



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية
" دراسة ميدانية "
بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

خاندحام

إعداد الطالب:

بورمل معنز بالله

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2015
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَرْجِي إِلَهُكُمْ وَإِلَهُ آبَائِكُمْ وَآبَاءَ آبَائِكُمْ وَإِلَهُ نِسَائِكُمْ وَإِلَهُ بَنِيكُمْ وَإِلَهُ آبَائِكُمْ وَإِلَهُ نِسَائِكُمْ وَإِلَهُ بَنِيكُمْ وَإِلَهُ آبَائِكُمْ وَإِلَهُ نِسَائِكُمْ وَإِلَهُ بَنِيكُمْ

سورة التوبة الآية: 104

إهداء

باسم الخالق الذي أضاء الكون بنوره البهي وحده اعبد وله وحده اسجد خاشعا شاكرا لنعمته
وفضله علي في إتمام هذا الجهد

إلى... صاحب الفردوس الأعلى وسراج الأمة المنير وشفيعها النذير البشير محمد (صلى
الله عليه وسلم) فخرا واعتزازا

إلى... من أثقلت الجفون سهرا ... وحملت الفؤاد هما ... وجاهدت الأيام صبورا ... وشغلت البال
فكرا ... ورفعت الأيادي دعاءا ... وأيقنت بالله أملا أغلى الغوالي وأحب الأحاباب ... أمي العزيزة
الغالية

إلى... من سهر الليالي ... ونسي الغوالي ... وظل سندي الموالي ... وحمل همي غير
مبالي، بدر التمام ..والدي الغالي

إلى جدي حفظه الله و شفاه و إلى جدتي الغالية و إلى جميع خالاتي و خاصة "اسمهان"
التي لم تبخل علي بشيء، و إلى جميع أخوالي بدون استثناء.

إلى... إخوتي وأخواتي دون استثناء

إلى جميع الأصدقاء خاصة صلاح شطوح، شمس الدين صالح، أحمد معراج، طرودي
لزهر، حسين ، حسام ميحي، حسين، أمين، هني دوما محمد، معز.

إلى... من ساعدني من قريب أو من بعيد .

إلى كل من يعرفني من بعيد أو من قريب

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.



شكر وعرفان

يقول النبي صلى الله عليه وسلم:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نحمد الله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسيحانك لا نحصي الثناء

عليك أنت كما أثنيته على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر و الإمتنان إلى أستاذتي الفاضلة " الأستاذة خان أحلام " على قبولها بالإشراف على هذا العمل و على مساعدتها لنا و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها القيمة جزاها الله عنا خير الجزاء .

كما نتقدم بالشكر مسؤولي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة على مساعدتهم لنا و حسن استجابتهم لأهداف البحث العلمي.

وإلى كل من ساهم في إعداد هذه الدراسة سواء من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الإهداء
ج	شكر وعرافان
د	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال و الملاحق
ك	مقدمة
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية - تأطير نظري -	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
5	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية
7	المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
8	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
8	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية
14	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: التغيير الثقافي
16	المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي
17	المطلب الثاني: آليات التغيير الثقافي
18	المطلب الثالث: عوامل تغيير ثقافة المنظمة
19	المطلب الرابع: المحافظة على ثقافة المنظمة
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية - تأطير نظري -	

22	تمهيد .
23	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية
23	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
25	المطلب الثاني: فوائد الإدارة الالكترونية
25	المطلب الثالث : أهداف الإدارة الالكترونية
26	المطلب الرابع: خصائص الإدارة الالكترونية
30	المبحث الثاني : الإدارة الالكترونية: البنية و الأساسيات
30	المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية
32	المطلب الثاني : عناصر و وظائف الإدارة الالكترونية
35	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية:
39	المطلب الرابع: معيقات تطبيق الإدارة الالكترونية
41	المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية و تطبيق الإدارة الالكترونية
41	المطلب الأول: القيم التنظيمية و تطبيق الإدارة الالكترونية
43	المطلب الثاني: المعتقدات التنظيمية و تطبيق الإدارة الالكترونية
43	المطلب الثالث: 'أعراف التنظيمية و تطبيق الإدارة الالكترونية
44	المطلب الرابع: التوقعات التنظيمية و تطبيق الإدارة الالكترونية
46	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة
49	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
51	المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
53	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، الأساليب الإحصائية المستخدمة ، وصدق وثبات اداة البحث
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: صدق و ثبات الإستبانة
57	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد العينة و فق الخصائص و السمات الشخصية
62	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
64	المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة
76	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
76	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى
82	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية



