

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية
دراسة تطبيقية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة

- داسي وهيبة

من إعداد الطالبان:

- أبو حطب كرم

- بدري رشدي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	قريشي محمد
بسكرة	مقرا	أستاذ تعليم عالي	داسي وهيبة
بسكرة	مناقشا	أستاذ تعليم عالي	بومجان محمد

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية
دراسة تطبيقية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة

- داسي وهيبة

من إعداد الطالبان:

- أبو حطب كرم

- بدري رشدي

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ تعليم عالي	قريشي محمد
بسكرة	مقرا	أستاذ تعليم عالي	داسي وهيبة
بسكرة	مناقشا	أستاذ تعليم عالي	بومجان محمد

الموسم الجامعي: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر وتقدير

اللهم ليس بجدنا ولا اجتهادنا، إنما بتوفيقك ...

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين محمد ومن تبعه بإحسان إلى

يوم الدين وامتثالا لقوله تعالى:

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾

سورة إبراهيم، الآية: 7

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع كما نتوجه بجزيل

الشكر والامتنان والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد يد المساعدة في إنجاز هذا العمل،

ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة الدكتورة وهيبة داسي التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة.

كما ونشكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على المساعدة القيمة

التي قدموها لنا في مشوارنا الدراسي فلکم كل التحية والتقدير.

كما نتقدم بالشكر إلى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة التي مدت لنا يد

المساعدة لإنجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر المسبق إلى اللجنة التي ستشرف على مناقشتنا فجزاهم الله كل خير.

كما وأتقدم أنا الطالب كرم أبو حطب باسمي وباسم الطلبة الفلسطينيين بالشكر الجزيل إلى دولة

الجزائر الشقيقة على احتضانها لنا طوال مشوارنا الدراسي.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد وقدم لنا يد العون والمساعدة وزودنا

بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

إهداء

إلى صاحب الوجه الطيب الذي أنار حياتي، الذي أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز .. أبي العظيم

حفظه الله ورعاه

إلى من غمرتني بحبها وجزيل عطائها، إلى جنتي في الأرض التي سهرت الليالي على راحتني .. أمي

الغالية أطل الله في عمرها

إلى الكتف الذي أضع عليه رأسي والقلب الذي يحبني دون مقابل، أحباب قلبي ونور دربي أخواتي

الأعزاء .. حنان، حنين، حلا

إلى جميع أصدقائي الذين جمعني بهم القدر تحت ظلال المحبة

إلى مشاعل العلم .. أساتذتي الأفاضل

إلى زملائي وزميلاتي .. ماستر تسيير موارد بشرية دفعة 2022

إلى أرضنا الطاهرة فلسطين إلى كل شبر فيها من الشمال إلى الجنوب ومن الشرق إلى الغرب، إلى

برها وبحرها، وسهلها وجبلها، بكل عزة وكرامة

إلى الأكرم منا جميعا .. شهداء فلسطين الأبرار، وأسرانا البواسل

أهديكم جميعا ثمرة جهدي

الذي أرجو من الله أن يمثل إضافة متواضعة للبحث العلمي

كرم

إهداء

إلى روح أبي الحبيب رحمه الله وطيب ثراه وأسكنه جنان النعيم

إلى من غمرتني بحبها وعطفها وجزيل عطائها .. أمي الغالية حفظها الله

إلى عوني وسندي في هذه الحياة أخوتي الأحباء .. سعاد، سهام، محمد خير الدين،

يوسف، دلال، عيشة، محمد أيمن

إلى حبيبة قلبي ورفيقة دربي .. زوجتي الغالية علوي خديجة

إلى أبنائي قرّة عيني .. دعاء، ألاء، زكريا

إلى جميع أصدقائي الذين جمعني بهم القدر وكانوا خير سند

إلى مشاعل العلم .. أساتذتي الأفاضل

إلى زملائي وزميلاتي .. ماستر تسيير موارد بشرية دفعة 2022

أهديكم جميعا ثمرة جهدي

الذي أرجو من الله أن يمثل إضافة متواضعة للبحث العلمي

رشدي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى البحث في أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، من خلال تحديد تأثير أبعادها (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الأفراد) على تبني الإدارة الإلكترونية، وللقيام بهذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي، وقد شملت الدراسة على عينة عشوائية من موظفي المؤسسة محل الدراسة قدرت ب 35 موظف، استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لاستخراج النتائج اعتماداً على الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة.
2. أشارت النتائج أن المتوسط الحسابي للإدارة الإلكترونية جاء بدرجة مرتفعة.
3. يوجد أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها على الإدارة الإلكترونية.
4. يوجد أثر لثقافة الدور على الإدارة الإلكترونية.

وانطلاقاً من هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ لفت الانتباه بأهمية الإدارة الإلكترونية ومزايا استخدامها للموظفين وللمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- ✓ نشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين ومختلف فئات المجتمع.
- ✓ إعداد خطة تدريبية للموظفين تدعم عملية التحول الإلكتروني، وتدريبهم على تحديثات البرامج والخدمات قبل استخدامها.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.

Abstract:

This study aims to investigate the impact of organizational culture on the adoption of electronic management in the Social Security Institution for wage-workers in Biskra, by determining the impact of its dimensions (power culture, role culture, task culture, individuals culture) on the adoption of electronic management, and to carry out this study used the descriptive approach, The study included a random sample of 35 employees of the institution under study, using the SPSS statistical package to extract results based on descriptive statistics (arithmetic averages, standard deviations), and multiple regression analysis to test the study hypotheses.

The study reached the most important results:

1. The results indicated that the arithmetic mean of organizational culture came to a high degree.
2. The results indicated that the arithmetic mean of the electronic administration came to a high degree.
3. There is an impact of organizational culture in its dimensions on electronic management.
4. There is an impact of role culture on electronic management.

Based on these results, the study concluded a set of recommendations, the most important of which are:

- ✓ Draw attention to the importance of electronic management and the advantages of using it for employees and beneficiaries of the institution's services.
- ✓ Spreading electronic culture among employees and various segments of society.
- ✓ Preparing a training plan for employees that supports the electronic transformation process, and training them on updates to programs and services before using them.

Keywords: **organizational culture, electronic management, social security institution for wage-workers in Biskra.**

فائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الخماسي	1
45	مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي	2
46	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	3
47	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	4
48	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	5
49	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	6
50	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية	7
51	تحليل عبارات بعد ثقافة القوة	8
52	تحليل عبارات بعد ثقافة الدور	9
53-52	تحليل عبارات بعد ثقافة المهمة	10
53	تحليل عبارات بعد ثقافة الأفراد	11
54	تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية	12
55	تحليل عبارات بعد المتطلبات الإدارية	13
56-55	تحليل عبارات بعد المتطلبات التقنية	14
56	تحليل عبارات بعد المتطلبات المالية	15
57	تحليل عبارات بعد المتطلبات البشرية	16
58	تحليل أبعاد الإدارة الإلكترونية	17
59	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)	18
60	نتائج اختبار صلاحية النموذج	19
61	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الأفراد) على الإدارة الإلكترونية	20

فائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ي	نموذج الدراسة	1
10	عناصر الإدارة الإلكترونية	2
12	وظائف الإدارة الإلكترونية	3
26	أنواع الثقافة التنظيمية	4
29	عناصر الثقافة التنظيمية	5
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة	6
47	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	7
48	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	8
49	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	9
50	توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية	10
59	توزيع الثقافة التنظيمية للتوزيع الطبيعي	11
60	توزيع الإدارة الإلكترونية للتوزيع الطبيعي	12

قاله الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
85	الاستبانة الموزعة على أفراد العينة	1
90	قائمة الأساتذة المحكمين	2
91	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة	3

عالم

عالم

مقدمة

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق الأهداف، أين تولي اهتماماً بالغاً لتنمية وتطوير الأداء خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المؤسسات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، إذ لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على 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 على تنمية وتطوير الأداء المؤسسي، وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة في معزل عن التغيرات إضافة إلى ذلك يمثل التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهاً علمياً يشجع على 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 النجاحات وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومراكز ومعالم الإنجازات ومواجهة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية، لذلك تلعب دوراً أساسياً وهاماً في نشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كان ذلك على مستوى المواطنين أم العاملين كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً 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 .

إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية:

لقد أصبح تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمات أمراً لازماً وملحاً ومن أجل مطالب الرقي والتقدم والالحاق بالمنظمات الرائدة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال بما يتلاءم مع متطلبات التطور والتقدم، وذلك ما إلى الثقافة التنظيمية من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي استراتيجية جيدة تتبناها لأداء أعمالها، بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن إشكالية الدراسة الأساسية تتمثل في السؤال التالي:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

-بسكرة-؟

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر ثقافة القوة على تبني الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر ثقافة المهمة على تبني الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر ثقافة الدور على تبني الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- ما هو أثر ثقافة الأفراد على تبني الإدارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت متغير الثقافة التنظيمية:

1- دراسة (عبد الإله، 2006) بعنوان: " واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات " دراسة مقارنة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، وثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.
- أن الإدارة العليا) أعضاء مجلس الإدارة) يشكلون ثقافة المجتمع.
- مستوى التطوير التنظيمي مرتفع جداً في الجامعة الإسلامية، ومرتفع في جامعة الأزهر، ومتوسط في جامعة الأقصى.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات:

- ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية.
- تعزيز العمل المؤسسي من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين.
- زيادة مستوى التفويض.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

2- دراسة (عيساوي وهيبة، 2011-2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار، مذكرة ماجستير، مدرسة الدكتوراة إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، الجزائر.

هدفت الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى نتائج.
- السعي لتوسع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبارنا أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

وتوصلت الدراسة إلى 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.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي.

3- دراسة (حمد الشلوي، 2005) بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوي كلية الملك خالد العسكرية " رسالة ماجستير-غير منشورة-قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي من خلال التعرف على مستوى الثقافة السائدة في كلية الملك خالد العسكرية في المملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى الانتماء التنظيمي، والعلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية نسبيا في كلية الملك خالد العسكرية.
2. يرتفع مستوى الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.
3. توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية والانتماء الوظيفي بمختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

4- دراسة (Ritchie,2000) بعنوان:

"Organizational culture: An Examination of Its Effect on the Internalization process and Member performance"

هدفت الدراسة إلى: توضيح عملية إدارية ودمج الموظفين في داخل ثقافة المنظمة، وتحويلهم إلى مشاركين في المنظمة، وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساهم على تقييم مشتركاتهم السلوكية، وخاصة الدراسة الى ثلاث عوامل تساعد على ذوبان العاملين في ثقافة المنظمة:

- 1- إدراك الموظفين السلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم.
 - 2- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.
 - 3- دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لدى الموظفين ولتنشيط عملي ذوبانهم.
- ب-الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1- دراسة (موسي عبد الناصر ومحمد قريشي 2011) بعنوان " مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي " دراسة حالة بكلية العلوم والتكنولوجيا جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر، مجلة الباحث، العدد 9.

هدفت الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من مفاهيم نظرية.
- تحديد استخدام الإدارة الإلكترونية على العمليات الادارية.

ولقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها:

- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان.
 - أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية وكفاءة أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في رفع إنتاجية العاملين، توفير وقت وجهد العاملين، وتقليل التكاليف.
 - أن لتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم توفير مجموعة من المتطلبات (تقنية، إدارية، بشرية، مالية، أمنية).
- 2- دراسة (عمار، 2009) بعنوان: " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا ومدى دورها في تحسين أداء العاملين في الوكالة.

وأظهرت نتائج الدراسة:

1. وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها.
2. توافر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. وجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات أهمها:

1. زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 2. وضع نظام فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني.
 3. متابعة تطور وتحديث البنية التحتية التكنولوجية المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار.
 4. ضرورة أن تعمل الإدارة على نشر ثقافة العمل الإلكتروني.
 5. الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال.
 6. مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- دراسة (القرني، 2007) بعنوان: " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، الرياض، السعودية

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في سبيل تطويرها.

وأظهرت نتائج الدراسة:

1. نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية.
2. غياب الخبراء والمختصين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
3. نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

1. تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية والبشرية والمادية والفنية ودعمها بالتشريعات المناسبة.
 2. توفير الدعم المادي المناسب لشراء الأجهزة والبرمجيات اللازمة.
 3. إعادة تصميم وتوصيف الوظائف، وتشجيع القيادات على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية
 4. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في هذا المجال.
- 4- دراسة (Gil – Garcia &Pardo ,2005) بعنوان:

"E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations"

هدفت الدراسة الى التعرف: على عوامل نجاح الحكومة الالكترونية من خلال التعرف على أدوات عملية لهذه الأسس النظرية، وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من التحديات لتطبيق الحكومة الالكترونية منها: تحديات البيانات والمعلومات، تحديات تكنولوجيا المعلومات، تحديات إدارية وتنظيمية، وتحديات بيئية، ثم انتهت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات:

- 1- استراتيجيات قياس العتمة.
 - 2- استراتيجية تكوين واستخدام حالة الأعمال لمشروعات تكنولوجية.
 - 3- استراتيجية حالة الاعمال التمهيديّة.
 - 4- استراتيجية الاخبار الذكي لتكنولوجيا المعلومات.
- وانتهت الدراسة بمقارنة بين الاستراتيجيات الأربعة لكل تحدي من التحديات.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتبني الإدارة الإلكترونية:

- 1- دراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز، 2011) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة، ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الدراسات العليا، جامعة الإسلامية، غزة - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، ولخصت النتائج التالية:

1. يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

2. يتم تكريم أو تحفيز الموظفين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
3. يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

1. اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
 2. تشجيع الموظفين على ابداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها.
 3. دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يقتدى به.
- 2- دراسة (فهد عبد الله السهلي، 2009) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض"، رسالة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

هدفت الدراسة: للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. **ولخصت النتائج التالية:**

1. تتوافر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في إمارة منطقة الرياض بدرجة قليلة.
2. إن خصائص الثقافة التنظيمية المهمة جدا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض هي: توفير البيئة المساعدة على الإبداع في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، والمرونة في استخدام التطبيقات الإلكترونية بالإمارة، وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
3. إن المتطلبات المهمة جدا لتوفير ثقافة تنظيمية تدعم تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة الرياض وهي: توزيع منسوبي الإمارة على تطبيقات وفقا لمستوى إجادتهم للعمل الإلكتروني، وتوفير الدعم المالي والفني لدعم مشاريع الإدارة الإلكترونية وتوفير البيئة التحتية الملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
4. إن المعوقات المهمة التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض بدرجة قوية هي: عدم توافر بنية تحتية ملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتمكين منسوبي الإمارة من تشغيل وصيانة تطبيقات الإدارة الإلكترونية وفرض السرية على تداول بعض المعلومات التي تخص العمل بالإمارة.

وأهم توصياتها:

1. إنشاء بنية تحتية تلاءم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض وفقا للخدمات التي تقدمها، وطبيعة العمل فيها، وحاجتها للاتصال والتنسيق مع الجهات الأمنية ذات العلاقة.
2. إلحاق العاملين في إمارة منطقة الرياض بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

3. مشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات الإلكترونية وتفعيل العمل الإلكتروني في إمارة منطقة الرياض

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة -أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية- والبالغ عددها 10 دراسات والتي تم تقسيمها الى ثلاث، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية، أما القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، بينما القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الملاحظات التالية:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإدارة الإلكترونية من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

نموذج وفرضيات الدراسة:

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة

التعريفات الإجرائية:

1- الثقافة التنظيمية: مجموعة القيم والقواعد والمعايير، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك بها أفراد المنظمة. (حريم، 2004، صفحة 327)

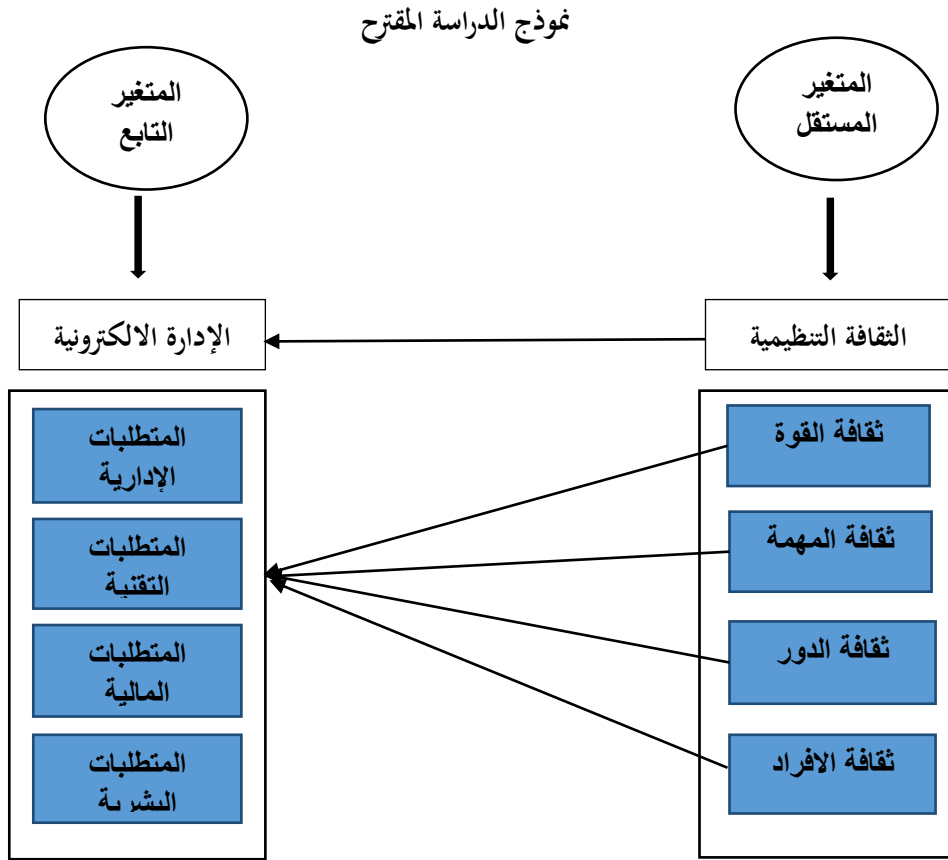
● **ثقافة القوة:** وهي عادة لديها مصدرا وحيداً تستمد منه قوتها، حيث تتركز القوة في أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات، ومن أجل تحقيق فعاليتها فإنها تعتمد على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين. (Kaouache, R, 2016, pp. 47-48)

● **ثقافة الدور:** وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكبر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة والإجراءات. (العوفي، 2005، صفحة 13)

● **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب، وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي.

