤسساتكم على استقطاب الكفاءات					
04	تعاملت مع الإدارة بشعرك برغبة هذه الأخيرة في تكريس الإدارة الإلكترونية					

الملحق رقم 2: جداول SPSS

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	26	65.0	65.0	65.0
أنثى	14	35.0	35.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	5.0	5.0	5.0
من 30 الى أقل من 40 سنة	12	30.0	30.0	35.0
من 40 الى أقل من 50 سنة	17	42.5	42.5	77.5
50 سنة فأكثر	9	22.5	22.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا فأقل	11	27.5	27.5	27.5
شهادة تقني سامي	13	32.5	32.5	60.0
ليسانس	9	22.5	22.5	82.5
ماستر أو مهندس	5	12.5	12.5	95.0
دراسات عليا	2	5.0	5.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	1	2.5	2.5	2.5
من 5 الى أقل من 10 سنوات	6	15.0	15.0	17.5
من 10 الى أقل من 15 سنة	8	20.0	20.0	37.5
15 سنة فما فوق	25	62.5	62.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	1	2.5	2.5	2.5
رئيس مصلحة	12	30.0	30.0	32.5
رئيس مكتب	3	7.5	7.5	40.0
متصرف رئيسي	2	5.0	5.0	45.0
عون ادارة	5	12.5	12.5	57.5
أخرى	17	42.5	42.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	40	3.7000	.96609	.15275
س2	40	3.6250	1.00480	.15887
س3	40	3.5000	1.06217	.16794
س4	40	3.1000	1.33589	.21122
س5	40	3.4250	1.08338	.17130

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1	4.583	39	.000	.70000	.3910	1.0090
س2	3.934	39	.000	.62500	.3037	.9463
س3	2.977	39	.005	.50000	.1603	.8397
س4	.473	39	.639	.10000	-.3272-	.5272
س5	2.481	39	.018	.42500	.0785	.7715

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1..	40	3.6000	1.17233	.18536
س2..	40	3.6000	1.15025	.18187
س3..	40	2.9500	1.25983	.19920
س4..	40	4.0750	.97106	.15354
س5..	40	3.3000	1.06699	.16871

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1..	3.237	39	.002	.60000	.2251	.9749
س2..	3.299	39	.002	.60000	.2321	.9679
س3..	-.251-	39	.803	-.05000-	-.4529-	.3529
س4..	7.002	39	.000	1.07500	.7644	1.3856
س5..	1.778	39	.083	.30000	-.0412-	.6412

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1..	40	3.2000	1.09075	.17246
س2..	40	3.3000	.91147	.14412
س3..	40	2.9250	1.14102	.18041
س4..	40	2.7500	1.31559	.20801
س5..	40	3.6500	1.16685	.18450

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
س1..	1.160	39	.253	.20000	-.1488-	.5488
س2..	2.082	39	.044	.30000	.0085	.5915
س3..	-.416-	39	.680	-.07500-	-.4399-	.2899
س4..	-1.202-	39	.237	-.25000-	-.6707-	.1707
س5..	3.523	39	.001	.65000	.2768	1.0232

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
س1	40	4.0250	.80024	.12653
س2	40	3.8750	.79057	.12500
س3	40	3.9000	.70892	.11209
س4	40	3.8250	1.03497	.16364
س5	40	3.6250	1.03000	.16286

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1	8.101	39	.000	1.02500	.7691	1.2809
2	7.000	39	.000	.87500	.6222	1.1278
3	8.029	39	.000	.90000	.6733	1.1267
4	5.041	39	.000	.82500	.4940	1.1560
5	3.838	39	.000	.62500	.2956	.9544

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	40	3.8750	.79057	.12500
2	40	3.8000	.91147	.14412
3	40	3.6750	1.02250	.16167
4	40	4.0000	.84732	.13397

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1	7.000	39	.000	.87500	.6222	1.1278
2	5.551	39	.000	.80000	.5085	1.0915
3	4.175	39	.000	.67500	.3480	1.0020
4	7.464	39	.000	1.00000	.7290	1.2710

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1	40	4.2500	.80861	.12785
2	40	3.6250	.97895	.15478
3	40	4.0500	.84580	.13373
4	40	3.2000	1.20256	.19014
5	40	3.3000	1.32433	.20939

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1-س	9.777	39	.000	1.25000	.9914	1.5086
2-س	4.038	39	.000	.62500	.3119	.9381
3-س	7.851	39	.000	1.05000	.7795	1.3205
4-س	1.052	39	.299	.20000	-.1846-	.5846
5-س	1.433	39	.160	.30000	-.1235-	.7235

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1-س	40	4.0750	.76418	.12083
2-س	40	3.8250	.98417	.15561
3-س	40	3.2000	1.09075	.17246
4-س	40	3.6750	.79703	.12602