87	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة
93	الخاتمة
96	المراجع
103	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة و معامل الصدق	01
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	03
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
60	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	05
61	توزيع أفراد العينة طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب	06
63	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	07
64	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	08
65	تحليل عبارات القيم التنظيمية	09
66	تحليل عبارات المعتقدات التنظيمية	10
68	تحليل عبارات الأعراف التنظيمية	11
70	تحليل عبارات التوقعات التنظيمية	12
73	تحليل عبارات ادارة الالكترونية	13
76	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	14
77	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	15
78	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	16
80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	17
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18
83	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس	19
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر	20
84	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي	21

85	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة	22
86	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة	23
86	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير المؤهل استخدام الحاسوب	24
87	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الادارة الالكترونية حسب متغير الجنس	25
88	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الادارة الالكترونية حسب متغير العمر	26
89	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الادارة الالكترونية حسب متغير المؤهل العلمي	27
90	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة	28
91	لمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة	29
91	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية حسب متغير المؤهل استخدام الحاسوب	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	01
33	يوضح عناصر الإدارة الالكترونية	02
52	متغير الدراسة	03
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
58	توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر	05
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
61	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	07
62	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب	08

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
102	استبانة الدراسة	1
108	الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة	2

المقدمة العامة

إشكالية الدراسة:

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

و تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً على جميع المستويات و الأنشطة داخل المنظمة، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل فعال، مما يساعد في تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية و التنظيمية، و هذا من خلال تجسيد و تطوير القيم و الاتجاهات و السلوكيات و المعايير الحديثة التي تعمل على تنمية و تطوير الأداء المؤسسي. و تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير و الديناميكية، حيث تتطور و تتغير 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 الالكترونية توجهاً عالمياً يشجع على تبني نظم الأعمال الالكترونية، حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات و مؤسسات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها، و عرفت تحديات و صعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات و في مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث و دراسات عميقة و دقيقة، تمكن من معرفة متطلبات و مرتكزات و معالم الانجازات، و مواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات و المعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الإدارة الالكترونية، لذلك تلعب الثقافة دوراً أساسياً و هاماً في نشر و تطبيق الإدارة الالكترونية سواء كان ذلك على مستوى المواطنين أم العاملين كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الالكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الأفراد و تعزيز الاستعداد النفسي و السلوكي للمعنيين لمواجهة هذا التحول.

فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع التغيرات بشكل مناسب و يمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الالكترونية، و لذلك فإن إشكالية الدراسة الأساسية تتمثل في

السؤال التالي:



المقدمة العامة

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية؟

ويمكن التعرف على مضامين إشكالية البحث من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1 - ما هو أثر الثقافة التنظيمية في المنظمات الإدارية؟

2 - ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الالكترونية ؟

3 - ما هي معايير تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

فرضيات الدراسة: يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية،

التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة 5%"

ويندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للمعتقدات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للتوقعات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للأعراف التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين

حول مستوى الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة

التنظيمية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة

التنظيمية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".



المقدمة العامة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل في استخدام الحاسوب".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول تفعيل الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس".

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر".

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الالكترونية في الكلية محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل في استخدام الحاسوب".

المقدمة العامة

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

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

أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية
- التعرف على المحددات الأساسية للثقافة التنظيمية
- التعرف على مفهوم الإدارة الالكترونية
- تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سيتم تقسيم المذكرة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي. حيث سيخصص الفصل الأول لتناول ماهية الثقافة التنظيمية في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني سنتناول أساسيات الثقافة التنظيمية، و التغيير الثقافي في المبحث الثالث. و الفصل الثاني سنتطرق فيه إلى ماهية الإدارة الالكترونية في المبحث الأول، و البنية الأساسية في المبحث الثاني، و أما المبحث الثالث فسيتم توضيح دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية. و أخيرا الفصل الثالث الذي يمثل إسقاط الجانب النظري على كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة كنموذج حيث سنقوم بإعطاء نظرة عامة حول الكلية و ذلك من حيث نشأتها و هيكلها التنظيمي، كما سنقوم بالتعرف على منهجية الدراسة الميدانية و تحليل النتائج المتوصل إليها و من ثمة تفسيرها لتقديم مجموعة من الاقتراحات و التوصيات في خاتمة البحث.

المقدمة العامة

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة عبد العزيز آل حسن 2001 بعنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التطوير التنظيمي" دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، رسالة (ماجستير)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية التطوير التنظيمي من خلال تحديد واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية، و الكشف عن مستوى فعالية التطوير التنظيمي، و العلاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التطوير التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1- للتطوير التنظيمي في الإدارة العامة للمجاهدين فعالية متوسطة.