● **ثقافة الأفراد:** يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها. (بوزيدي و داسي، 2020، صفحة 234)

2- الإدارة الإلكترونية: هي استخدام كافة الوسائل الإلكترونية في إنجاز جميع أعمال ومعاملات المنظمة، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ودقة عالية. (عامر، 2007، صفحة 25)



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور، ثقافة الأفراد) على تبني الإدارة الإلكترونية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -بسكرة-.

✓ الفرضيات الفرعية

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الأفراد على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولاً: التموضع الاستمولوجي

وفقاً لإشكالية الدراسة التي تبحث عن توضيح الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية، فقد تم الاعتماد على البارديغم الإيجابي (paradigm positiviste) لوصف وشرح المسار الذي يؤدي إلى حل هذه الإشكالية، وذلك من خلال ترجمته إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين عناصر الظاهرة المدروسة، وإجراء وصف وتحليل موضوعي لعناصرها باستخدام الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة واختبار فرضياتها.

ثانياً: منهجية الدراسة

لقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي، فعلى صعيد البحث النظري، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عن أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية، أما على صعيد البحث الميداني، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعي البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

- 1- البيانات الأولية: تم الحصول على عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- 2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية APA الطبعة السادسة.

تصميم الدراسة:

1. هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية.
- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- ✓ التعريف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تبني الإدارة الإلكترونية.

مقدمة عامة

- ✓ تسليط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة الإلكترونية.
 - ✓ التحقق من مدى صحة الفرضيات المصاغة من أجل استطلاع النتائج.
 - ✓ تقديم توصيات ومقترحات للمؤسسة محل الدراسة.
2. نوع الدراسة: بناء علاقة ارتباطية، بين متغيري الدراسة (المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية، والمتغير المستقل: الثقافة التنظيمية).
3. مدى تدخل الباحث: حد أدنى، أي دراسة الباحثان للأحداث كما هي.
4. التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بسكرة.
5. مجتمع الدراسة: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.
6. المدى الزمني: أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 في شهر مارس.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

1. تنبع أهمية الدراسة من أن الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية والحاسمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
2. إن الثقافة التنظيمية عنصر من عناصر نجاح التطور الإداري.
3. أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية والفوائد التي تحققها.
4. أهمية العملية المتمثلة في الاعتماد على قطاع التأمينات الاجتماعية في الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى الدور الكبير الذي تلعبه في خدمة المجتمع خاصة عند تبني وتطبيق الإدارة الإلكترونية والانعكاسات والمزايا الكبيرة التي سيستفيد منها كلا الطرفين، وتجسيد مفهوم الثقافة الإلكترونية.

خطة مختصرة للدراسة:

تم تقسيم المذكرة لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من الباحث نذكرها كالتالي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، وقد قسم لثلاثة مباحث وكل مبحث لأربع مطالب وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: متطلبات ومراحل وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية وتحدياتها.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وقد قسم لثلاثة مباحث وكل مبحث قسم لأربع مطالب وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

الفصل الأول:

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

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

ومن هذا المنطلق جاء الفصل الأول كمحاولة تُهدف من خلالها للتعرف على موضوع الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال

التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: متطلبات ومراحل وعمول نجاح الإدارة الإلكترونية وتحدياتها

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويرجع السبب في ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بهذا الشكل الواسع إلى الإنجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصالات وشبكة الانترنت وظهور أدوات تطوير نظم المعلومات (نظم إدارة قواعد البيانات) وكثرة المؤسسات التي أخذت على عاتقها تطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية. (السالمي، 2006، صفحة 32)

وبالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصرة، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، وإن كان أغلبها قدم لتعريف الحكومة الإلكترونية نظراً لوجود تداخل وترابط مفاهيمي بين مصطلح الحكومة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها: "منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات". (ياسين، الإدارة الإلكترونية، 2010، صفحة 27)

وتعرف الإدارة الإلكترونية بكونها تكسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات وذلك يربط تكنولوجيا المعلومات والزمان والمكان بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري والتزام دائم من الإدارة بتطوير كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات. (حامد، 2012، صفحة 73)

كما عرفت الإدارة الإلكترونية انطلاقاً من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين الفواعل داخل الدولة الوطنية، وكيف أثر التحول لتوظيف تكنولوجيا المعلومات الحديثة على صياغة تلك الروابط باختلاف أنواعها، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك بأنها مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني. (Bouriche, 2009, p. 3)

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات أو هي استخدام لكل الوسائل الإلكترونية في إنجاز كل أعمال ومعاملات المنظمة مثل استخدام البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات والفاكس والنشرات الإلكترونية وأي وسائل إلكترونية أخرى. (عامر، 2007، صفحة 25)

ويمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تعريفاً إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة. (نجم، 2004، صفحة 127)

وقد عرفت الإدارة الإلكترونية أيضاً أنها مدخل تكاملي لاستثمار الوقت والجهد والحيز والكينونة الاقتصادية وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع. (أحمد، 2009، صفحة 27)

ويرى بعض الباحثين، أنه نظراً لحدائثه مصطلح الإدارة الإلكترونية فقد تتداخل مع تسميات أخرى كالحكومة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية واعتبرت كمصطلحات مرادفة لها من أجل ذلك سنعمل على توضيح مفهوم كلاً منهم:

1- الأعمال الإلكترونية: "مصطلح شامل يصف الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في مواكبة ومزاولة أعمالها باستخدام الاتصالات الإلكترونية المعتمدة على الانترنت مع المستخدمين الأساسيين من أجل تحقيق الأغراض والأهداف بكفاءة وفعالية". (العمرى و السامرائي، 2008، صفحة 86)

2- الحكومة الإلكترونية: وتعني "بأتمتة التعامل لتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة بعضها البعض أو بينها وبين القطاع الخاص والهيئات الرسمية وغير الرسمية أو بينها وبين المواطنين محققة بذلك انخفاضاً كبيراً في أوقات إنجاز المعاملات وتكلفتها في تسليم مبسط للخدمات إلى المواطنين باستخدام الوسائل الإلكترونية". (ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 17)

وفي ضوء التعريفات السابقة نرى أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات.

المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية

أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية، كى تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها، بذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.

في حين ترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية، ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون، وتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة، وبأساليب بسيطة، ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخراً، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي.

ومفهوم الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة.

ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم فالمجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة، تساعدهم على إنجاز المهام المناطة بها، وتنفيذها على الوجه الأكمل فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا. خلال العقد الأخير من القرن الماضي. (عاشور، 2010، الصفحات 11-12)

المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية

تشير ممارسات الإدارة الإلكترونية إلى إنجاز كل الأعمال والمعاملات بين أطراف بين أطراف التعامل من خلال وسيط إلكتروني، بحيث يتم تداول البيانات والوثائق إلكترونياً وذلك من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية، مما يشير إلى انتفاء وعدم وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل وذلك يعد سمة أساسية تميز أعمال الإدارة الإلكترونية، حيث توجد أطراف التعامل معا في نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية، كما تتم معالجة كل المشكلات الذي يواجهها العملاء باستخدام الكمبيوتر عبر المسافات البعيدة حيث تعتمد ممارسات الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الحالي، حيث يتم غالباً استبعاد الكثير من الأصول المادية والبشرية، أو التقليل من استخدامها إلى أقل قدر ممكن. (عامر، 2007، صفحة 29)

مما سبق يمكن صياغة بعض الخصائص الجوهرية للإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- ✓ إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- ✓ إدارة بلا مكان: وتعتمد أساساً على الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد.
- ✓ إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة (365/7/24) متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم.
- ✓ إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات التي تعتمد على صناعة المعرفة. (عمار، 2009، صفحة 35)

المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تسعى مختلف المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها للتحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية: وهذا نظراً لتوافر العديد من العوامل والأسباب التي دفعتها وحفزتها لتحقيق ذلك، وخصوصاً في فترة برزت فيها مختلف معالم الثورة الرقمية ومفاهيم العولمة، وزادت فيها الحاجة إل الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية بما يتوافق مع التقدم التكنولوجي والعلمي. ويمكن توضيح أهم الأسباب أو الدوافع التي أدت بالمنظمات إلى التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي: (عماري، 2018، الصفحات 15-17)

1- التقدم الكبير في شبكة الاتصالات والانترنت: لقد أدت التطورات الكبيرة في تكنولوجيا الاتصال إلى تغييرات مهمة في الإدارة على نحو واسع وخصوصا الإدارة الحكومية والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء داخل المنظمة أو خارجها بسرعة عالية ودقة فائقة وتكاليف أقل، متجاوزة بذلك كل القيود التي تعترض الطريقة التقليدية في الاتصالات، وبهذا تكون تكنولوجيا المعلومات قد عززت من القدرات الاستراتيجية لنظم الاتصالات.

2- العولمة: لقد ساهمت التطورات السريعة في مجال الحاسوب وشبكة الاتصالات والإنترنت في جعل العالم قرية صغيرة، وأصبح من الممكن إتمام الصفقات التجارية بسرعة فائقة بين اثنين من المتعاملين أحدهما في أقصى العالم والآخر في الطرف الآخر، وهو ما ترك آثاراً واضحة في كثير من المجالات، وبهذا تكون العولمة قد ساعدت على دفع المنظمات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسوب والإنترنت والاتصال من أجل تحسين الجودة وتخفيض التكلفة، وهو ما مهد لقيادة الإدارة الإلكترونية.

3- تطور الحاسوب وتطبيقاته: شهد العالم تطورا كبيرا في الحواسيب وتطبيقاتها، حيث نجحت تطبيقات الحاسوب في تحقيق إنجازات لم تكن متصورة من قبل، فأتاحت إمكانية التعلم عن بعد والتعلم الذاتي، غير اقتناء برامج ومناهج أرقى الجامعات والمعاهد العالمية، مما أحدث تطورا سريعا في طرق التدريس ومحتوياته وتخصصاته، كما انعكس هذا التطور السريع في تقنية الحاسوب على نظريات الإدارة والمفاهيم الإدارية، ومن هنا كان الحاسوب وتطبيقاته الناجحة، والفوائد المحسوسة التي حققها على مختلف الأصعدة دافعا مهما للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

4- الاجماع على تكنولوجيا المعلومات والاتصال: ان التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وجميع نواحي الحياة، ساهمت وبشكل كبير في شيوع الثقافة الالكترونية وانتشارها بين أفراد المجتمع والتي من شأنها رفع مستوى وعي أفراد المجتمع وثقافتهم بهذه التكنولوجيا، والتي تعتبر دافعا مهما للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية.

5- دافع الزمن: عندما تسعى المنظمة إلى كسب السرعة، وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد نفسها أمام ضرورة الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والانطلاق إلى آفاق الإبداع التكنولوجي الذي يقدم لها كل يوم حلا جديدة لاختصار المزيد من الزمن وتيسير اتخاذ قراراتها وتعميمها بالسرعة المطلوبة، وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تتصور أنه بإمكانها العمل بمعزل عن تكنولوجيا المعلومات وما توفره من مزايا لها.

وتنتفق مع الأسباب السابقة التي تم ذكرها إذ نرى أن جميعها كانت دافعا ضروريا للمنظمات للتحويل إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك حتى يتسنى لها تحسين جودة خدماتها وتطوير أدائها ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

إن الهدف الجوهرى للإدارة الالكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصال (وخاصة شبكة الانترنت) بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة. (ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 22)

لذلك فإنّ للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها: (عماري، 2018، صفحة 19)

✓ تطوير الأداء بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة والتي من شأنها تطوير مختلف جوانب العمل بالمنظمة، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظفين وإيجاد جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.

✓ توفير المعلومات والبيانات اللازمة لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.

✓ تقليل تكاليف التشغيل من خلال تخفيض كميات الملفات والخزائن لحفظها وحجم الأوراق المستخدمة واختصار وقت تنفيذ المعاملات المختلفة بالمنظمة.

✓ تسهيل عملية الاتصال بين مختلف إدارات المنظمة الواحدة، وكذلك مع المنظمات الأخرى.

✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.

✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطائها دعم أكبر في مراقبتها.

✓ تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتوفيرها للمستفيدين بصورة فورية

✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية لدى كافة العاملين

✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة مع زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة.

ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (موسي و قريشي، 2011، صفحة 89)

✓ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة وطيلة أيام الأسبوع.

✓ تخفيض السرعة المطلوبة لإنجاز العمل وبسرعة وبتكلفة مالية مناسبة.

✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.

✓ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.

✓ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.

✓ الحفاظ على أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها.

المطلب الثاني: فوائد الإدارة الالكترونية

هناك العديد من المزايا للإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي: (ياسين، الإدارة الإلكترونية، 2010، الصفحات 25-26)

1. مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- ✓ زيادة الإنتاجية الإدارية.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة إلكترون لجميع المستويات الإدارية.
- ✓ زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- ✓ تقليل مخالفة الأنظمة.

2. مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

- ✓ الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- ✓ إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
- ✓ سرعة الحصول على الخدمات.
- ✓ المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- ✓ وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات.
- ✓ إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقا لرغباتهم وامكاناتهم.

3. مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة:

- ✓ وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- ✓ تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- ✓ سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- ✓ استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية. تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام بيسر وسهولة.
- ✓ سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- ✓ التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والتميز

المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.

تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية أربع مكونات أساسية هي: عتاد الحاسوب، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلبها صناع المعرفة.

1- عتاد الحاسوب: ويعرف أيضا بالمكونات المادية الصلبة أو الأجزاء الملموسة من الحاسوب وقد كانت الأجهزة الجزء

الأساس والأهم في بداية ظهور الحاسوب في العالم ويمكن أن نقسمها إلى الآتي:

✓ أجهزة الإدخال: وتتمثل في أجهزة إدخال البيانات مثل لوحة المفاتيح والمسح.

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

✓ وحدة المعالجة المركزية: الجزء الأساسي في الحاسوب ويتم فيه تخزين البيانات والمعلومات في حين تعد الأجزاء الأخرى

مكاملة وحدات والوسائط التخزينية المكاملة: مثل الأقراص، الأشرطة ... (السمراي و الزغي، 2004، صفحة 192)

2- البرمجيات: وتشمل برامج النظام مثل نظام التشغيل ونظم إدارة الشبكة، والجداول الإلكترونية، وأدوات التدقيق البرمجة،

وكما يضم أيضا التطبيقات، مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، وبرامج إدارة المشروعات.

3- الشبكات: وتضم مختلف شبكات الانترنت، الإكسترات، والانترانت، والاكسترات. (عاشور، 2010، الصفحات

(29-28)

4- صناع المعرفة: هو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية leaderships

digital والمديون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة. ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد

الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

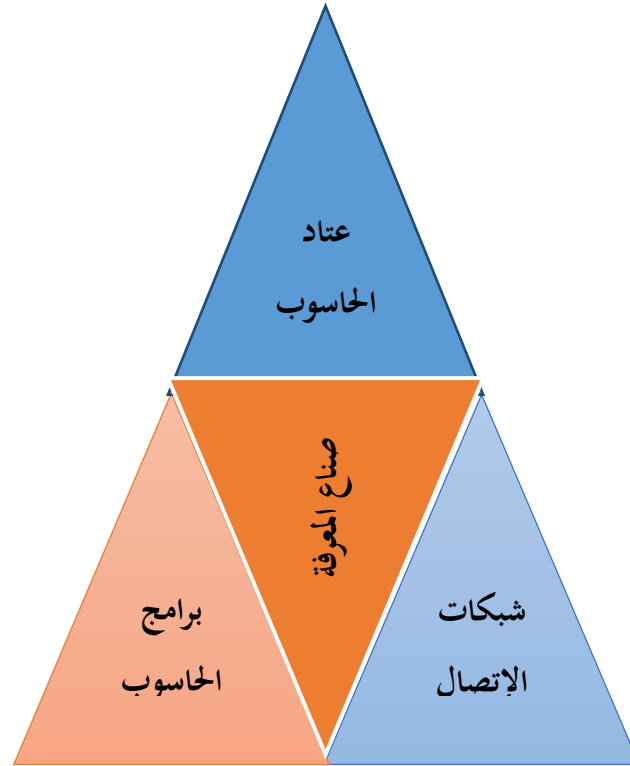
(موسي و قريشي، 2011، صفحة 91)

ويجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية، عن طريق إعطاء

الأولية لتكامل العمليات، التي تمثل وسيلة تتحدد من خلالها أنظمة معلومات، ومناهج العمل، وهذا بهدف تجزئة المصالح مما

يسمح للمستخدمين بالتوجه إلى شبك واحد.