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
1-س	8.897	39	.000	1.07500	.8306	1.3194
2-س	5.302	39	.000	.82500	.5102	1.1398
3-س	1.160	39	.253	.20000	-.1488-	.5488
4-س	5.356	39	.000	.67500	.4201	.9299

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيم التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.455 ^a	.207	.186	9.90226

a. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

b. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	970.317	1	970.317	9.896	.003 ^b
Residual	3726.083	38	98.055		
Total	4696.400	39			

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. Predictors: (Constant), القيم التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	48.984	6.183		7.922	.000
	القيم التنظيمية	1.083	.344	.455	3.146	.003

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	54.3986	76.0574	67.8000	4.98798	40
Residual	-37.22801-	22.60142	.00000	9.77449	40
Std. Predicted Value	-2.687-	1.655	.000	1.000	40
Std. Residual	-3.760-	2.282	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المعتقدات التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.337 ^a	.114	.091	10.46498

a. Predictors: (Constant), المعتقدات التنظيمية

b. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	534.803	1	534.803	4.883	.033 ^b
Residual	4161.597	38	109.516		
Total	4696.400	39			

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. Predictors: (Constant), المعتقدات التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53.251	6.788		7.844	.000
	المعتقدات التنظيمية	.830	.376	.337	2.210	.033

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	57.4020	74.0056	67.8000	3.70309	40
Residual	-37.70379-	22.10748	.00000	10.32994	40
Std. Predicted Value	-2.808-	1.676	.000	1.000	40
Std. Residual	-3.603-	2.113	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاعراف التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 ^a	.212	.192	9.86582

a. Predictors: (Constant), الاعراف التنظيمية

b. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	997.696	1	997.696	10.250	.003 ^b
Residual	3698.704	38	97.334		
Total	4696.400	39			

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. Predictors: (Constant), الاعراف التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	50.612	5.590		9.053	.000
	الاعراف التنظيمية	1.086	.339	.461	3.202	.003

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	57.1290	74.5067	67.8000	5.05786	40
Residual	-38.90396-	19.44045	.00000	9.73851	40
Std. Predicted Value	-2.110-	1.326	.000	1.000	40
Std. Residual	-3.943-	1.970	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.461 ^a	.212	.191	9.86720

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	996.657	1	996.657	10.237	.003 ^b
	Residual	3699.743	38	97.362		
	Total	4696.400	39			

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	47.239	6.613		7.143	.000
الثقافة التنظيمية	.405	.127	.461	3.199	.003

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	55.3458	74.3970	67.8000	5.05523	40
Residual	-37.47941-	21.65416	.00000	9.73988	40
Std. Predicted Value	-2.464-	1.305	.000	1.000	40
Std. Residual	-3.798-	2.195	.000	.987	40

a. Dependent Variable: الادارة الالكترونية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيم التنظيمية	5	3.4700	.23278	.10410

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيم التنظيمية	4.515	4	.011	.47000	.1810	.7590

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعتقدات التنظيمية	5	3.5050	.41623	.18615

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المعتقدات التنظيمية	2.713	4	.050	.50500	-.0118-	1.0218

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاعراف التنظيمية	5	3.1650	.34803	.15564

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاعراف التنظيمية	1.060	4	.349	.16500	-.2671-	.5971

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاجهزة المعدات	5	3.8500	.14577	.06519

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاجهزة المعدات	13.038	4	.000	.85000	.6690	1.0310

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البرامج والتطبيقات	4	3.8375	.13617	.06808

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
البرامج والتطبيقات	12.301	3	.001	.83750	.6208	1.0542

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
شبكة الاتصالات	5	3.6850	.45812	.20488

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
شبكة الاتصالات	3.343	4	.029	.68500	.1162	1.2538

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
صناعة المعرفة	4	3.6938	.36820	.18410

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
صناعة المعرفة	3.768	3	.033	.69375	.1079	1.2796



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصفي اسقله:

الطالب (ة): بلقي محمد الزبير المولود(ة) بتاريخ: 03/04/1994 بـ المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أوبس) رقم: 334393 الصادرة بتاريخ: 2016/04/24 عن بلدية المسيلة
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة واستراتيجية خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: أثر المشتقات النفطية المنتجة في استقدام الإدارة
الدكتور رنية في المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتأمينات
الاجتماعية للعمل الأجراد وكالة المسيلة

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

حرر بتاريخ: 2022/06/14

التوقيع والبصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: إدارة الأعمال

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): الاسم: عديّة آسية المولود(ة) بتاريخ: 1996/01/31 بـ المسيلة
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورس) رقم: 259924 الصادرة بتاريخ: 2016/06/27 من بلدية المسيلة
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2015/2016
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: التشافة التنافسية في إدارة الأعمال
 الإدارة للأستاذة بيجة في المؤسسات دراسة الحالة البنوك
 الوطني للشامبيات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2016/06/27

التوقيع والبصمة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