2- أبرز القيم التي يدركها العاملون بالإدارة العامة للمجاهدين هي: قيم القوة، و الفاعلية، و الكفاءة، و فرق العمل، كقيم تسود الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

الدراسة الثانية: دراسة نايف الفالح 2001 بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" دراسة تطبيقية على هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض والمنطقة الشرقية، رسالة (ماجستير) قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية من خلال تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق و الادعاء العام بالمملكة العربية السعودية، و مستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام، و طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

المقدمة العامة

- 1 - يتحدد مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة بصفة عامة في ثلاث مجموعات من القيم التنظيمية تمثل في إدارة المهمة و إدارة العلاقات و إدارة البيئة.
- 2 - تحتل قيم القوة و التنافس و الدفاع و الكفاية و الفعالية مراكز متقاربة في ترتيب الأهمية لمنظومة قيم الثقافة التنظيمية بالهيئة.
- 3 - يرتفع مستوى الرضا الوظيفي بصفة عامة لدى منسوبي الهيئة.
- 4 - ساهمت الثقافة التنظيمية السائدة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة.
- 5 - أهم المتطلبات الواجب توفرها لإيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة هي: سيادة مجموعة قيم تتضمن قيم القوة والفاعلية و الكفاءة و العدالة و فرق العمل و المكافأة و العدل و القانون والنظام، بالإضافة إلى التفكير الابتكاري في حل المشكلات.

الدراسة الثالثة: دراسة منصور آل سعود 2003 بعنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية" دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة (ماجستير) قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

هدفت الدراسة الى الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية في المملكة العربية السعودية من خلال الكشف عن الخصائص الإدارية والتنظيمية لإمارتي منطقة الرياض و منطقة مكة المكرمة، و أبعاد الثقافة التنظيمية في كلا الإماراتين، و أبعاد السلوك القيادي للمسؤولين في الإماراتين، وعلاقة الثقافة التنظيمية لكل إمارة بالسلوك القيادي للمسؤولين بها.

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

- 1 - تحتل قيمة التطوير المرتبة الأولى لدى الباحثين، تليها تدرج السلطة، ثم التركيز على المصادقية.
- 2 - توجد علاقة قوية بين تفسير سلوك القائد و الأبعاد التالية: البعد التنظيمي، والبعد الإداري، و البعد الإنساني.
- 3 - هناك علاقة ضعيفة بين الأداء الإداري للقائد و البعد التنظيمي و البعد الإداري.
- 4 - يسهم سلوك القائد بشكل فعال في بناء الثقافة التنظيمية.

المقدمة العامة

5- أهم المتطلبات الواجب توافرها لإيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في توفير هياكل تنظيمية مرنة تعتمد على تفويض السلطة، اللامركزية و مشاركة القوة، و دعم القيادة العليا لجهود التطوير .

الدراسة الرابعة: دراسة حمد الشلوي 2005 بعنوان: "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي"

رسالة (ماجستير) قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض). 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، و تحديد مستوى الانتماء التنظيمي، و العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، و توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

1 ير تفع مستوى الثقافة التنظيمية نسبيا في كلية الملك خالد العسكرية.

2 ير تفع مستوى الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.

3- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده، و بين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي.

4- أهم المتطلبات الواجب توافرها لإيجاد قيادات قادرة على تطوير الثقافة التنظيمية هي الحرص على سيادة القيم المكونة للثقافة التنظيمية كقيم القوة و الفاعلية و الكفاءة و العدالة و فرق العمل و المكافأة و العدل و القانون و النظام، و استخدام التفكير الابتكاري في حل المشكلات.

الدراسات المتعلقة بالإدارة الالكترونية:

الدراسة الأولى : عبدالله بن عبد المعين الحازمي (1423هـ) بعنوان " معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري : دراسة مسحية على إمارة منطقة المدينة المنورة " قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بإمارة منطقة المدينة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الأسلوب المسحي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها :

1. أبرز المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة كبيرة عدم إتاحة

المقدمة العامة

1. الهيكل التنظيمي فرص للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الآلي .
2. أهم المعوقات الإنسانية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة قليلة الشعور بالخوف من مصادر الإشعاع الصادر من أجهزة الحاسب الآلي.
3. أهم المعوقات الفنية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة متوسطة عدم إعطاء دورات متخصصة في الحاسب الآلي.