شكل 1: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: (ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 31)

وعليه يمكن القول أنّ الإدارة الإلكترونية هي التي تمارس عناصرها الأساسية بالوسائل الإلكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية. أي هي الإدارة التي تمارس عناصرها (البرامج، المكونات المادية، الشبكات، وصناع المعرفة) أو وظائفها (التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني والقيادة الإلكترونية) وفقاً لمتطلبات المواكبة الاستخدام الكفء والفعال لنظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.

ونضيف أيضاً إنّ الإدارة الإلكترونية وفق التحليل المنهجي المنطومي هي الإدارة التي تمارس وظائفها وأنشطتها بالتعاقد الإلكتروني لضمان تكوين شبكات القيمة والقيمة المضافة بدلا من سلاسل القيمة الخطية (مدخلات-عمليات-مخرجات) التي رافقت نماذج الإدارة التقليدية.

علماً أنّ القيمة التي تنشدها الإدارة الإلكترونية متعددة الأبعاد ومتعددة الأوجه (القيمة الاقتصادية القيمة المادية، القيمة المعنوية والاجتماعية... الخ) أما جهود بناء أو خلق القيمة فهي من مهام وواجبات الإدارة الإلكترونية.

باختصار تعتبر الإدارة الإلكترونية التي تعمل بالتعاقد الاستراتيجي الإلكتروني نقطة التقاء عتاد الحاسوب مع البرمجيات وشبكة الإنترنت وقدرات الإدارة الحديثة على البناء والابتكار حول هذه الحزمة المتكاملة من عناصر تكنولوجيا المعلومات.

(ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، 2005، الصفحات 34-35)

المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية مثلت مراكز هامة في إصلاح الإدارة التقليدية:

وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- **التخطيط الإلكتروني:** يعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، ونظم الخبرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية.

إلا أن هناك 3 سمات رئيسية تميز التخطيط الإلكتروني عن التخطيط التقليدي وهي:

أ- أن التخطيط الإلكتروني ليس إجراءً أو نمطاً بقدر ما هو عملية مستمرة متجددة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
ب- أنّ التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية متجددة ومتطورة، ومتحولة بحسب الأهداف الواسعة المرنة، والآنية قصيرة الأمد للتجديد والتطوير المستمر.

ت- أنّ التخطيط الإلكتروني يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدي بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان. (الحسن، 2009، صفحة 81)

2- **التنظيم الإلكتروني:** في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة، والتنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل، إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي، يقوم أساساً على الوحدات الصغيرة، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائماً على أساس الفرق، بدلاً من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دون الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتياً، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة. (نجم، 2004، الصفحات 247-248)

القيادة الإلكترونية: أدى التغيير في بيئة الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من

نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم للأشكال الثلاثة التالية:

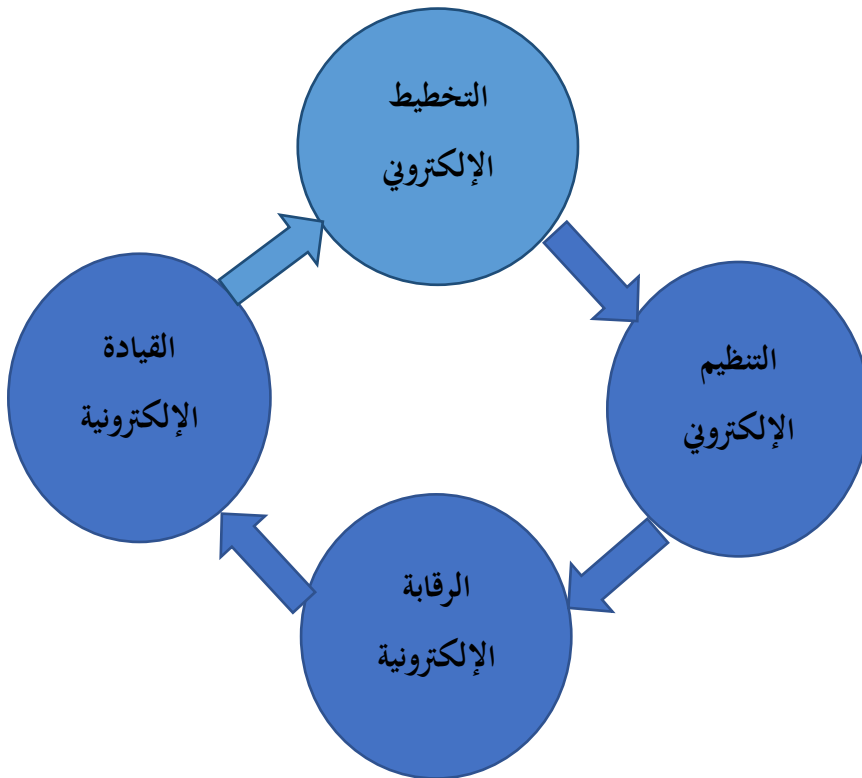
أ- **القيادة التقنية العملية:** حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت. وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني، من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة وهي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال، واتخاذ القرارات.

ب- القيادة البشرية الناعمة: تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق. وبالتأكيد على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

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

3- الرقابة الإلكترونية: إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ، وعملية تصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، والموردين، والزبائن فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة. (عبان، 2016، الصفحات 82-83)

شكل 2: يبين مدى تكامل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما بينهما



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

المبحث الثالث: متطلبات ومراحل وعوامل نجاح الإدارة الإلكترونية وتحدياتها

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

1- **المتطلبات الإدارية:** تتطلب الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف المرجوة منها إلى إدارة جيدة تساند التطوير والتغيير وتدعم الأساليب الإدارية الحديثة، وقد تتضمن المتطلبات الإدارية وضع استراتيجيات وخطط التأسيس وتطوير التنظيم والإصلاح والدعم الإداري، فضلاً عن كفاءات ومهارات متخصصة، فالمنظمات أياً كان نوعها وحجمها تحتاج إلى وجود استراتيجيات واضحة المعالم تتلاءم مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، لذا فإن تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيه العديد من المتطلبات الإدارية والتنظيمية أهمها:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.

- القيادة والدعم الإداري.

- الهيكل التنظيمي.

التعليم والتوعية والتثقيف. (عبودي، 2018، صفحة 125)

2- **المتطلبات التقنية:** وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن. (المير، 2007، صفحة 36)

3- **المتطلبات المالية:** يعد التحول نحو تبني أسلوب الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، ولكي نضمن المنظمة الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، لا بد من توفير التمويل المستمر لذلك المشروع، ومن الضروري رصد ميزانية مستقلة للمشروع بحيث تكون تحت المراجعة بشكل دوري لغرض ديمومة التمويل المستمر له.

وتؤدي المتطلبات المالية دور حاسم في التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية، لذا يتوجب على المنظمة التي ترغب في التحول نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية ان توفر الدعم اللازم الذي يكفي لإجراء الصيانة بشكل دوري ويمكن المنظمة من تدريب كوادر مخصصة لإجراء الصيانات اللازمة بشكل مستمر للحفاظ على مستوى عالي من الأداء في تقديم الخدمة للمواطنين. (جواد ح.، 2020، صفحة 430)

4- **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة. وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ثم طورها

وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة. يتولون إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية، ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر. (موسي و قريشي، 2011، صفحة 91)

وإن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف. و تحتاج إلى خبرات و مهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، و يتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلا داخل بعض الأجهزة، و بالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة العنصر البشري تلعب دوراً حاسماً في نجاح البرنامج، و هذا يؤكد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها و هذا يعني ضرورة إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك الخطط و البرامج و الأساليب و المصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات الإدارية. (عبان، 2016، صفحة 80)

المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما عن مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإنه يوجد عدة تصنيفات من المراحل التي تقدم بها الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، ومن هذه التصنيفات: (أحمد، 2009، الصفحات 71-73)

- 1- **قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:** ينبغي على المسؤولين بالمنشأة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤيا الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.
- 2- **تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية» لذا لا بد من تأهيل وتدريب الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل.
- 3- **توثيق وتطوير إجراءات العمل:** من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يُسمى بإجراءات العمل. فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق أو أنها بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تغيير. لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.
- 4- **توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.
- 5- **البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية. وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً: البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.

على المسؤولين في المنشأة الحكومية أو الأهلية الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في المنشأة، وأشارت الدراسات إلى أن عدداً من العوامل الحاسمة قد تؤدي إلى نجاح الإدارة الإلكترونية وسيتم التطرق بشيء من التفصيل لبعض هذه العوامل على النحو التالي: (جواد، خير، و ابو زيد ، 2007، الصفحات 285-286)

✓ **الدعم الإداري:** تشكل قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة، أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية.

✓ **البنية التحتية للاتصالات وموارد تكنولوجيا المعلومات:** يتطلب نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية توفير تكنولوجيا المعلومات الداعمة لها، والتي تتطلب بدورها توفير البنية التحتية، مع أن كل ذلك يترتب عنه كلفة تقع على الموازنات المالية للدول بعام، وعلى كاهل المواطنين بخاصة.

✓ **التشريعات:** لإنجاح الحكومة الإلكترونية فإن الأمر يتطلب الاعتراف بعمليات الحكومة الإلكترونية تشريعياً، وتحديد متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية، والسماح بأطر التعاون بين المؤسسات، والتركيز على الخصوصية والأمن المعلوماتي.

✓ **الموارد البشرية:** مع تنامي تحول الحكومات نحو تقديم خدماتها إلكترونياً، نمت الحاجة إلى الموارد البشرية المتخصصة في جانب تكنولوجيا المعلومات؛ مما وضع القطاع العام أمام تحديات تنافسية مع القطاع الخاص في الحصول على هذه الموارد.

✓ **الثقافة:** تلعب الثقافة دوراً أساسياً وهاماً في نشر تطبيق الحكومة الإلكترونية سواء أكان على مستوى المواطنين أم العاملين. كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الحكومة الإلكترونية متطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول.

✓ **الأمن والخصوصية:** يعرف الأمن على أنه مجموعة من الإجراءات والسياسات والمقاييس الفنية التي تستخدم لمنع الأفراد غير المسموح لهم بالدخول إلى الشبكة من الدخول إليها والعبث بمحتوياتها، أو تغيير أو سرقة أو تدمير المعلومات الموجودة على نظامها، أما الخصوصية فهي المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالأفراد والتي يتم تخزينها في نظم الحكومة الإلكترونية وعدم السماح بالاطلاع عليها من قبل الأفراد الآخرين.

المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية، فلا يزال استخدامها يفرض على الدول والحكومات تحديات كبيرة في مختلف المجالات. ومن أبرز هذه التحديات:

1- التحديات التقنية:

تحدي النقص في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والبنية التحتية للاتصالات على مستوى الدولة مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها.

- أ- ارتفاع أسعار الأجهزة والبرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات، فضلاً عن مشكلات
- ب- اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- ت- ارتفاع تكلفة الاتصالات.
- ث- هناك العديد الآلات والأجهزة غير القادرة على الاتصال والربط مع الحاسوب.
- ج- و. أخطار التزوير والتلاعب بالمعلومات والتخريب المقصود للشبكات.
- ح- أخطار الفيروسات التي تتسلل إلى الشبكات من أن إلى آخر.
- خ- أخطار صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات وتأمينها.

2- التحديات غير التقنية:

يمكن توضيح أهم التحديات غير التقنية كما يأتي:

أ- التحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج إلى إجراء تعديلات جذرية في الأنظمة والقوانين لضمان حقوق المستفيدين من هذه الخدمة.

ب- تحديات مقاومة التغيير، واستمرار الإدارة العليا في قصورها الفكري العاجز عن استيعاب النظم المعلوماتية في إدارتها.

ت- تحدي النقص في الموارد البشرية المؤهلة القادرة على العمل في مجال النظم الإلكترونية.

ث- عدم وجود وعي معلوماتي وحاسوبي عند المواطنين، وهذا يشكل عائقاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج- تحدي إعادة هندسة الأعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات، إذ أن نماذج الإدارة القديمة، بما في ذلك الهياكل التنظيمية الهرمية» والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الإلكترونية.

وبناء على ما تقدم نرى أن هذه التحديات تمثل الأساس المبدئي لأية عملية تطوير. إذ أن مواجهة هذه التحديات أو تصغير آثارها السلبية، يكون من خلال الحاجة إلى الدعم المادي والمعنوي الذي تقدمه الجهات الحكومية فضلاً عن توافر الرغبة والقوة الدافعة لدى قادة تنظيماًتها لإحداث هذا التغيير، ولخلق الإدراك العميق والقوي لدى الموظفين لأهمية وفائدة التغيير الجوهري الذي سيحصل في طريقة أدائهم للأعمال، نتيجة لاستخدام الشبكات الإلكترونية المتطورة والعوائد الإيجابية لذلك عليهم وعلى المنظمات التي ينتمون لها. (المفرجي، صالح، و وآخرون، 2007، الصفحات 37-38)

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مراجعة لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث تعرضنا لمفهوم الإدارة الإلكترونية ونشأتها، وخصائصها وأسباب التحول، وأهدافها وفوائدها، وعناصرها ووظائفها، ومتطلباتها ومراحل تطبيقها، وعوامل نجاحها ومعوقاتهما.

إن التطور السريع في التقنيات والوسائل المستخدمة، أدى بالمؤسسة إلى إتباع ما يسمى بالإدارة الإلكترونية والتحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق، إلى إدارة حديثة تعتمد على البرامج والتقنيات الحديثة، وذلك لتسهيل العمل وزيادة من كفاءة الأداء داخل المؤسسة، وان هذا التحول يشمل كل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.

وحتى تستفيد المؤسسة من الإدارة الإلكترونية وجب عليها التركيز على البنية التحتية لها، ومجارات التطورات الحديثة في التقنيات مثل الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات وكل ما يتعلق بهاء وذلك لتستطيع تسهيل عمله ومحاوله المنافسة عالميا والرفع من الأداء.

الفصل الثاني:

الإطار النظري الثقافة التنظيمية

تمهيد:

يقول الباحث أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، وتؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح و فشل المنظمة، والتي تحدد أساسا بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار، مثل: المشاركة و الإبداع و المخاطرة، و روح الجماعة وروح الفريق، و الاستماع، و المساندة، ودرجة تقبل الخلافات و مناقشتها علنا، والاستقلالية في ممارسة المهام، كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل لرفع أداء المنظمة تمكنها من أداء وظائفها و متطلباتها الوظيفية، كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها الموظفين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكّل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل بين، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات.

وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار النظري والمفاهيمي حول الثقافة التنظيمية من خلال التعرض

للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

استخدام المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح، أولاً: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانياً: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) علماً بأن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمات. لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء. (السواط و العتيبي، 1999، صفحة 56)

وقد عرف تايلور الثقافة عموماً على أنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والعقائد والفنون والأخلاق والقوانين وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع. (عبد الإله، 2006، صفحة 17)

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها. (القوي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، 2000، صفحة 151)

وتشير الثقافة التنظيمية إلى " القيم والمعتقدات والقصص والابطال والطقوس والافتراضات المشتركة التي لها معنى خاص لموظفي المنظمة. (Williams , 2010, p. 3)

وفسرها Shein بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو تم اكتشافها أو تطويرها أثناء حل مشكلات المنظمة المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي وأثبتت فاعليتها، وكذلك يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبار أنها أفضل طريقة لإدراك وفهم ومعالجة مشكلاتهم. (Schein, 2004, p. 17)

كما عرفها " ROBBINS " بأنها عبارة عن النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى. (Souterain, 2006, p. 595)

ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها. (الفرحان، 2003، صفحة 16)

وعرفها wheelen بأنها عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ويعرفها shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. (العميان، 2005، صفحة 311)

وقدم الباحث كيرت ليوين (kurtlewin) تعريفاً للثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والقواعد والمعايير، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك بها أفراد المنظمة ". (حريم، 2004، صفحة 327)

كما أن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، 2008، صفحة 373)

وبناءً على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية " عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً الى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم".

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابها لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بما. (العميان، 2005، صفحة 314)

ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة: (محجز، 2017، الصفحات 24-25)

- ✓ **نظام مركب:** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتمثل الجانب المعنوي الذي يشمل نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- ✓ **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أنه على باقي مكونات النمط الثقافي.
- ✓ **نظام تراكمي (مستمر ومتصل):** حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.
- ✓ **نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل انها فيتغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- ✓ **خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.
- ✓ **الإنسانية:** أي انها من صنع الانسان، وتمارس من جميع أعضاء المجتمع، وتستمد ثقافته منه.