أهم توصيات الدراسة :

1. ضرورة تعميم استخدام الحاسب الآلي كأداة إدارية رسمياً في جميع الإدارات والأقسام بالإمارة.
2. تنسيق الجهود بين المؤسسات التعليمية الأجهزة الحكومية المستخدمة للحاسبات الآلية بعقد دورات تدريبية للعاملين على أجهزة الحاسبات مع توفير المخصصات المالية اللازمة لكل ما يخص مجالات الحاسب الآلي.
3. توفير الصيانة بصورة مستمرة ودوري والاهتمام بالعاملين في مجال الحاسبات وتشجيعهم للوصول للهدف المنشود.

الدراسة الثانية:دراسة سعيد معلا العمري (1423هـ) بعنوان " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ " قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ وأهم فوائد ذلك التطبيق وأبرز المعوقات في ذلك ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها :

- 1 وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني.
2. أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.
3. ندرة التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة ونظم المدفوعات المالية.
4. أن هناك عدد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية منها: (المعوقات التكنولوجية ثم المعوقات المالية ثم المعوقات البشرية فالمعوقات الإدارية).

المقدمة العامة

وكانت أهم توصيات الدراسة :

1. ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات الأعمال الإدارية والمالية في المؤسسة العامة للموانئ وفروعها بالمملكة ، لما يوفره ذلك التحول من مزايا عديدة أهمها توفير الوقت والجهد والمال .
2. توفير متطلبات البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وفق خطط مدروسة بما يكفل توفيرها في الوقت والمكان المناسبين .

الدراسة الثالثة : دراسة يحيى محمد أبو مغايش (1424هـ) بعنوان " الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة للمملكة العربية السعودية " قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

هدفت الدراسة التعرف على مدى توفر المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصل إلى نتائج أهمها:

1. إن الوعي بجوانب الحكومة الالكترونية يقع في المستوى المتوسط .
2. توفر الإمكانيات التقنية والفنية المناسبة لتطبيقات الحكومة الالكترونية لدى المؤسسات محل الدراسة . وكذا توفر متخصصي الصيانة لتلك الإمكانيات لديها بالقدر الكافي للتحول نحو العمل الالكتروني .
3. إن المؤسسات العامة تعاني من قصور في الجوانب الإدارية التالية (الهياكل التنظيمية ، العمليات والإجراءات ، الأنظمة واللوائح ، التخطيط المستقبلي لتطبيقات الحكومة الالكترونية) بحيث لا تتماشى بوضعها الحالي مع ما تفرضه الحكومة الالكترونية من متطلبات وبالتالي فهي تحتاج إلى تحديث ملائم لبيئة العمل الالكتروني المستقبلي .

وكانت أهم توصيات الدراسة :

1. توفر الإمكانيات والتوعية اللازمة للتنمية والتدريب والتأهيل في مجال الحكومة الإلكترونية.
2. أن يكون التطبيق على أحدث تقنيات الاتصالات وأكثرها أمناً ، وتأمين حاسبات آلية جديدة ذات مواصفات تقنية عالية الجودة والأمان ، وتحديث الأجهزة والبرمجيات المستخدمة حالياً . بشكلٍ دوري . لتكون ركيزة أساسية للدخول في الحكومة الإلكترونية مع كافة قطاعات الدولة مستقبلاً .

المقدمة العامة

الدراسة الرابعة: دراسة مناحي عبد الله السبيعي (1425هـ) بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها" قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية المتوافرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها:

1. توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة ، وتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة ، وتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة .
2. هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور أهمها: (اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور ، غياب الحافز المادي الدافع نحو التحول ، عدم وجود بنية تحتية متكاملة ، عدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات العمل).

أهم التوصيات:

1. ربط كافة إدارات الإدارة العامة للمرور المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة إلكترونية عالية الدقة والأمان، وإيجاد الآلية المناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان .
2. توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق وتشغيل الإدارة الإلكترونية وصيانة أجهزتها وشبكتها، وتخصيص بند في الميزانية بشكل سنوي لهذا الغرض .
3. الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب الآلي والشبكات للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق أن تحولت إلى العمل الإلكتروني، والعمل على تطويرها وتحديثها بما يفي بمتطلبات واحتياج العمل الإلكتروني في الإدارة العامة للمرور .

الدراسة الخامسة: دراسة زينب بنت عبد الله علي آل عبد الله (1427هـ) بعنوان "الحكومة الإلكترونية وأثرها على كفاءة العمليات" قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية (الرياض).



المقدمة العامة

تكونت الدراسة من جزئين جزء نظري يطرح الإطار المعرفي لدراسة مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها وعناصرها والمعوقات والفوائد التي تعود من تطبيقها . كذلك يشمل الجزء النظري تعريف الإدارة الرقمية. والجزء الثاني من الدراسة وهو الجزء الميداني الذي تعرضت فيه الباحثة إلى الدراسة التحليلية التي قامت بها على عينة البحث: موظف الدولة من طرف والمستفيد (مواطن) طالب الخدمة أو المعلومة من طرف آخر، وذلك بالتطبيق على المملكة العربية السعودية وقد اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية من المجتمع السعودي.