كما يمكن ذكر خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة، وهي: (العطية، 2003، صفحة 326)

- 1- **الإبداع والمخاطرة:** درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 2- **الانتباه للتفاصيل:** الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين متبهين للتفاصيل.
- 3- **التوجه نحو الناس:** درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

- 4- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- 5- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
- 6- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- 7- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

كما نجد أن ثقافة المنظمة تتضمن أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض والتي قد تختلف من منظمة لأخرى: (حريم، 2004، صفحة 328)

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.
- 2- التوجيه: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافا وتوقعات أدائية واضحة.
- 3- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- 4- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- 5- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك الموظفين.
- 6- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 7- نظم العوائد: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس الموظفين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.
- 8- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات.
- 9- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تنبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها الوعاء الذي يتم صهر العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر على المنظمة في قالب واحد لتشكيل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك الموظفين، ودليلا إرشاديا للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى وضوح رؤية المنظمة وتميزها، وترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى أن: (محجز، 2017، الصفحات 19-20)

- الثقافة التنظيمية تعتبر من الملامح المتميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمتها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة.
- تعتبر أحد الوسائل الهامة والقوية التي تمكن المدراء من تحقيق أهداف المنظمة.
- الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.

- ان الثقافة التنظيمية احدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير أسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.
- توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها. (ابو القاسم ، 2017، الصفحات 140-141)
- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ان ثقافة المنظمة تشكل اطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (عكاشة، 2008، صفحة 12)

المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات: هي المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التدخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة. (أبو بكر، 2008، صفحة 90)

1. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. ثقافة النشاط / الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات

ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.

3. ثقافة المؤسسة:

عادة ما تكون لدى المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوطات مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكك سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم، وهي: (العاجز، 2011، الصفحات 11-12)

1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعزم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

4- نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أفراد التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف

نحو العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات على نوع الانسجام والتوافق من القيم والاتجاهات العامة مع شخصيات الأفراد. (ابو القاسم ، 2017، صفحة 154)

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة، ومن أبرز هذه الأنواع:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- 2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.
- 4- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تمت تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم؛ ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيما، ودقة في وقت هو الذي يولي اهتماما أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.
- 5- **ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دورا بارزا في التأثير على صناعة القرارات.
- 6- **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية. (السواط و العتيبي، 1999، الصفحات 62-63)
- 7- **ثقافة النفوذ:** يقول Handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة؛ وتمنح للأفراد بدلاً من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية

يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها.

8- ثقافة الوظيفة أو العمل: يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالباً ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

9- ثقافة الفرد: يقول الظاظا هي الثقافة التي تتميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية؛ وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.

10- الثقافات الملائمة: ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل؛ مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة. (المربع، 2008، الصفحات 56-57)

ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل 3: يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: (العاجز، 2011، صفحة 23)

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات
هما:

أ- الثقافة المرنة: وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات فضلا، عن تشجيع العاملين على إيجاد واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في استراتيجية المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتمادا على أدائها العالي.

ب- الثقافة الجامدة: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة على اتخاذ اتجاه استراتيجي جديدا نظرا لإمكانية تغيير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير. كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهما لتنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، نادرا ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي. (المربع، 2008، الصفحات 57-58)

كما ذكر هاريسون "Harrison" نموذجا للثقافة التنظيمية يتكون من أربعة أبعاد:

1- ثقافة القوة: وهي عادة لديها مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها، حيث تتركز القوة في أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات، ومن أجل تحقيق فعاليتها فإنها تعتمد على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين. (Kaouache, R, 2016, pp. 47-48)

2- ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكبر من الفرد، وتتم بالقرارات والأنظمة والإجراءات. (العوي، 2005، صفحة 13)

3- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب، وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي.

4- ثقافة الأفراد: يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها. (بوزيدي و داسي، 2020، صفحة 234)

المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه

القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ. (العميان، 2005، صفحة 312)

كما نجد بأن القيم تمثل الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منسبها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها. (العوي، 2005، صفحة 13)

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. (العميان، 2005، صفحة 312)

هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة. (المدهون و الجزراوي، 1995، صفحة 400)

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتياع. (العميان، 2005، صفحة 313)

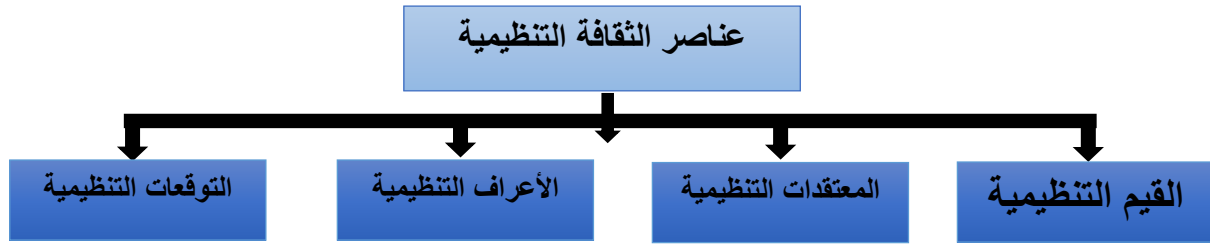
وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بهاء وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وليبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا. (المدهون و الجزراوي، 1995، صفحة 400)

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية. (العميان، 2005، صفحة 313)

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدف تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية. (المدهون و الجزراوي، 1995، صفحة 401)

ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل 4: يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: (العاجز، 2011، صفحة 16)

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

يرى كل من Pederson & Sorensen أن للثقافة عدة وظائف، وهي كالتالي:

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة: وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:
- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث يساهم ذلك في خلق العادات والقيم، إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
 - نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
 - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهودة.
 - توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل. (عيساوي، 2012، الصفحات 34-35)

وذكر الباحث بأن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف هامة وأساسية على النحو التالي:

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين.
- 3- تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجوده كنظام اجتماعي متكامل. (الشلوي، 2005، صفحة 37)

ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي: (قريشي، 2017، صفحة 433)

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد؛ مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

حتى تضمن المؤسسة بقائها واستمرارها لا بد من عملية المحافظة والاستمرارية وتحديد قيمتها ومعتقداتها وتقاليدها بمعنى آخر المحافظة على ثقافتها التنظيمية للحفاظ على هويتها، ولتحقيق ذلك لا بد من اللجوء إلى التطوير والتغيير لمواكبة مستجدات المحيط الذي تعيش فيه، من خلال القيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية كأول عملية للتطوير والتقدم وهو ما سنحاول التعرف عليه أكثر في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الانسان وهويته فعند تغييرها نجد نوعين من العقبات:

1- عقبة الخوف للقيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم الى المجهول.

2- عقبة الرفض للأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظرا لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بعملية التغيير، وأن تجعل أكبر عدد ممكن من الموظفين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير ويدركون دلالة ذلك.

فتغيير الثقافة التنظيمية هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي. (عيساوي،

2012، الصفحات 48-49)

وإن نقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم؛ بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، و ضمن التشخيص الدقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، و ضمن تشخيص صحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية

لمواجهة التحديات المحيطة و منه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة و إحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، و يكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية و الثقافة الجديدة. (سالم، 2006، صفحة 34)

المطلب الثاني: أسباب ومراحل تغيير الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أسباب تغيير الثقافة التنظيمية

لإحداث تغيير فعال في ثقافة المنظمة يجب أن تكون هناك استراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رؤيا واضحة حول التغيير اللازمة، وتتمثل أهم خمسة أسباب لقيام بالتغيير وهي: (بلعجوز و غربي، 2005، الصفحات 7-8)

- 1- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم والتي لا تتناسب مع بيئتها شديد التغيير.
- 2- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.
- 3- تمتع المنظمة بموقع تنافسي اقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- 4- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- 5- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع اوجب عليها التغيير.

وهناك من يرجع أسباب التغيير إلى العنصرين التاليين: (بلعجوز و غربي، 2005، صفحة 10)

- 1- قوة العمل قد تخلق نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الزمن عن الموجودين بها، ويؤثر هذا التغيير مباشرة على الثقافة التنظيمية، وبلغة أخرى فانه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي مع دخول العمالة الجديدة ذات خلفية مختلفة إلى المنظمة.
- 2- اندماج وشراء المنظمات الأخرى: وتعتبر مصدرا من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية حيث تم العناية بتعليمهم الأحوال المادية والمالية، ونادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة التنظيمية، ولسوء الحظ فان اندماج منظمين وذات ثقافتين غير متكافئتين قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى مشكلة عادة تسمى بالصراع التنظيمي.

الفرع الثاني: مراحل تغيير الثقافة التنظيمية

تعتبر العديد من المنظمات أن هناك ضرورة لتغيير ثقافة المنظمة لتأمين بقاءها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، وتنبع الحاجة لإجراء التغيير الثقافي استجابة للتغيير في حالة المنظمة في المستقبل مقارنة بوضعها الحالي وهو ما يجعل ثقافة المنظمة أكثر تلاؤما مع تطلعاتها وتصوراتها وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، لذا فإن مرحل التغيير الثقافي هي سبعة، وهذه المراحل منطقية ومتتابعة وصولا الى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل وهذه المراحل هي: (عيساوي، 2012، الصفحات 51-54)

1- المرحلة الاولى: دراسة وتحليل الحالية وتتم من خلال:

- تحديد إطار الثقافة التنظيمية الحالية
- تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيرا واقل تأثير.

- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

2- المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام).
- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.
- تحديد حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات الثقافة أم لا.
- تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات وأراء الأفراد.
- تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

3- المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة التنظيمية المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة:

- تحديد المكونات الثقافية المطلوبة تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة وهي الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية.
- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

4- المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف:

- عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة
- عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

5- المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطوة الاستراتيجية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي وتساهم في سرعة تنفيذه ومن أهم هذه الاستراتيجيات:

- استراتيجية الاختيار والتعيين.
- استراتيجية التدريب والتطوير.
- استراتيجية المكافآت والحوافز.
- استراتيجية تقييم الأداء.

6- المرحلة السادسة: تنفيذ خطط تغيير الثقافة التنظيمية:

- أي اتخاذ القرارات الاستراتيجية الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت ويكون هذا التنفيذ مرتبط ب:
- برنامج زمني للتنفيذ.
- تزامن تغيير الثقافة التنظيمية مع التغيير التنظيمي.
- مراقبة درجات رضا العاملين للتغيرات الثقافية الجاري تنفيذها.

7- المرحلة السابعة: التقييم والمتابعة المستمرة وذلك للتعرف على مدى حدوث تغيير الثقافة المستهدف.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية

- هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة المنظمة غير قابلة للتغيير غير أن الكثيرين يعتقدون بإمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة، ومن بين العوامل الواجب توافرها لنجاح تغيير ثقافة المنظمة هي: (عبد الإله، 2006، صفحة 38)
- التغيير في قادة المنظمة البارزين: يشترط أن يتوفر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب إن تكون عليه المنظمة.
 - مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، وكذلك دخول المنظمة إلى مرحلة الانحدار تعتبر ان مرحلتان تشجعان على التغيير الثقافية.
 - عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات الصغيرة بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
 - حجم المنظمة: من السهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
 - قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغييرها.
 - غياب ثقافات فرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات.

المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية:

بالرغم من أهمية الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة وفعالية الأداء وتقليل الأخطاء، إلا أن نجاح تطبيقها مرهون بتوافر ثقافة تنظيمية مرنة تجلب مناخاً تنظيمياً مناسباً يهيئ الفرصة لتفعيل إجراءات العمل الإلكتروني، والعمل على تحقيق تغييرات في الثقافة لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني، لتحقيق هدف الثقافة الإلكترونية في المنظمة، وبالتالي فإن وجود ثقافة تنظيمية مرنة يعتبر عامل مساعد للمنظمة في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير والتحسين المستمر، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية تطبيقها.

وقد أشارت الدراسات إلى أن كثير من المؤسسات والمنظمات تفشل جهودها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأنها لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية بالشكل الذي يتلاءم ويدعم توجهها الجديد، فالثقافة التنظيمية هي الأساس لعمليات التحول والتطوير في العمل.

ويرى ياسين (ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 262) أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يمكن أن تكون عنصراً سلبياً في عملية تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية إذا كان طابع هذه الثقافة هو ميلها نحو التقليد وأداء الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها، ومن هذا المنطلق يجب على الإدارة العليا العمل على تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية وذلك لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني مما يجعل من العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة.

وهناك دراسات ترى أن للثقافة التنظيمية دوراً إيجابياً بوصفها موضوع للتطوير والتغيير باستمرار وبحسب فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة إلى التكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال، وبخاصة التأثيرات الجوهرية التي تعززها

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت، فالإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقافة الابتكار، فثقافة الابتكار والإبداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الإدارة الإلكترونية الى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية والتعليم المستمر من تكنولوجيا وتطبيقات الأعمال في الانترنت.

كما ويرى ياسين (ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، 2005، صفحة 262) بأن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بفاعلية يساعد في تطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية، ويقلص الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية وبين العاملين ويجعلهم أقل مقاومة لعملية التغيير. وتحتاج المنظمة إلى بناء ثقافة تنظيمية عندما تنتهج استراتيجيات، جديدة لتكون عاملاً مساعداً في نجاح الممارسات الجديدة.

وقد ذكر آل دحوان (آل دحوان، 2008، صفحة 34) أن وهناك جانبا من الثقافة التنظيمية هو الثقافة الالكترونية، وهو من أهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية، وتمثل فيما يلي:

- نشر التوعية بأهمية استخدام التقنية الحديثة.
- تثقيف العاملين بمعنى العمل الإلكتروني.
- توعية العاملين بفوائد الإدارة الإلكترونية.
- تثقيف العاملين بمعنى شبكة الانترنت والشبكة الداخلية.
- توعية وتثقيف العاملين بمصطلح البوابة الإلكترونية وتدريبهم للتعامل معها.
- تدريب وتثقيف العاملين على الأرشفة الإلكترونية.
- زيادة درجة الثقافة لدى العاملين بالتعاملات الإلكترونية بدلاً من التعاملات الورقية.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج العلاقة الموجودة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وقوية ومحبة للابتكار والابداع والمرونة كلما نجح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية، كما أنه يمكن القول بأن تغيير أو تعديل الثقافة التنظيمية هو الأساس الذي تبنى عليه عملية التحول الإلكتروني وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يستدعي جهوداً كبيرة لتغيير الثقافة السائدة وغرس الثقافة الجديدة في نفوس الأفراد.

● علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية:

1- ثقافة القوة: وهي عادة لديها مصدراً وحيداً تستمد منه قوتها، حيث تتركز القوة في أفراد محددين هم الذين يتخذون القرارات، ومن أجل تحقيق فعاليتها فإنها تعتمد على الثقة المتبادلة بين القائد والموظفين.

(Kaouache, R, 2016, pp. 47-48)، فإن اعتماد المؤسسة على المركزية في اتخاذ القرارات وتركيزها على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل، إضافة الى التشديد على التزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة من شأنه أن يؤثر إيجابياً على عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وبالتالي تطور المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها في تقديم خدماتها إلكترونياً.

- 2- ثقافة الدور: وينصب تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكبر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة والإجراءات. (العوي، 2005، صفحة 13)، أي أن المؤسسة تعمل على تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في كل الوظائف كما أن المسؤوليات تكون واضحة أمام كل موظف في المؤسسة، أي أن دور كل موظف يكون واضح في المؤسسة وذلك يساعد على جعل العمل أكثر تنظيماً ووضوحاً وبالتالي سهولة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتطوير أداء المؤسسة وبالتالي زيادة كفاءتها وجودتها.
- 3- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما هو مطلوب، وتتميز هذه الثقافة بسيادة التوجه نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي. (بوزيدي و داسي، 2020، صفحة 234)، أي أن المؤسسة تحرص على إنجاز المهام في وقتها المحدد كما وأن قراراتها تتلاءم مع أهدافها المرسومة، هذا ما يساعد الموظفين على احترام العمل والالتزام بإنجاز المهام وتقديمها في وقتها المحدد دون تأخير، وبالتالي فإن ذلك من شأنه أن يكون سبباً في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة وذلك يساعد على تحسين العمل وزيادة التنظيم والالتزام وبالتالي زيادة كفاءة الخدمات المقدمة.
- 4- ثقافة الأفراد: يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة موظفيها. (بوزيدي و داسي، 2020، صفحة 234)، فاحترام المؤسسة لموظفيها وتوفير الإحساس بالمساواة فيما بينهم يشجع على خلق جو من التفاهم والتناغم بين أفراد المجموعة، وكذلك اهتمام المؤسسة بموظفيها من خلال توفير الدورات التدريبية لأجل تحسين الأداء ورفع الكفاءة، الأمر الذي يؤدي إلى سهولة تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وزيادة كفاءتها، إضافة إلى جودة خدماتها المقدمة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مراجعة للثقافة التنظيمية، حيث تعرض لمفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها ومستوياتها، ونظرياتها وأنواعها وعناصرها ووظائفها، ومفهوم تغيير الثقافة التنظيمية وأسبابها ومراحلها وعوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية.

ما يمكن أن نستخلصه من هذا الفصل هو أن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم إنجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها بين أعضاء التنظيم، فهي بذلك تتمتع بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما انه في عصر التنافسية أصبحت الثقافة التنظيمية المساعدة والمساندة للابتكار والتطوير، إذ تقود المنظمة إلى التحول نحو بناء منظمات الكترونية واعدة بيسر، و التي أصبحت حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل مرافق الدولة و منظمات اليوم التي تعمل على مواكبة عصر الثروة المعرفية عملية الاتصالات العالمية.

ولدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية استدعت الضرورة القيام بدراسة تطبيقية والتي ستكون محور

الفصل الموالي.

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمل الأجراء بسكرة

تمهيد:

بعد ان تطرقنا إلى المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة " الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية " ومعرفة الأثر الذي يؤديه المتغير الأول على المتغير الثاني، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني، من خلال الدراسة التي قمنا بها في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -، حيث تم جمع المعلومات بواسطة أداة الدراسة التي تم إعدادها وتوزيعها على عينة البحث قصد تشخيص مستوى كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية ومعرفة أثر ممارسات الثقافة التنظيمية في هذا الأخير.

وعليه سيكون الفصل مقسما الى أربع مباحث، وهي:

المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة.

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

ستناول في هذا المبحث التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة - بسكرة -، نشأتها وهيكلها التنظيمي بالإضافة الى المهام المكلفة للقيام بها وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -بسكرة-

انطلق الضمان الاجتماعي في ولاية بسكرة سنة 1977 وكان عبارة مركز دفع يضم 21 عاملا تابعا لوكالة باتنة، بمقر يقع بالقرب مديرية البريد بسكرة.

وفي سنة 1978 انطلق مشروع وكالة بسكرة للضمان الاجتماعي وكان بمقر " فندق المنصور " ببسكرة، الى ان تم افتتاح مقر المديرية بوكالة بسكرة بمقرها الحالي بطريق الزعاطشة أين كان يضم 249 عاملا وحاليا 450 عاملا موزعين عبر ارجاء الولاية.

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، ويشغل 120 عاملا في الوكالة التي في شكلها الحالي إضافة الى المديرية تضم 4 نيابات للمديرية وتمثل في: (بوزياني، 2021، صفحة 51)

- نيابة المديرية للإدارة العامة.

- نيابة المديرية للمراقبة الطبية.

- نيابة المديرية للأداءات.

- نيابة المديرية للمالية والتحصيل.

■ مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لعمال الإجراء وكالة -بسكرة-

✓ تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الامومة، العجز والوفاة) وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية.

✓ تحصيل الاشتراكات.

✓ الرقابة والمنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات.

✓ منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل.

✓ المساهمة في ترقية سياسة الزامية الى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.

✓ اجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين.

■ المستفيدين من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة -بسكرة-

- العمال الأجراء مهما كان قطاع النشاط.

- المتربصين في مجال التكوين المهني والطلبة.

- فئة المعاقين.
- المجاهدين.
- المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح والريوع).
- ذوي الحقوق (الأطفال القصر، الزوج والزوجة، الفتيات الغير متزوجات غير العاملات)
- الأداءات التي يغطيها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة- (حجوب، 2021، صفحة 45)
- يتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي والأدوية بنسبة 80% وبنسبة 100% في بعض الحالات (لا سيما المرضى المصابين بأمراض مزمنة)
- يتم تعويض فترات التوقف عن العمل بسبب المرض بنسبة 50% من الأجر خلال الخمسة عشر يوما الأولى وترفع الى نسبة 100% من الأجر بعدها.
- التكفل بالتأمين عن الأمومة بنسبة 100%، حيث تستفيد المرأة من عطلة أمومة تصل الى 98 يوما.
- يساوي المبلغ الأدنى لمنحة العجز الى نسبة 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- عند وفاة المؤمن له اجتماعيا يستفيد ذوي حقوقه من منحة الوفاة.
- منح الأخطار المهنية الحق بالتغطية بنسبة 100% في مجال العلاج والتوقف عن العمل بسبب المرض
- يتم تسديد الريوع في حالة الآثار الجسدية الناجمة عن الحوادث، وتسدّد أيضا لفائدة ذوي الحقوق في حالة وقوع حادث العمل المفضي الى الوفاة.

المطلب الثاني: أهداف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة -بسكرة-

- ✓ تأمين الحاجات الأساسية للمؤمن عليه ولأفراد أسرته من خلال توفير دخل منتظم ومستمر له.
- ✓ الإسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للإنسان العامل كحافز للعمل.
- ✓ الإسهام في تقليص جيوب الفقر في المجتمع.
- ✓ توطيد علاقة العامل بصاحب العمل.
- ✓ تعميق قيم التكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع الواحد وتوزيع الدخل بين الأجيال.
- ✓ توفير مساعدات الافراد الذين يحتاجون لها باعتباره حقا من حقوقهم القانونية.
- ✓ تعزيز الاستدامة والكفاءة وتحمل الواجبات الضريبية المترتبة على الأفراد.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة -بسكرة-

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من:

1- أمانة المديرية.

2- المديرية الفرعية وتتكون من 05 مديريات فرعية وهي:

✓ المديرية الفرعية للموارد البشرية والممتلكات المادية والوسائل العامة والإنجازات

✓ المديرية الفرعية للتحصيل ومنازعات التحصيل والعمليات المالية.

✓ المديرية الفرعية للأنظمة الإعلامية.

✓ المديرية الفرعية للأداءات.

✓ المديرية الفرعية للمراقبة الطبية.

3- الخلايا التابعة للمديرية والتي تتكون من 05 خلايا وهي:

✓ خلايا الاصغاء.

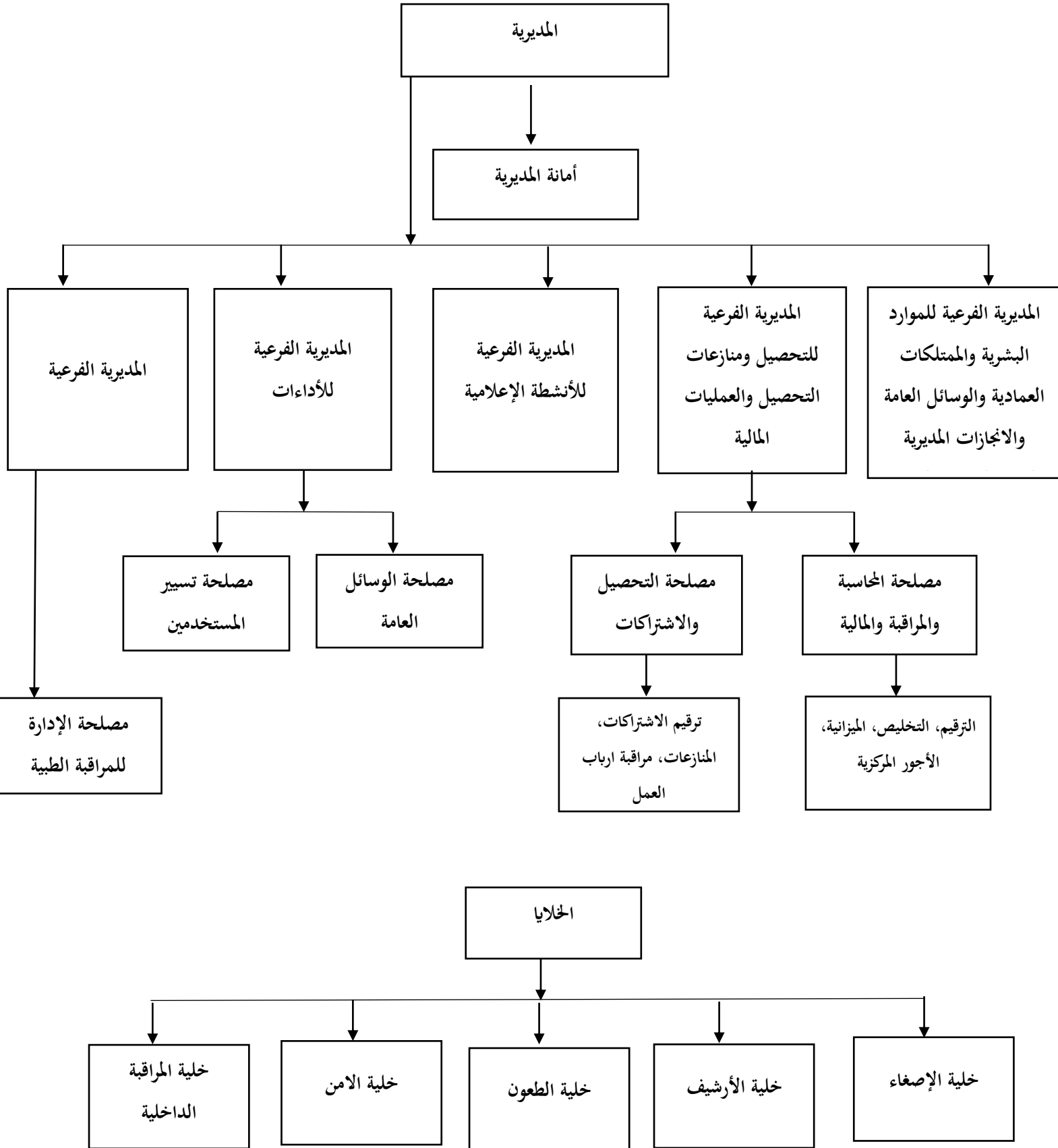
✓ خلية الامن.

✓ خلية الأرشييف

✓ خلية المراقبة الداخلية.

✓ خلية الطعون.

شكل 6: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة -بسكرة-



المصدر: (بوزياني، 2021، صفحة 56)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا للإطار المنهجي للدراسة، ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي وأدوات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق هذا المبحث اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث يتمثل في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، لإجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، من خلال محاولة اسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

ثانياً: حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية بسكرة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة الأثر بين المتغيرين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية بسكرة.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022 في شهر مارس.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة من 120 موظف، ولمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية، أخذنا عينة عشوائية بلغ حجمها 40 موظف وتم توزيع الاستبانة حيث تم استرجاع 35 والتي كانت كلها صالحة للدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة

أداة الاستبانة: قمنا باستخدام الاستبانة الملحق رقم (1)، وهي أداة من أدوات جمع البيانات كوسيلة مساعدة للكشف عن آراء الموظفين حول موضوع الدراسة، وقد تم تصميم الاستبانة بناء على الدراسات السابقة، وتتكون الاستبانة من 32 سؤال الملحق رقم (1)، حيث قمنا بتوجيه الاستبانة للأستاذة المشرفة ومن ثم للجنة التحكيم من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبانة وإعطاء الملاحظات من قبل المحكمين انظر الملحق رقم (2)، قمنا بأخذ الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبانة بشكلها النهائي وتوجيهها للعينة المختارة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.

تم تقسيم الاستبانة الى قسمين رئيسيين:

✓ القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية للأفراد في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، والتي ركزنا فيها على الجنس، العمر، سنوات الخبرة، والوظيفة الحالية.

✓ القسم الثاني: يتضمن محورين:

● **المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة كما يلي:

- ثقافة القوة: وتقيسها العبارات من (1-4)

- ثقافة الدور: وتقيسها العبارات من (5-8)

- ثقافة المهمة: وتقيسها العبارات من (9-12)

- ثقافة الأفراد: وتقيسها العبارات من (13-16)

● **المحور الثاني:** يتضمن أسئلة حول الإدارة الإلكترونية بأبعادها الأربعة كما يلي:

- المتطلبات الإدارية: وتقيسها العبارات من (17-20)

- المتطلبات التقنية: وتقيسها العبارات من (21-25)

- المتطلبات المالية: وتقيسها العبارات من (26-29)

- المتطلبات البشرية: وتقيسها العبارات من (30-32)

وللإجابة على الفقرات تم تصميم الاستبانة وفقا لمقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة تتمثل في: (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة). وقد تم إعطاء أوزان محددة كما بينه الجدول التالي:

جدول 1: الأوزان المقترحة للخيارات حسب مقياس ليكارت الخماسي

الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مراجعة الدراسات السابقة

وليتيم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد المستوى للإجابات، والذي يحدد مجال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول 2: مجال المتوسط المرجح لكل مستوى حسب مقياس ليكارت الخماسي

مرتفع جدا (موافق بشدة)	مرتفع (موافق)	متوسط (محايد)	منخفض (غير موافق)	منخفض جدا (غير موافق بشدة)	المستوى
من 4,20 إلى 5	من 3,40 إلى 4,19	من 2,6 إلى 3,39	من 1,8 إلى 2,59	من 1 إلى 1,79	المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: (جعفر، 2020، صفحة 81)

خامسا: الأساليب الإحصائية المطبقة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
2. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
3. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
4. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
5. استعمال معاملي التفلطح والالتواء لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
6. استعمال نتائج التحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
7. استعمال نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

سادسا: صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" (Alpha de Cronbach)، حيث كانت النتائج كما يلي:

ب- صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من الحكمين الملحق رقم(2)، للتأكد من صحة الأداء، وطلب منهم دراسة الأداء والإبداء عن رأيهم فيها من حيث مدى ملاءة العبارات للمحتوى

والنظر في مدى صحة أداة الدراسة، من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم محتوى الصياغة اللغوية أو أي ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم اجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم. وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين واجراء التعديلات المطلوبة وهو بمثابة الصدق الظاهري وصحة محتوى الأداء صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك:**

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول (3)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.925) وهو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة.

جدول 3: معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: الثقافة التنظيمية	16	0,691	0.831
المتغير الثاني: الإدارة الالكترونية	16	0,869	0.932
الصدق والثبات العام للاستبيان	32	0,855	0.925

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS 20.0

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" بلغ 0.885، وهي قيمة جيدة ومقبولة وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة "ألفا كرونباخ" (0.691) بالنسبة لعبارات محور الثقافة التنظيمية، في المقابل بلغت ما قيمته (0.869) بالنسبة لعبارات محور الإدارة الإلكترونية، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 92% وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب استعراض الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وتحليل اتجاهات آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة

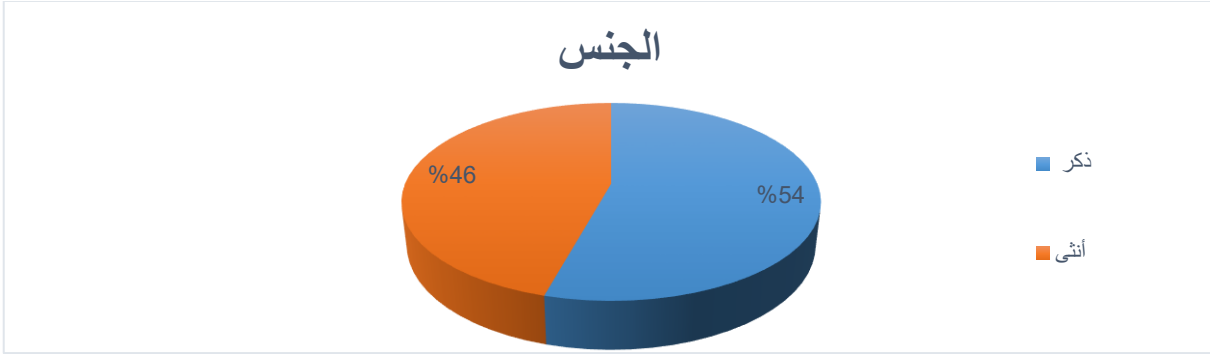
1- الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول 4: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	19	54.3%
أنثى	16	45.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS 20.0

شكل 7: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (4) أعلاه أن عينة مبحوثي الدراسة جاءت متوسطة ما بين الذكور والإناث حيث بلغت نسبة الذكور 54.3%، وقد بلغت نسبة الإناث 45.7%، وذلك راجع إلى أن مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة مؤسسة إدارية يستطيع أن يعمل بها كلا الجنسين.

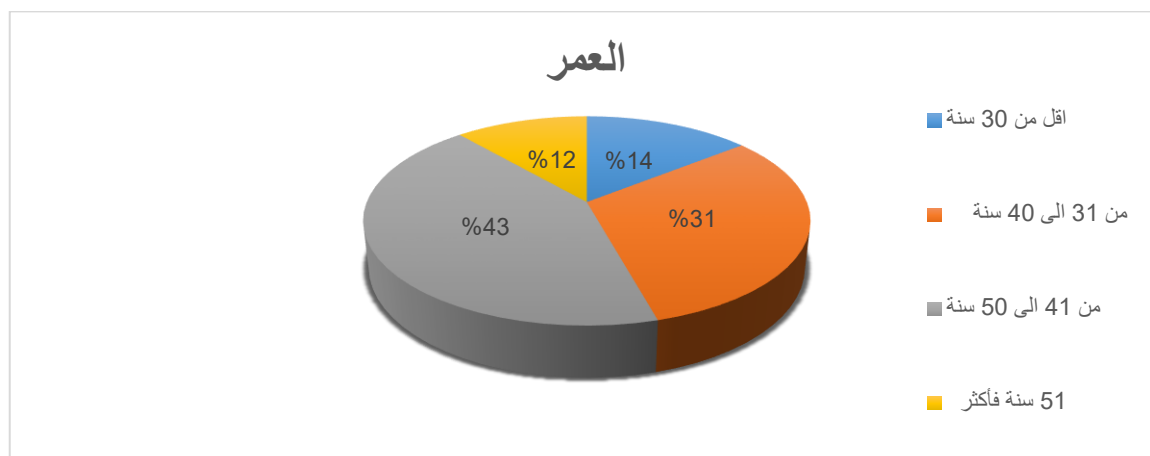
2- الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

جدول 5: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية	العدد	فئات السن	
14.3%	5	أقل من 30 سنة	01
31.4%	11	من 31 الى 40 سنة	02
42.9%	15	من 41 الى 50 سنة	03
11.4%	4	51 سنة فأكثر	04
%100	35	المجموع	05

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS 20.0

شكل 8: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن فئة العمر التي تتراوح من 41 الى 50 سنة هي أعلى نسبة حيث بلغت نسبتها 42.9% تليها فئة العمر من 31 الى 40 سنة بنسبة 31.4% ثم فئة العمر أقل من 30 سنة بنسبة 14.3% وفي الأخير فئة 51 سنة فأكثر بنسبة 11.4%، وعليه نستنتج من المؤشرات أعلاه أن غالبية أفراد العينة سنهم فوق 40 سنة حيث بلغ عددهم 19 موظف وبنسبة 54.3%، وهذا يدل على أن غالبية موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء هم من فئة الشباب القادر على العمل.

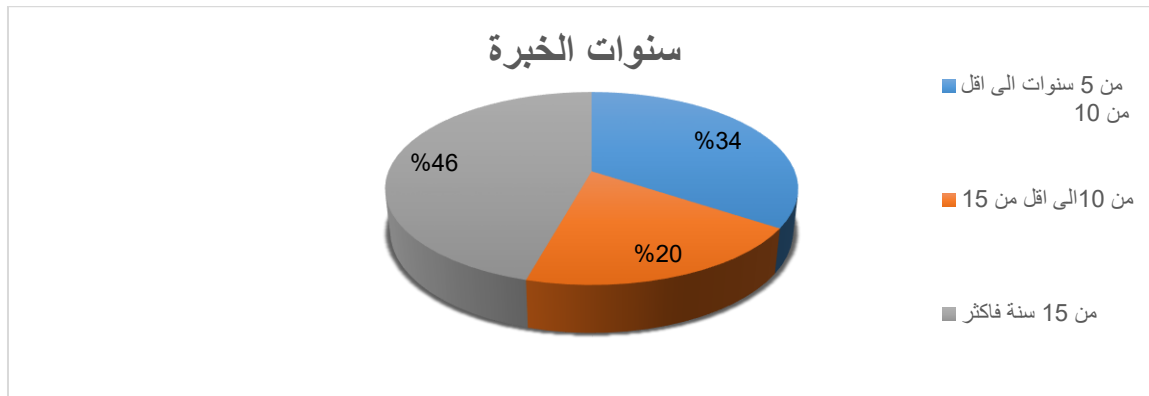
3- الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول 6: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة	
34.3%	12	من 5 سنوات الى اقل من 10	01
20%	7	من 10 الى اقل من 15	02
45.7%	16	من 15 سنة فأكثر	03
100%	35	المجموع	04

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

شكل 9: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

يتضح من الجدول رقم (6) أعلاه أن أغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة 15 سنة فأكثر بنسبة 45.7%، في حين تليها ذوي خبرة من 5 سنوات الى اقل من 10 بنسبة 34.3%، ثم بعدها يأتي ذوي خبرة من 10 الى اقل من 15 سنة بنسبة 20%، وهذا يدل على أن أفراد المؤسسة ذوي خبرة ومهارة عالية.

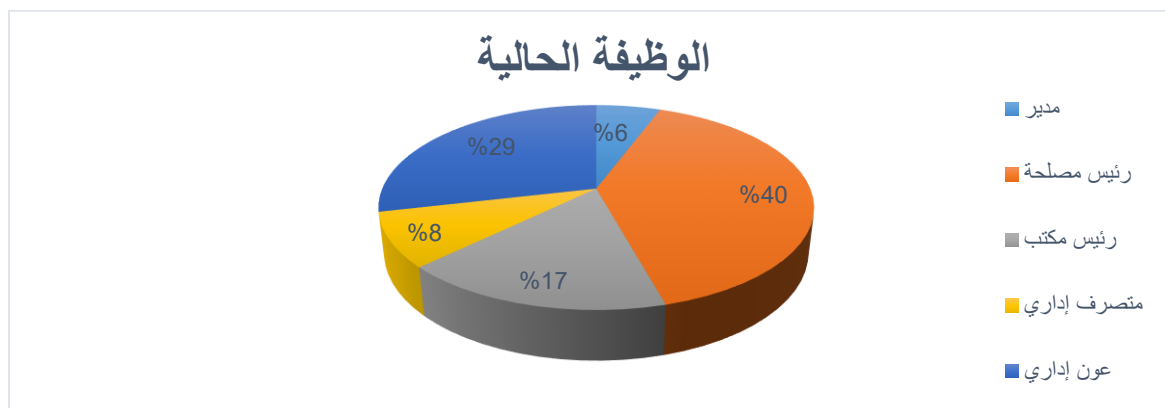
4- الوصف الاحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية:

جدول 7: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة الحالية	
5.7%	2	مدير	01
40%	14	رئيس مصلحة	02
17.1%	6	رئيس مكتب	03
8.6%	3	متصرف إداري	04
28.6%	10	عون إداري	05
100%	35	المجموع	06

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

شكل 10: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة الحالية



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المدراء قدر بفردين بنسبة 5.7%، في حين نلاحظ أن عدد رؤساء المصالح قدر ب 14 فرد بنسبة 40%، أما رؤساء المكاتب فقد قدر عددهم ب 6 أفراد بنسبة 17.1%، والمتصرفين قدر عددهم ثلاث أفراد بنسبة 8.6%، في حين قدر عدد أعوان الإدارة ب 10 أفراد بنسبة 28.6%.

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الثقافة التنظيمية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالثقافة التنظيمية، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري،... الخ)

أولاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات "ثقافة القوة" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

جدول 8: تحليل عبارات بعد ثقافة القوة

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبارات
1	مرتفع جدا	0.490	4.371	تركز المؤسسة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	01
4	مرتفع	0.758	3.685	تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات.	02
2	مرتفع جدا	0.645	4.228	تشدد الإدارة على التزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.	03
3	مرتفع	0.746	4.028	يعتبر التسلسل الهرمي مهماً لتنفيذ الأعمال في المؤسسة.	04
	مرتفع	0.432	4.078	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "ثقافة القوة"، تمثلت من (1-4) كما هو موضح في الجدول (8)، إذ حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (4.078) بانحراف معياري قدره (0.432)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافقة" أي مرتفعة وذلك من خلال الفقرة رقم (1) والمتعلقة ل "تركز المؤسسة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل" التي حققت أعلى وسط حسابي بلغ (4.371)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (2) والمتعلقة ب "تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.685).

وعليه نستنتج من المؤشرات أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى الموظفين نحو ثقافة القوة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

ثانيا: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات "ثقافة الدور" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

جدول 9: تحليل عبارات بعد ثقافة الدور

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
05	المسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة	3.971	0.706	مرتفع	1
06	يوجد تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في كل الوظائف	3.428	0.850	مرتفع	3
07	تتم مكافأة الموظفين على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطتهم	3.058	0.693	متوسط	4
08	يتم تقييم أداء الموظفين من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات	3.428	0.814	مرتفع	2
	المجموع	3.471	0.602	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "ثقافة الدور"، تمثلت من (5-8) وكما هو موضح في الجدول (9)، إذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (3.471) بانحراف معياري قدره (0.602)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة كلها "موافقة" أي مرتفعة وذلك من خلال الفقرة رقم (5) والمتعلقة ب "المسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة" قد حققت أعلى وسط حسابي بلغ (3.971)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة رقم (7) والمتعلقة ب "تتم مكافأة الموظفين على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطتهم"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.058) وعليه نستنتج من المؤشرات أن الموظفين أبدوا درجة موافقة مرتفعة نحو ثقافة الدور الطبقة بمؤسسة الضمان الاجتماعي العمال الإجراء بسكرة.

ثالثا: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات "ثقافة المهمة" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

جدول 10: تحليل عبارات بعد ثقافة المهمة

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
09	تتلاءم قرارات المؤسسة مع أهدافها المرسومة	3.742	0.610	مرتفع	2
10	تحرص المؤسسة على العدالة في توزيع المهام	3.000	0.907	متوسط	4
11	تشجع المؤسسة على تفويض السلطة من اجل تحقيق أهدافها	3.342	0.968	متوسط	3

1	مرتفع	0.905	4.057	تتمت المؤسسة بإنجاز المهمة في وقتها المحدد	12
	مرتفع	0.575	3.535	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "ثقافة المهمة"، تمثلت من (9-12) كما هو موضح في الجدول (10)، إذ حقق هذا وسطا حسابيا بلغ (3.535) بانحراف معياري قدره (0.575)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافق" أي مرتفع وذلك من خلال الفقرة (12) والمتعلقة بـ "تتمت المؤسسة بإنجاز المهمة في وقتها المحدد" قد حققت وسط حسابي بلغ (4.057)، واما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (10) والمتعلقة بـ "تحرص المؤسسة على العدالة في توزيع المهام"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.000)

وعليه نستنتج من المؤشرات أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى الموظفين نحو ثقافة المهمة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

رابعاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات "ثقافة الأفراد" للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

جدول 11: تحليل عبارات بعد ثقافة الأفراد

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارات
2	مرتفع	0.741	3.542	يسود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة داخل المؤسسة	13
3	متوسط	0.683	3.057	يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات	14
4	متوسط	0.900	3.200	توفر المؤسسة الإحساس بالمساواة بين الأفراد	15
1	مرتفع	1.728	3.800	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا في تحقيق مصالح أفرادها	16
	مرتفع	0.627	3.400	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "ثقافة الأفراد"، تمثلت من (13-16) كما هو موضح في الجدول (11)، إذ حقق هذا وسطا حسابيا بلغ (3.400) بانحراف معياري قدره (0.627)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافق" أي مرتفع، وذلك من خلال الفقرة (16) والمتعلقة بـ "تولي المؤسسة اهتماما كبيرا في تحقيق مصالح أفرادها" قد حققت وسط حسابي بلغ (3.800)، واما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (14) والمتعلقة بـ "يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.057)

وعليه نستنتج من المؤشرات أن هناك درجة موافقة مرتفعة لدى الموظفين نحو ثقافة الأفراد بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

خامسا: تحليل أبعاد المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (12) أدناه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية قد بلغ (3.621) وهو يقع في المدى [3.40، 4.19] من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا ما يدل على ان مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفع، ويأتي بعد ثقافة القوة أولا في ترتيب الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 4.078 ثم تليه ثقافة المهمة بمتوسط حسابي بلغ 3.535 وتم ثقافة الدور 3.471 ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد ثقافة الأفراد بمتوسط حسابي قدره 3.400

جدول 12: تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
ثقافة القوة	4.078	0.432	مرتفع	1
ثقافة الدور	3.471	0.602	مرتفع	3
ثقافة المهمة	3.535	0.575	مرتفع	2
ثقافة الأفراد	3.400	0.627	مرتفع	4
الإجمالي (الثقافة التنظيمية)	3.621	0.395	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

وعليه من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (12) يمكن القول إن الثقافة التنظيمية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة حققت درجة موافقة مرتفعة.

المطلب الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محور الإدارة الإلكترونية

سنقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بإدارة الإلكترونية، ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الخ...)

أولاً: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد " المتطلبات الإدارية" للمتغير التابع الإدارة الإلكترونية

جدول 13: تحليل عبارات بعد المتطلبات الإدارية

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
17	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.714	0.825	مرتفع	2
18	تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات تمهيدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.942	0.539	مرتفع	1
19	يتم وضع جداول زمنية بخصوص مشروع الإدارة الإلكترونية	3.400	0.603	مرتفع	3
20	يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسة	3.400	0.774	مرتفع	4
	المجموع	3.614	0.478	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "المتطلبات الإدارية"، تمثلت من (17-20) كما هو موضح في الجدول (13)، إذ حقق هذا وسطا حسابيا بلغ (3.614) بانحراف معياري قدره (0.478)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافق" أي مرتفع، وذلك من خلال الفقرة (18) والمتعلقة ب "تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات تمهيدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية " قد حققت وسط حسابي بلغ (3.942)، واما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (20) والمتعلقة ب "يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسة"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.400)

وعليه نستنتج من المؤشرات أن المتطلبات الإدارية حققت درجة موافقة مرتفعة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

ثانياً: تحليل اتجاهات الباحثين المتعلقة بعبارات بعد "المتطلبات التقنية" للمتغير التابع الإدارة الإلكترونية

جدول 14: تحليل عبارات بعد المتطلبات التقنية

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
21	تمتلك المؤسسة أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	4.285	0.621	مرتفع	2
22	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب	4.314	0.582	مرتفع	1
23	توفر المؤسسة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات إلكترونياً	4.142	0.692	مرتفع	3
24	توفر المؤسسة برامج لأمن المعلومات	4.114	0.718	مرتفع	4

25	توفر المؤسسة صيانة دورية للذاكرة والشبكة	4.029	0.626	مرتفع	5
	المجموع	4.176	0.524	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS 20.0

قد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (5) فقرات تخص هذا البعد "المتطلبات التقنية"، تمثلت من (21-25) كما هو موضح في الجدول (14)، إذ حقق هذا وسطاً حسابياً بلغ (4.176) بانحراف معياري قدره (0.524)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافق" أي مرتفع، وذلك من خلال الفقرة (22) والمتعلقة بـ "يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب" قد حققت وسط حسابي بلغ (4.314)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (25) والمتعلقة بـ "توفر المؤسسة صيانة دورية للذاكرة والشبكة"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (4.029)

وعليه نستنتج من المؤشرات أن المتطلبات التقنية حققت درجة موافقة مرتفعة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

ثالثاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات "المتطلبات المالية" للمتغير التابع الإدارة الإلكترونية

جدول 15: تحليل عبارات بعد المتطلبات المالية

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
26	تخصص المؤسسة رصيد مالي كافٍ لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.828	0.568	مرتفع	1
27	يتوفر لدى المؤسسة الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية	3.800	0.677	مرتفع	2
28	تعمل المؤسسة دائماً على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة	3.742	0.610	مرتفع	3
29	يتوفر لدى المؤسسة التخصيصات اللازمة لإقامة الدورات التدريبية للموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.714	0.572	مرتفع	4
	المجموع	3.771	0.463	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS 20.0

قد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (4) فقرات تخص هذا البعد "المتطلبات المالية"، تمثلت من (26-29) كما هو موضح في الجدول (15)، إذ حقق هذا وسطاً حسابياً بلغ (3.771) بانحراف معياري قدره (0.463)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافق" أي مرتفع، وذلك من خلال الفقرة (26) والمتعلقة بـ "تخصص المؤسسة رصيد مالي كافٍ لتطبيق الإدارة الإلكترونية" قد حققت وسط حسابي بلغ (3.828)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (29) والمتعلقة بـ "يتوفر لدى المؤسسة التخصيصات اللازمة لإقامة الدورات التدريبية للموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.714)

وعليه نستنتج من المؤشرات أن المتطلبات المالية حققت درجة موافقة مرتفعة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

رابعاً: تحليل اتجاهات المبحوثين المتعلقة بعبارات بعد "المتطلبات البشرية" للمتغير التابع الإدارة الإلكترونية

جدول 16: تحليل عبارات بعد المتطلبات البشرية

ترتيب العبارات	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
30	يوجد في المؤسسة الكوادر المخصصة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.885	0.676	مرتفع	1
31	تسعى المؤسسة على استقطاب الموظفين المختصين في الإدارة الإلكترونية	3.428	0.814	مرتفع	3
32	توفر المؤسسة برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية	3.514	0.658	مرتفع	2
	المجموع	3.609	0.596	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات SPSS 20.0

لقد تضمن الاستبيان في هذه الدراسة (3) فقرات تخص هذا البعد "المتطلبات البشرية"، تمثلت من (30-32) كما هو موضح في الجدول (16)، إذ حقق هذا وسطاً حسابياً بلغ (3.609) بانحراف معياري قدره (0.596)، أي كان اتجاه إجابة مبحوثي عينة الدراسة "موافق" أي مرتفع، وذلك من خلال الفقرة (30) والمتعلقة بـ "يوجد في المؤسسة الكوادر المخصصة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" قد حققت وسط حسابي بلغ (3.885)، وأما أقل وسط حسابي فقد حصلت عليه الفقرة (31) والمتعلقة بـ "تسعى المؤسسة على استقطاب الموظفين المختصين في الإدارة الإلكترونية"، إذ حصلت على وسط حسابي بلغ (3.428) وعليه نستنتج من المؤشرات أن المتطلبات البشرية حققت درجة موافقة مرتفعة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بسكرة.