نتائج الدراسة :

- 1 - أن تطبيق الحكومة الإلكترونية سوف يساهم في رفع كفاءة العمليات كما أنه يتوافق مع العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والدينية.
- 2 - أن تطبيق الحكومة الإلكترونية سوف يساهم في توحيد الإجراءات كذلك فإن التحفيز على نشر التعليم الرقمي (الحاسب الآلي) ضرورة حتمية لتفعيل الحكومة الإلكترونية.
- 3 - وضع إجراءات محددة وتدريب موظفي الدولة ضرورة من أساسيات كفاءة تنفيذ العمليات في ظل الحكومة الإلكترونية.

أهم توصيات الدراسة :

1. إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المتخصصة في كافة مجالات الحاسب الآلي والشبكات والتطبيقات الإلكترونية وتكثيف عقدها سنوياً .
2. ضرورة استقطاب الخبرات والكفاءات البشرية من خريجي الجامعات من المتخصصين في علوم وتطبيقات وهندسة الحاسب الآلي ، وذلك للإسهام في إنجاح عملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية.
3. إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الحالية على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية ، وذلك لرفع الوعي الحاسوبي لدى تلك الكوادر ورفع جاهزيتها لتطبيق الإدارة

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و تفعيل الإدارة الإلكترونية:

الدراسة الأولى: دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011، بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة) قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

المقدمة العامة

هدفت الدراسة إلى التعرف على "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية" في وزارة التربية و التعليم العالي، بمحافظة غزة، و قد اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليلي ، و لجأ إلى جمع البيانات من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، و لخصت النتائج التالية:

1- يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الالكتروني .

2- يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء و نشر العمل الالكتروني بالوزارة.

3- يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبر نامج الالكتروني الذي يستخدمونه .

و خلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

1- اعتبار أن موقع الوزارة الالكتروني يمثل هوية الوزارة و رسالتها و إستراتيجيتها و أنشطتها و خدماتها، و أنه أكبر من مجرد واجهة الكترونية للوزارة.

2- تشجيع الموظفين على ايداء رأيهم في القيم و المعتقدات و الأعراف و التوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الالكتروني، و تعميمها باستمرار الكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.

3- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الالكترونية بين الموظفين و نشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به .

4- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين و ربط الحوافز المادية و المعنوية بانجازاتهم الوظيفية الكترونيا، و تهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع و الابتكار و التعلم و اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الالكترونية

الدراسة الثانية: فهد عبد الله السهلي 2009، بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الادارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير(غير منشورة) في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .



المقدمة العامة

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. و لخصت النتائج التالية:

1 - تتوافر تطبيقات الإدارة الالكترونية في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة في إمارة منطقة الرياض بدرجة قليلة.

2 - إن خصائص الثقافة التنظيمية المهمة جدا لتفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض هي: توفير البيئة المساعدة على الإبداع في استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية، و المرونة في استخدام التطبيقات الالكترونية بالإمارة، و تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الالكترونية.

3 - إن المتطلبات المهمة جدا لتوفير ثقافة تنظيمية تدعم تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة الرياض و هي: توزيع منسوبي الإمارة على تطبيقات وفقا لمستوى إجادتهم للعمل الالكتروني، و توفير الدعم المالي و الفني لدعم المشاريع الإدارة الالكترونية و توفير البنية التحتية الملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية.

4 - إن المعوقات المهمة التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض بدرجة قوية هي: عدم توافر بنية تحتية ملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية، و قلة البرامج التدريبية اللازمة لتمكين منسوبي الإمارة من تشغيل و صيانة تطبيقات الإدارة الالكترونية و فرض السرية على تداول بعض المعلومات التي تخص العمل بالإمارة.

و أهم توصياتها:

1 - إنشاء بنية تحتية تلائم استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض وفقا للخدمات التي تقدمها، و طبيعة العمل فيها، و حاجتها للاتصال و التنسيق مع الجهات الأمنية ذات العلاقة.

2 - إلحاق العاملين في إمارة منطقة الرياض بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية.