خامساً: تحليل أبعاد المتغير التابع "الإدارة الإلكترونية"

يتبين لنا من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (17) أدناه أن الوسط الحسابي الإجمالي للمتغير التابع الإدارة الإلكترونية قد بلغ (3.792) وهو يقع في المدى [3.40، 4.19] من مقياس ليكرت الخماسي، وهذا ما يدل على أن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي مرتفع، ويأتي بعد المتطلبات التقنية أولاً في ترتيب الأبعاد الأربعة للإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي 4.176 ثم يليه المتطلبات المالية بمتوسط حسابي بلغ 3.771 و ثم المتطلبات الإدارية 3.614 ويأتي في المرتبة الأخيرة بعد المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي قدره 3.609

جدول 17: تحليل أبعاد الإدارة الإلكترونية

أبعاد الإدارة الإلكترونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
المتطلبات الإدارية	3.614	0.478	مرتفع	3
المتطلبات التقنية	4.176	0.524	مرتفع	1
المتطلبات المالية	3.771	0.463	مرتفع	2
المتطلبات البشرية	3.609	0.596	مرتفع	4
الإجمالي (الإدارة الإلكترونية)	3.792	0.383	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (17) يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة حققت درجة موافقة مرتفعة.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث اختبار الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سوءاً بالتقافة التنظيمية أو الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم بحساب قيمة كلا من معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وذلك من أجل اختبار ما إذا كانت هذه المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ذلك لأن اختبار التوزيع الطبيعي يعد شرطاً أساسياً لإجراء الاختبارات المعلمية، ومن المعروف أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع داخل المجال [-3، 3] وقيمة معامل التفلطح تقع داخل المجال [-7، 7]، وفي ما يلي قيم معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها مدونة في الجدول التالي:

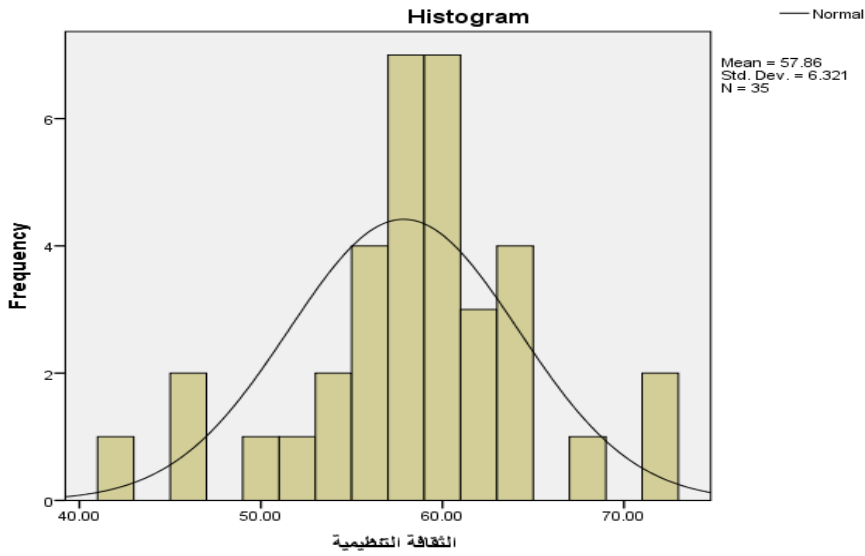
جدول 18: اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
الثقافة التنظيمية	-0.216	0.985
الإدارة الالكترونية	-1.206	1.798

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

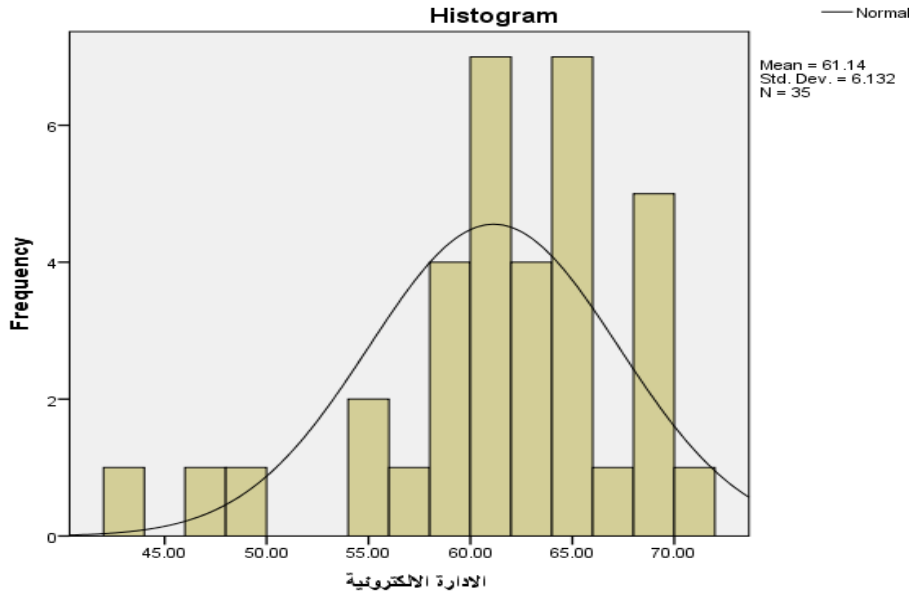
من خلال النتائج المدونة في الجدول رقم (18) أعلاه يتضح أن جميع قيم معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال [-3، 3]، جميع قيم معامل التفلطح لمتغيرات الدراسة وأبعادها المكونة لها تقع داخل المجال [-7، 7]، وهذا يشير الى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

شكل 11: يوضح توزيع الثقافة التنظيمية للتوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

شكل 12: يوضح توزيع الإدارة الإلكترونية للتوزيع الطبيعي



المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

● الفرضية الرئيسية الأولى:

- H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الأفراد) على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -بسكرة-

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (19) يبين ذلك:

جدول 19: نتائج اختبار صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	6.694	4	1.673	8.248	0.000
الخطأ	6.088	30	0.202		
الاجمالي	12.782	34			

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

✓ مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ معامل الارتباط (R): 0.724

✓ معامل التحديد (R^2): 0.524

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.248) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، في حين بلغت قيمة معامل (R^2) (0.524) وهذا يفسر ما مقداره 52% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) مصدرها المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، ما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تبني الإدارة الإلكترونية.

• بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة ولذلك كما هو مبين في الجدول:

جدول 20: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الأفراد)

على الإدارة الإلكترونية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0.001	3.765	/	8.193	الثابت
0.898	-0.130	-0.018	0.502	ثقافة القوة
0.035	2.212	0.345	0.396	ثقافة الدور
0.012	2.687	0.517	0.513	ثقافة المهمة
0.969	-0.040	-0.007	0.419	ثقافة الأفراد

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية (كمجموعة) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة t المحسوبة (3.765) بمستوى دلالة (0.001)، تشير قيمة معامل الارتباط R والتي تساوي (0.724) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل

(الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) بنسبة 72%. في حين بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.524) وهذا ما يفسر ما مقداره 52% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) مصدرها المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجواء بسكرة عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

2- عند بحث أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لثقافة القوة على تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة أن معدل (Beta) بلغت (-0.018)، وكذلك فقد بلغت قيمة t المحسوبة (-0.130)، وبقية احتمالية بلغت (0.898) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لثقافة الدور على تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0.345) وكذلك فقد بلغت t المحسوبة (2.212) وبقية احتمالية بلغت (0.035) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، كما تبين وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لثقافة المهمة على تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع معدل (Beta) التي بلغت (0.517) وكذلك فقد بلغت قيمة t المحسوبة (2.687) وبقية احتمالية (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ، كما تبين عدم وجود أثر معنوي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لثقافة الأفراد على تبني الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وذلك بدلالة معدل (Beta) التي بلغت (-0.007) وكذلك فقد بلغت قيمة t المحسوبة (-0.040) وبقية احتمالية (0.969) وهي أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

وبناء على هذا نستخلص الفرضيات الفرعية:

- نرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه يوجد أثر معنوي لثقافة القوة على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية الصفرية H_0 وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجواء بسكرة عن مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لثقافة الدور على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة H_1 وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجواء بسكرة عن مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- نرفض الفرضية الصفرية H_0 القائلة بأنه لا يوجد أثر معنوي لثقافة المهمة على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية الصفرية H_1 وهي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجواء بسكرة عن مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- نرفض الفرضية البديلة H_1 القائلة بأنه يوجد أثر معنوي لثقافة الأفراد على تبني الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية الصفرية H_0 وهي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الأفراد على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجواء بسكرة عن مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

المبحث الرابع: مناقشة وتفسير النتائج

سنقوم في هذا المطلب بتفسير نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة حيث تمثلت هذه النتائج فيما يلي:

المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بثقافة التنظيمية

فيما يلي نتناول اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: ثقافة القوة

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً بثقافة القوة بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط قدره (4.078) وانحراف معياري مقدر ب(0.432) كما هو موضح في الجدول (8)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة إلى حد ما على أن المؤسسة تركز على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل، وأنها تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، كما تشدد على التزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة، إضافة إلى أهمية التسلسل الهرمي في عملية تنفيذ الأعمال بالمؤسسة، هذا ما يؤكد على أن التعامل بين مؤسسة الضمان الاجتماعي وأقسامها يتم برسمية وبيروقراطية عالية، أي أن المؤسسة تفرض على الموظفين الالتزام باللوائح والتعليمات المفروضة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوزيدي و داسي، 2020)، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى ثقافة القوة في المؤسسة مرتفع أي أن الإدارة تفرض على الموظفين الالتزام بالقوانين والإجراءات المفروضة عليهم ما يدل على درجة الرسمية العالية في التعامل. كما اتفقت أيضاً مع دراسة (بن عز الدين، 2019)، على تأكيد الإدارة على احترام اللوائح والأنظمة داخل المؤسسة كما تؤكد على الحرص الشديد على تسلسل السلطة بشكل هرمي.

ثانياً: ثقافة الدور

تشير النتائج إلى أن هناك شعوراً مرتفعاً بثقافة الدور بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.471) وانحراف معياري مقدر ب (0.602) كما هو موضح في الجدول (9)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبدرجة مرتفعة على أن المسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة وأن هناك تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في كل الوظائف، كما أنه يتم تقييم أداء الموظفين من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات، وقد اتفقوا وبدرجة متوسطة على أنه يتم مكافأة الموظفين على مدى التزامهم باللوائح، ما يؤكد على تحديد دور ومسؤولية كل موظف في المنظمة، وبالتالي فذلك يساعد على جعل العمل أكثر تنظيماً ووضوحاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوزيدي و داسي، 2020)، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى ثقافة الدور في المؤسسة مرتفع حيث يتم تحديد دور ومسؤولية كل موظف في المنظمة ما يجعلها أكثر تنظيماً، واختلفت مع دراسة (بن عز الدين، 2019)، والتي أكدت نتائجها على أن مستوى ثقافة الدور في المؤسسة متوسطة.

ثالثاً: ثقافة المهمة

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا بثقافة الدور بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.535) وانحراف معياري مقدر ب (0.575) كما هو موضح في الجدول (10)، فقد اتفق عينة الدراسة وبشكل مرتفع على أن قرارات المؤسسة تتلاءم مع أهدافها المرسومة، بينما اتفقوا وبدرجة متوسطة على أن المؤسسة تحرص على العدالة في توزيع المهام وعلى أنها تشجع على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها، فيما اتفقوا بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تهتم بإنجاز المهمة في وقتها المحدد، وتتفق هذه مع دراسة (بن عز الدين، 2019)، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى ثقافة المهمة في المؤسسة مرتفع أي أنه تتلاءم القرارات الصادرة عن المنظمة مع أهدافها المرسومة، واختلفت مع دراسة (بوزيدي و داسي، 2020)، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على ثقافة المهمة حيث كانت النتائج متوسطة أي أنها قد لا تهتم بطريقة إنجاز العمل بالنظر إلى تحقيق أهدافها.

رابعا: ثقافة الأفراد

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا بثقافة الدور بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.400) وانحراف معياري مقدر ب (0.627) كما هو موضح في الجدول (11)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبشكل مرتفع على أنه يسود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة داخل المؤسسة، كما وافقوا بدرجة متوسطة على أنه يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات كما وأنها توفر الإحساس بالمساواة بين الأفراد، فيما اتفقوا بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا في تحقيق مصالح أفرادها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (بوزيدي و داسي، 2020)، حيث أكدت النتائج على أن مستوى ثقافة الأفراد في المؤسسة مرتفع حيث أنها تحدد احتياجاتها على أساس الكفاءة وهذا ما يدل على أن المنظمة تولي أهمية كبيرة لعملية جذب الكفاءات وذلك راجع لخصوصية عمل المؤسسة الذي يتطلب الكفاءات البشرية المتخصصة.

المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

أولا: المتطلبات الإدارية

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا بالمتطلبات الإدارية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.614) وانحراف معياري مقدر ب (0.478) كما هو موضح في الجدول (13)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبشكل مرتفع على أنه تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما وتعمل على تبسيط الإجراءات تمهيدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأنه يتم وضع جداول زمنية بخصوص مشروع الإدارة الإلكترونية وكذلك يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جواد ح.، 2020)، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن بعد المتطلبات الإدارية حصل على درجة موافقة مرتفعة إذ أنه يوجد توجه لدى الإدارة لتبني فكرة الإدارة الإلكترونية، لأن تطبيق الإدارة الإلكترونية أصبح ليس خيار بل ضرورة خاصة للفوائد التي يحققها الصندوق من تخفيض التكاليف خاصة الأوراق...، بالإضافة إلى الاتصال الإلكتروني بين الفروع والمركز والمنخرطين، سرعة الاسترجاع والبحث... وغيرها من المزايا التي سيحققها الصندوق من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانيا: المتطلبات التقنية

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا بالمتطلبات الإدارية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (4.176) وانحراف معياري مقدر ب (0.524) كما هو موضح في الجدول (14)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبشكل مرتفع على أنه تمتلك المؤسسة أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وكذلك يوجد في المؤسسة شبكة داخلية ترتبط مختلف المصالح والمكاتب وتوفر المؤسسة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات الكترونيا، كما وتوفر المؤسسة برامج لأمن المعلومات وتوفر المؤسسة صيانة دورية للذاكرة والشبكة ما يؤكد على جاهزية المؤسسة بالتقنيات الحديثة للعمل بالإدارة الإلكترونية، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (جواد ح.، 2020)، والتي اكدت نتائج الدراسة على أن بعد المتطلبات التقنية حصل على درجة موافقة متوسطة حيث أنه يتوفر لدى المؤسسة أجهزة ومعدات تكنولوجيا متطورة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، مع العمل على جذب ومواكبة كل ما هو حديث في المجال من أجهزة وبرمجيات خاصة برامج الحماية لان الجزء المهم للإدارة الالكترونية هو الجانب التقني.

ثالثا: المتطلبات المالية

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا بالمتطلبات الإدارية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.771) وانحراف معياري مقدر ب (0.463) كما هو موضح في الجدول (15)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبشكل مرتفع على أنه تخصص المؤسسة رصيد مالي كافٍ لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتوفر لديها الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية، كما وتعمل المؤسسة دائما على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة ويتوفر لديها التخصيصات اللازمة لإقامة الدورات التدريبية للموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جواد ح.، 2020)، حيث اكدت نتائج الدراسة على بعد المتطلبات حصل على درجة موافقة مرتفعة إذ أن المؤسسة تخصص رصيد مالي كافٍ، لان مشروع الإدارة الإلكترونية مكلف من حيث اقتناء الأجهزة المادية والبرامج بالإضافة الى توظيف الكفاءات المتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية والقيام بالدورات التدريبية للموظفين لرفع كفاءتهم، وحتى الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مستلزمات مشروع الإدارة الإلكترونية.

رابعا: المتطلبات البشرية

تشير النتائج إلى أن هناك شعورا مرتفعا بالمتطلبات الإدارية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث حصل هذا البعد على متوسط حسابي (3.609) وانحراف معياري مقدر ب (0.596) كما هو موضح في الجدول (16)، فقد اتفق أفراد عينة الدراسة وبشكل مرتفع على أنه يوجد في المؤسسة الكوادر المختصة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما وتسعى المؤسسة على استقطاب الموظفين المختصين في الإدارة الإلكترونية وتوفر برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جواد ح.، 2020)، حيث اكدت نتائج الدراسة على أن بعد المتطلبات البشرية حصل على درجة موافقة مرتفعة إذ أنه تحرص المديرية على اعداد الملاكات البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية وأيضا قيام الموظفين بدورات تدريبية متخصصة لأجل رفع كفاءتهم.

المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة) ثقافة القوة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور، ثقافة الأفراد) على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية عن مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) وتعتبر هذه النتيجة منطقية فارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتطبيقها على الجميع دون تمييز ذلك الأمر الذي يؤدي الى تبني الإدارة الإلكترونية، أي أنه كلما كانت أبعاد الثقافة التنظيمية تتلاءم مع احتياجات الإدارة الإلكترونية كلما زادت مساهمتها في عملية تبني الإدارة الإلكترونية واستمرار نجاحها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (العاجز، 2011)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين الثقافة التنظيمية على تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، واتفقت هذه النتيجة أيضا مع دراسة (محجز، 2017)، التي اشارت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية.

ب- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة القوة على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي لثقافة القوة على الإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) وعدم وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة القوة والإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير ذلك من خلال اعتماد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات. وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (محجز، 2017)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية وثقافة القوة لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية.

ج- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الدور على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي لثقافة الدور على الإدارة الإلكترونية عن مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) ووجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة الدور والإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة وكذلك وجود تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في كل الوظائف، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة

(محجز، 2017)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية وثقافة الدور لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية.

د- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة المهمة على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على وجود تأثير معنوي لثقافة المهمة على الإدارة الإلكترونية عن مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) ووجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة المهمة والإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير ذلك إلى تلاءم قرارات المؤسسة مع أهدافها المرسومة واهتمام المؤسسة بإنجاز المهام في وقتها المحدد، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (محجز، 2017)، التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية وثقافة المهمة لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية

ه- تفسير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

والتي كانت صيغتها كالتالي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة الأفراد على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة

أكدت نتائج اختبار هذه الفرضية على عدم وجود تأثير معنوي لثقافة الأفراد على الإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) وعدم وجود علاقة ارتباطية قوية بين ثقافة الأفراد والإدارة الإلكترونية، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (محجز، 2017) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الإدارة الإلكترونية وثقافة الأفراد لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية

خلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية معالجة الثقافة التنظيمية وأثرها على تبني الإدارة الإلكترونية وقد وقع اختبار دراستنا التطبيقية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حيث سلطنا الضوء على أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية، وبالاعتماد على برنامج SPSS قمنا بعرض نتائج الدراسة التي تمثلت في تحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية وعبارات الإدارة الإلكترونية، كما تم حساب تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، حيث وجدنا أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية ووجدنا أن البعد الأكثر تأثيراً في الإدارة الإلكترونية هو ثقافة الدور، كما تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المستوى العام للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية كانا مرتفعان.