3 - نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات الالكترونية و تفعيل العمل الالكتروني في إمارة منطقة الرياض



٤٧ :

↔FAVIIxiiEANNp ixvIA IWRI€ IIdi \ ON iiiiV AN, III i ←FIIWIDpRX³ ON%VIIkiXII FVIIxiii FRII^{TE}W
 XIIA5% ↔TEA ixXId RA Å EixixviiiN^{TE}IViiiA^{TE}QDRA^{TE}R^{TE}iiii RA←Eixvix^{TE}OP QFVIQ^{TE}VEW \XR*Q
 IAviiiXv^{TE}WIR^{TE}Åviii\ON^{TE}IIv^{TE}A ↔ixXIIv^{TE}viiiXII^{TE}WR^{TE}IIIR^{TE}VII←D^{TE}AN^{TE}IIIR^{TE}ON ↔EVIIN^{TE}TRC N
 \A X^{TE}R^{TE}IIIR^{TE}A^{TE}RA←F^{TE}xiiiix Q† \viiN N^{TE}N ↔N^{TE}XN N^{TE} \VIIERIX^{TE}QR^{TE} F^{TE}R^{TE}ON Q↔FVIIxiii
 .°QR xi\ARAN^{TE}Q^{TE}FIIIR^{TE}€D^{TE}QR^{TE} FVIIxiii
 R^{TE}viii\XII^{TE} P QF^{TE}ixiii Fvix^{TE} ON^{TE} F^{TE}R^{TE}ON^{TE} F^{TE}R^{TE}iiii \XII^{TE}%QNE↓NoixiiiE^{TE}3 X^{TE}IR↔\X^{TE}°F^{TE}8 Q \YIX^{TE}Q\XR^{TE}IR↔↔
 ↔D^{TE}RA Xviii↔INA XN↔D^{TE}RA Q^{TE}ÅviiiE↓NoixiiiR^{TE}Q^{TE}AR^{TE} \YXII^{TE}%Q^{TE}VIIR^{TE}S^{TE}RE^{TE}Q ↔R^{TE}Q^{TE}viii↔R^{TE}Q^{TE}3^{TE}DR^{TE}3^{TE}No↔
^{TE}W^{TE}NEVI^{TE}III↔Q^{TE}v^{TE}IIv↔viii\XII^{TE}XII^{TE} P Q^{TE}FNE↓Noixiii R^{TE}ON^{TE} W^{TE}ON \YXII^{TE}%Q^{TE}TE^{TE}IN^{TE}N \X↔IX^{TE}RE^{TE}3^{TE}N
 . \R^{TE}ON

€ ...
Eai...
rA VII R...
FA VII...
↑

.€ ...
v...
v...
v...
.ix...

D...
v...
g...
IX...
R...

1. "... R III

ix...
R...
2. "... R III

D...
↑...
↑...
RA...

...
.19% 2008...
.311% 2002...
.264% 2009...

EA °F \A X_g IIIA AQ → A X R₈ IIIixiiiTi_Q viiii_{AN} \v_z ONF R₁₁E ↔ Fv_z xiii R₈ III ixERiv_Q viii
 VA ↓ X \ VII_g A^{FE} X_g IIIAQ \ OND_g A^{FE} V_z viii → Fiv_z viii viii_{ixiia} 2_{vik} R₅ X \ VII(Lund) R₅ XEIR₁₁ v. "vij_Q ixviii
 2^o Fv_z xiii \ Xiii \ ARE F₃ R₁₁ A^{TEL} E^{VI} E^{VI} viii_Q → F₃ Fv_z xiii IX R₈ ↔

IA viii_{vii} A ER₈ viii Fv_z xiii A^{FE} X_g D_g ↓ III_Q viii_Q \ ONFiv_z viii viii_{ixiia} viii R₅ X ER₈ X IX^{TE} F₃ →
 R₅ X^{TE} Q₁₀ IX IXI_Q F₃ ix ↔ (F₃ A_Q R₅ K^M viii_Q → F₃ ix ix_{ix} ix ix viii_{ix} Fv_z xiii A^{TEL} F₃ ↓ I_Q X IX^{TE} F₃ X_g X
 D_g R₈ 3_g A^{FE} X_g \ D_g A^{FE} V_z viii → TEL^{VI} E^{VI} E^{VI} → viii_{ixiia} viii R₅ X iii_{vix} IX^{TE} F₃ → "Fv_z xiii A^{FE} X_g iii_{vix} \ VII
 IA viii_{vii} IX d ↔ A_Q A_Q \ D_g A^{FE} X_g R₁₁ ON F₃ ix_{ix} ↔ Fv_z xiii R₈ III R₅ X^{TE} IX I \ ON F₃ ix_{ix} viii_Q \ ON Fiv_z viii_Q

4. "Fv_z xiii F₃ A_Q R₅ K^M viii_Q I_Q R₅ viii_Q R₁₁ A_Q \ D_g R₁₁ viii_Q I_Q viii_Q F₃ X_g \ F₃ D_g A^{FE} V_z viii_Q

FA X^{TE} viii_{vii} 3_g viii d A_Q viii EA_Q viii_{ix} \ F₃ viii_{ix} ON F₃ R₁₁ ix_{ix} 2_Q A_Q ix R₈ viii_{TE} E₃ X_g \ X_g
 i_Q R₈ X^{TE} F₃ A_Q E₃ A_Q X_g \ ON D_g A^{FE} V_z viii_Q \ D_g A^{FE} ix_{ix} viii_Q \ F₃ VII → IX^{TE} F₃ X_g ix R₁₁ \ D_g R₈ \ N_g X_g \ ix_{ix} \ D_g A^{FE} V_z viii_Q \
 N_g FA X_g \ F₃ A_Q \ R₁₁ R₁₁ viii_{ix} \ VII Fv_z xiii R₈ III_g IIIA_Q R₅ X^{TE} E₃ \ ON \ I_Q viii_Q \ X_g 3_g III_Q \ I_Q R₁₁ E₃
 ER₈ Q₁₀ F₃ viii_{ix} \ D_g A^{FE} V_z viii_Q \ X_g III_Q \ ix_{ix} 3_g \ D_g R₁₁ X_g \ R₁₁ viii_Q

€ X_g 3_g R₁₁ E^{VI} E^{VI} E^{VI} M_Q J : \ viii_{ix} viii

: \ R₁₁ R₅ X^{TE} X_g \ ON Fv_z xiii F₃ R₁₁ R₅ IX₃ Q₁₀ \ ON 1₃ R₈ N_g ix_{ix} viii_{ix} viii_{ix} R₈ X

d A_Q Q₁₀ A_Q i_Q \ F₃ X_g viii_{ix} \ X_g A^{FE} X_g ix_{ix} ii_{ix} R₅ F₃ \ E^{VI} E^{VI} E^{VI} ↓ Noixiii_d A_Q Q₁₀ \ F₃ A_Q viii_{ix} \ viii_{ix} R₁₁ \
 FA R₁₁ E₃ \ A_Q Noixiii_d \ i_Q v_{ix} viii_{ix} T_Q 3_g E₃ Q₁₀ Fv_z xiii \ X_g X^{TE} R₅ E₃ A_Q \ R₁₁ X_g \ E^{VI} E^{VI} E^{VI} \ F₃ A_Q viii_{ix} \ X_g R₁₁ \
 . viii_{ix} \ VII_{ix} \ viii_{ix} A^{FE} X_g viii_{ix} \ E₃ E₃ ix_{ix} E₃ Q₁₀ X_g

5^o F₃ R₁₁ i_{ix} \ ix_{ix} \ X_g \ F₃ R₁₁ viii_{ix} \ A_Q A^{TE} N_g 3_g viii \ R₈ X_g A^{TE} 3_g X_g A^{TE} E^{VI} P_Q 2_Q F₃ R₈ X_g \ viii_{ix} R₁₁ \
 F₃ E₃ N_g ER₈ \ R₅ viii_{ix} \ VII Fv_z xiii ER₈ , ix_{ix} E₃ E₃ E^{VI} E^{VI} P_Q 2_Q F₃ viii_{ix} E₃ Q₁₀ viii_{ix} F₃ R₁₁ \
 ERA E₃ \ X_g 3_g Q₁₀ R₁₁ \ Noixiii_d R₁₁ \ F₃ X_g \ F₃ R₁₁ viii_{ix} \ viii_{ix} XII₃ ix_{ix} ER₈ \ N_g ER₈ \ F₃ R₁₁ viii_{ix} \ viii_{ix} \
 . 1₃ R₈ N_g \ T_Q 3_g R₁₁ X_g \ E^{VI} E^{VI} E^{VI} \ R₈ X_g XII₃ 3_g \ 1₃ R₈ N_g \ T_Q 3_g R₁₁ ix_{ix} R₈ \ viii_{ix} \