وختمنا هذا الفصل بتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة.

خالمة عالمه

الخاتمة:

تسعى أغلب المنظمات إلى تحقيق أهدافها وتطوير أدائها على المورد البشري، فهي تعمل على خلق جو من الاستقرار والتفاهم وروح التعاون بين أعضائها، من خلال توفير ثقافة تنظيمية مرنة تجلب مناخا تنظيميا مناسباً وتساعد على الابداع والابتكار للحصول على فعالية أكبر وأداء أفضل.

ومن خلال هذه الدراسة أردنا تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية ومدى ملائمتها وكفاءتها على تبني الإدارة الإلكترونية وأين يكمن تأثيرها في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وهو ما شجعنا على دراستنا لموضوع الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القوة، الدور، المهمة والأفراد) وأثرها على الإدارة الإلكترونية، والذي تمحور حول إشكالية: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة؟، وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بدراسة موضوعي الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية من الناحية النظرية، ثم من أجل دراسة الأثر، قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، من خلال استبانة وزعت على عينة الدراسة، والتي تمت معالجتها إحصائياً من أجل الوصول إلى نتائج دراستنا.

أولاً: النتائج النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستناداً إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري البحث محل الدراسة، استنتج الباحثان ما يلي:

- ✓ الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة المعاني والرموز والمعتقدات الافتراضات 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 وسلوكه.
- ✓ تقوم المنظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالاتها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والمعتقدات.
- ✓ تعتبر الثقافة التنظيمية مدخلاً مناسباً لدعم الإدارة الإلكترونية، وتسهيل عملية التحول الإلكتروني، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في استيعاب التطورات المتسارعة في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- ✓ تعمل أبعاد الثقافة التنظيمية على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني، كما تعمل على تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جيدة تناسب بيئة العمل الإلكتروني.
- ✓ يتطلب توفر برمجيات وتكنولوجيا وشبكة الانترنت لبناء إدارة إلكترونية.
- ✓ الإدارة الإلكترونية هي تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية.
- ✓ تحقق الإدارة الإلكترونية العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والموظفين عن طريق توفير المعلومات المختلفة.

ثانيا: النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- ✓ بينت الدراسة أن مستوى الشعور بالثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الأفراد) لدى موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.621.
- ✓ بينت الدراسة أن مستوى الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة (المتطلبات الإدارية، المتطلبات التقنية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية) لدى موظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.792.
- ✓ تتمتع ثقافة القوة بمستوى مرتفع، فأفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تركز على اللوائح والأنظمة في الإدارة العمل وأن المؤسسة تشدد على التزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.
- ✓ مستوى الشعور بثقافة الدور لدى الموظفين جاء مرتفعا عند افراد العينة، وهو البعد المؤثر في الإدارة الإلكترونية وترجع هذه النتيجة إلى أنه:

➤ المسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة.

➤ هناك تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في الكل الوظائف.

➤ يتم تقييم أداء الموظفين من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات

➤ يتم مكافأة الموظفين على مدى التزامهم باللوائح.

- ✓ تحصلت أبعاد الإدارة الإلكترونية على درجة موافقة مرتفعة، بحسب آراء أفراد العينة وهذه م أهم الأسباب التي أدت إلى سهولة تطبيق وتبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القوة، الدور، المهمة والأفراد) على تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة، حققت قيمة معمل التحديد $R^2 (0.524)$ وهذا ما يفسر ما مقداره 52% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) مصدرها المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

ثالثا: التوصيات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الاحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات التالية:

- ✓ تكوين ثقافة تنظيمية وثقافة الكترونية موحدة ونشرها بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ التعريف بأهمية الإدارة الإلكترونية ومزايا استخدامها للموظفين وللمستفيدين من خدمات المؤسسة.
- ✓ نشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين ومختلف فئات المجتمع.

خاتمة عامة

- ✓ إعداد خطة تدريبية للموظفين تدعم عملية التحول الإلكتروني، وتدريبهم على تحديثات البرامج والخدمات قبل استخدامها.
- ✓ العمل على تحديث الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع بيئة العمل الإلكتروني.
- ✓ العمل على تعزيز روح الابداع لدى الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لتحقيق الابداع وانعكاس ذلك على الأداء والتميز في العمل.
- ✓ فتح آفاق جديدة أمام أساليب انجاز العمل وربط الحوافر المادية والمعنوية على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية
- ✓ تفعيل نظام الحوافر والمكافآت في المؤسسة لتشجيع الموظفين على تقديم أفضل أداء في العمل.
- ✓ تحديث أجهزة الحواسيب بما يتلاءم مع دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتحديث البرامج المستخدمة.
- ✓ تحسين الشبكات المستخدمة لتتلاءم مع زيادة سرعة البيانات خصوصا في أوقات ضغط العمل.
- ✓ توفير شروح توضيحية وارشادية في كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية، سواء للموظفين أو للمستخدمين.

رابعا: آفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ أثر الثقافة التنظيمية في التخفيف من ظاهرة الصمت التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.
- ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.
- ✓ دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.
- ✓ دور إدارة المعرفة في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.

المحفوظات

فارس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
II	شكر وتقدير.....
III	إهداء.....
V	الملخص باللغة العربية.....
VI	الملخص باللغة الإنجليزية.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الملاحق.....
ب-م	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية	
02	تمهيد.....
المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	
04-03	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....
05-04	المطلب الثاني: نشأة الإدارة الإلكترونية.....
05	المطلب الثالث: خصائص الإدارة الإلكترونية.....
06-05	المطلب الرابع: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية.....
المبحث الثاني: أساسيات الإدارة الإلكترونية	
07	المطلب الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية.....

08	المطلب الثاني: فوائد الإدارة الإلكترونية.....
10-09	المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية.....
12-11	المطلب الرابع: وظائف الإدارة الإلكترونية.....
المبحث الثالث: متطلبات ومراحل وعمول نجاح الإدارة الإلكترونية وتحدياتها	
14-13	المطلب الأول: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
15-14	المطلب الثاني: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
15	المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية.....
16	المطلب الرابع: تحديات الإدارة الإلكترونية.....
17	خلاصة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	
19	تمهيد.....
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	
21-20	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....
22-21	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.....
23-22	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.....
24-23	المطلب الرابع: مستويات الثقافة التنظيمية.....
المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية	
25-24	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية.....
27-25	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية.....

29-27	المطلب الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية.....
30-29	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية.....
المبحث الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية	
31-30	المطلب الأول: مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية.....
32-31	المطلب الثاني: أسباب ومراحل تغيير الثقافة التنظيمية.....
33	المطلب الثالث: عوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية.....
35-33	المطلب الرابع: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية.....
36	خلاصة.....
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات في مؤسسة الضمان الاجتماعي بسكرة	
38	تمهيد.....
المبحث الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة	
40-39	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.....
40	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.....
42-41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بسكرة.....
المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية	
46-43	المطلب الأول: الإطار المنهجي وأدوات الدراسة.....
50-47	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة.....
54-51	المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الثقافة التنظيمية.....
58-54	المطلب الرابع: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو متغير الإدارة الإلكترونية.....

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة	
60-58	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
62-60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
المبحث الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية	
64-63	المطلب الأول: تفسير الإجابات المتعلقة بالثقافة التنظيمية.....
65-64	المطلب الثاني: تفسير الإجابات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.....
67-66	المطلب الثالث: تفسير نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية.....
68	خلاصة.....
72-70	خاتمة عامة.....
77-74	فهرس المحتويات.....
83-79	قائمة المراجع.....
91-85	الملاحق.....

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

- ✓ Bouriche, R, (2009), *Le rôle des TIC dans la bonne gouvernance, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance*. Constantine- Algérie: connaissance , La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri.
- ✓ Kaouache, R, (2016), "Analysis of organisational cultures A survey about managers' view at Algerian electricity production companies" *Revue Albahit Al ijtima'i* (12- Printemps).
- ✓ Schein, E, (2004), *Organizational Culture and Leadership* (Vol. Third). San Francisco: John Wiley & Sons,.
- ✓ Souterain, J, (2006), *Organization Et Gestion De L'entreprise*. Paris: Copyright Editions Foucheur.
- ✓ Williams , S, v. (2010), *The Role of Organizational SubCultures in Higher Education Adoption of Open Source Software (OSS) for Teaching/Learnin, Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*.

المراجع بالعربية:

الكتب:

- ✓ إيمان فاضل السمراني، و هيثم محمد الزغبي، (2004)، *نظم المعلومات الإدارية* (الطبعة 1)، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ✓ حسن محمد الحسن، (2009)، *الادارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص، المتطلبات*، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ✓ حسين حريم، (2004)، *السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- ✓ سعد غالب ياسين، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة.
- ✓ سعد غالب ياسين، (2010)، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار اليازوري للنشر.
- ✓ طارق عبد الرؤوف عامر، (2007)، الإدارة الإلكترونية : نماذج معاصرة (الطبعة 1)، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- ✓ عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، و آخرون، (2007)، الإدارة الإلكترونية " مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية "، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- ✓ علاء السالمي، (2006)، الادارة الالكترونية، عمان، دار وائل للنشر.
- ✓ فداء محمود حامد، (2012)، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون.
- ✓ ماجدة العطية، (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان، دار الشروق.
- ✓ محمد سمير أحمد، (2009)، الإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ✓ محمد قاسم القريوتي، (2000)، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، دار الشروق.
- ✓ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، (2008)، نظم المعلومات الاستراتيجية (الطبعة 1)، عمان، الاردن، دار وائل.
- ✓ محمد قاسم القريوتي، (2008)، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، دار وائل للنشر.
- ✓ محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة 3)، عمان، دار وائل للنشر.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- ✓ نجم عبود نجم، (2004)، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)، الأردن، دار المريخ للنشر.
- ✓ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، (1995) تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية.

المقالات:

- ✓ أمل حمد الفرحان، (2003)، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 1، نسخة الكترونية، 6.

- ✓ حسين جعفر جواد، (2020)، انعكاس متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية على ضغوط العمل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، العدد 51، 16.
- ✓ شهزاد بوزيدي، داسي وهيبه، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المواهب، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 20 / العدد 1.
- ✓ شوقي ناجي جواد، محمد خير، و سليم ابو زيد، (2007)، الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3.
- ✓ صفاء إدريس عبودي، (2018)، الإدارة الإلكترونية مدخلا لتحقيق التفاعل الاجتماعي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 42، 2.
- ✓ طلق عوض الله السواط، سعود محمد العتيبي، (1999)، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة، العدد 1، نسخة الالكترونية، 12.
- ✓ عبد الناصر موسي، و محمد قريشي، (2011)، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 9.
- ✓ نجاة قريشي، (سبتمبر، 2017)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 30.

الرسائل العلمية:

- ✓ أسعد أسعد عكاشة، (2008)، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي فلسطين: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة ، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- ✓ إلياس سالم، (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، (رسالة ماجستير)، كلية علوم التسيير، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
- ✓ ايهاب خميس أحمد المير، (2007)، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ✓ عاشور عبد الكريم، (2010)، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة، الجزائر، جامعة منتوري.
- ✓ ايهاب فاروق مصباح العاجز، (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.

- ✓ حمد الشلوي. (2005)، أثر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، (رسالة ماجستير)، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ✓ سمير عماري. (2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، (أطروحة دكتوراة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، جامعة محمد بوضياف.
- ✓ سمير يوسف محمد عبد الإله، (2006)، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي "دراسة مقارنة"، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- ✓ صالح بن سعد المربع، (2008)، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، (أطروحة دكتوراة)، غير منشورة، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ✓ عبد القادر عبان، (2016)، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر: دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة، (أطروحة دكتوراة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ عفيفة بن عز الدين، (2019)، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سيدي علي (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، مستغانم، الجزائر، جامعة عبد الحميد بن باديس.
- ✓ محمد بن غالب العوفي، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، (رسالة ماجستير)، الرياض، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- ✓ محمد إبراهيم محجز، (2017)، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الـ'دارة الإلكترونية دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات-المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير)، غزة، فلسطين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى.
- ✓ محمد عمار، (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، (رسالة ماجستير)، كلية التجارة، غزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- ✓ نسيمة جعفر، (2020)، أثر العدالة التنظيمية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة (رسالة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- ✓ وهيبة عيساوي، (2012)، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمعة ببشار، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، جامعة تلمسان.
- ✓ ياسر محمد صديق ابو القاسم، (2017)، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية أداء الموارد البشرية: دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان، (اطروحة دكتوراة)، كلية الدراسات العليا، السودان، جامعة السودان.
- ✓ آل دحوان عبد الله، (2008)، دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وبنبع (رسالة ماجستير)، غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.
- ✓ سيرين بوزياني سنوسي، (2021)، أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بسكرة، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ أمينة حجوب، (2021)، أثر ممارسات التسويق الداخلي في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بسكرة، (مذكرة ماستر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة.

ملتقيات:

- ✓ حسن بلعجوز، محمد العربي غربي، (2005)، ثقافة المؤسسة وأثارها على الأداء العام للمؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبانة

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير
موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير-تخصص: تسيير موارد بشرية.

بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة: مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - بسكرة -.

وتهدف هذه الدراسة للكشف عن الأثر الذي تؤديه الثقافة التنظيمية على تبني الإدارة الإلكترونية ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، لذلك نحبب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علماً أن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبان: أبو حطب كرم

الأستاذة المشرفة: داسي وهيبة

بدري رشدي

السنة الجامعية: 2022/2021

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في المكان الذي تراه مناسباً:

■ الجنس: ذكر أنثى

■ السن: أقل من 30 سنة من 31 الى 40 سنة

من 41 الى 50 سنة 51 سنة فأكثر

■ عدد سنوات الخبرة: من 5 سنوات الى اقل من 10

من 10 سنوات الى اقل من 15 من 15 سنة فأكثر

■ الوظيفة الحالية: مدير رئيس مصلحة رئيس مكتب

متصرف رئيسي عون إداري

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

العبارات التالية متعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
أولاً: ثقافة القوة						
					تركز المؤسسة على اللوائح والأنظمة في إدارة العمل.	01
					تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات.	02
					تشدد الإدارة على التزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.	03
					يعتبر التسلسل الهرمي مهماً لتنفيذ الأعمال في المؤسسة.	04
ثانياً: ثقافة الدور						
					المسؤوليات واضحة أمام كل موظف في المؤسسة.	50
					يوجد تحديد دقيق للسلطات والصلاحيات في كل الوظائف.	60
					تتم مكافأة الموظفين على مدى التزامهم باللوائح وحدود سلطتهم.	07
					يتم تقييم أداء الموظفين من خلال التزامهم بالقواعد والإجراءات.	08
ثالثاً: ثقافة المهمة						
					تتلاءم قرارات المؤسسة مع أهدافها المرسومة.	09
					تحرص المؤسسة على العدالة في توزيع المهام.	10
					تشجع المؤسسة على تفويض السلطة من أجل تحقيق أهدافها.	11
					تهتم المؤسسة بإنجاز المهمة في وقتها المحدد.	12
رابعاً: ثقافة الأفراد						
					يسود جو من التفاهم بين أفراد المجموعة داخل المؤسسة.	13
					يتم إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.	14
					توفر المؤسسة الإحساس بالمساواة بين الأفراد.	15
					تولي المؤسسة اهتماماً كبيراً في تحقيق مصالح أفرادها.	16

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية:

فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بأبعاد الإدارة الإلكترونية والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع العلامة (X) أمام الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: المتطلبات الإدارية						
17	تعتمد المؤسسة على خطة واضحة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
18	تعمل الإدارة على تبسيط الإجراءات تمهيدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
19	يتم وضع جداول زمنية بخصوص مشروع الإدارة الإلكترونية.					
20	يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.					
ثانياً: المتطلبات التقنية						
21	تمتلك المؤسسة أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
22	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب.					
23	توفر المؤسسة البرمجيات المساعدة في تقديم الخدمات إلكترونياً.					
24	توفر المؤسسة برامج لأمن المعلومات.					
25	توفر المؤسسة صيانة دورية للذاكرة والشبكة.					
ثالثاً: المتطلبات المالية						
26	تخصص المؤسسة رصيد مالي كافٍ لتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
27	يتوفر لدى المؤسسة الدعم المالي لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.					
28	تعمل المؤسسة دائماً على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.					
29	يتوفر لدى المؤسسة التخصيصات اللازمة لإقامة الدورات التدريبية					

					للموظفين حول تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
رابعاً: المتطلبات البشرية						
					يوجد في المؤسسة الكوادر المخصصة اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	30
					تسعى المؤسسة على استقطاب الموظفين المختصين في الإدارة الإلكترونية.	31
					توفر المؤسسة برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين حول تطبيقات الإدارة الإلكترونية.	32

نشكركم لحسن تعاونكم معنا.

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

أستاذ تعليم عالي بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	داسي وهيبة	1
أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أحلام خان	2

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجاء - بسكرة -