F₃ A_Q (K^{TEL} X_g viii_{ix} E^{VI} ER₈ I_Q N_g K^M N_g \ X_g A^{TEL} R₁₁ F₃ A^{TEL} \ T_Q N_g I_Q E₃ \ X_g R₅ X^{TE} F₃ A_Q viii_{ix} F₃ viii_{ix} \ ON F₃ R₁₁ \ viii_{ix} \ VII_{ix} E₃ viii_{ix}
 .15 1₃ †2008† F₃ X_g \ A_Q N_g F₃ E^{VI} E^{VI} E^{VI} viii_{ix} \ T_Q N_g viii_{ix} \ F₃ E₃ N_g
 F₃ X_g \ D_g R₁₁ A^{FE} X_g \ F₃ A_Q (K^{TEL} X_g viii_{ix} E^{VI} \ A^{TEL} R₁₁ F₃ A^{TEL} F₃ \ N_g F₃ R₁₁ E₃ \ X_g X_g \ viii_{ix} \ N_g \ viii_{ix} F₃ R₁₁ \ T_Q N_g \ F₃ X_g \ IX₃ \ X_g \ X_g
 .12 1₃ †2007† ix_{ix} F₃ N_g \ R₁₁ \ D_g R₁₁ A^{FE} X_g \ F₃ E^{VI} E^{VI} E^{VI} viii_{ix} \ F₃ R₁₁ \ F₃ R₁₁ \
 .245 1₃ †1997† i_Q R₁₁ \ II₃ \ ON \ X_g A^{TEL} E^{VI} E^{VI} E^{VI} \ D_g R₁₁ \ viii_{ix} \ X_g A^{FE} X_g viii_{ix} \ viii_{ix} \ viii_{ix} \ A^{FE} X_g viii_{ix} \ F₃ R₁₁ \ F₃
 .406 1₃ †2005† T_Q 3_g viii_{ix} F₃ X_g \ A^{FE} X_g \ I_Q E₃ \ T_Q N_g K^M N_g \ R₁₁ \ D_g R₁₁ \ viii_{ix} \ X_g \ T_Q N_g \ viii_{ix} \ T_Q E₃ \ viii_{ix} \ E₃ \ viii_{ix}
 .310 1₃ †2002 X_g R₁₁ \ III₃ \ viii_{ix} \ R₁₁ \ i_Q R₁₁ \ A^{FE} X_g \ viii_{ix}

RA 3/8 IVE IViiE IIIQ \ ONF VII X^{TE} 3/3 R₃W^{TE} ↔ D₃P₃ i viii i xiii j III xiii x i Q₃ P 2F: d i v viii R₃ x F₃ v₃ x iiii F₃ R₃
 i x viii A III v₃ viii d i v viii R₃ x F₃ R₃ E viii Q₃ i x F₃ v₃ iiii F₃ R₃ ↔ F₃ v₃ x iiii ↔ IV Q₃ v₃ iiii F₃ R₃ E i x Q₃ \ X₃ I V₃
 1: T₃ 3/3 R₃W^{TE}

→ A N i v v₃ A N d R₃ N₃ T₃ R₃ X₃ N₃ D₃ P₃ i Q₃ V₃ N₃ → XII N₃ N₃ v₃ iiii i x ii E v₃ iiii Q₃ iiii X₃ A₃ N₃ T₃ E₃ R₃ X₃ ↔ R₃ X₃ N₃ d R₃ E v₃
 ← A → → R₃ iiii d R₃ N₃ → F₃ v₃ iiii F₃ R₃ iiii D₃ P₃ A₃ T₃ R₃ iiii → i x x₃ d N₃ N₃ H IV Q₃ v₃ iiii F₃ R₃ X₃ P₃ D₃ P₃ R₃ E I \ X E C₃ Q₃
 . iiii x₃ \ y R₃ iiii F₃ v₃ iiii N₃ D₃ P₃ iiii N₃ D₃ P₃ N₃ → D₃ P₃ iiii F₃ A₃ v₃ iiii R₃ x₃ i x iii iiii v₃ iiii R₃ III T₃ C₃ Q₃ R₃ iiii E i v
 i x A₃ X₃ A₃ d A₃ R₃ x iii iiii A₃ v₃ iiii X₃ i Q₃ N₃ \ VII K₃ y₃ iiii ↑ v₃ x v₃ iiii R₃ x₃ ↓ X₃ I X₃ i Q₃ N₃ F₃ 3/3 R₃ iiii R₃ v₃ iiii iiii F₃ v₃ iiii F₃ R₃ iiii -
 \ A v₃ iiii x₃ N₃ J R₃ iiii F₃ v₃ iiii F₃ R₃ iiii Q₃ i v₃ R₃ iiii v₃ iiii F₃ v₃ iiii F₃ 3/3 2/3 F₃ iiii F₃ N₃ VII N₃ F₃ iiii N₃ IV iiii F₃ A₃ X₃ N₃ F₃ E₃ \ v₃ E₃
 T₃ E₃ R₃ x iii D₃ P₃ A₃ R₃ E₃ N₃ ↓ v₃ iiii IV iiii E v₃ iiii N₃ D₃ P₃ N₃ F₃ iiii R₃ iiii N₃ \ X₃ F₃ iiii v₃ iiii d R₃ A₃ ↔ XII 3/8 F₃ 2/3 R₃ x iiii R₃ A₃ N₃
 E A N₃ i i A₃ X₃ \ A₃ X₃ F₃ v₃ iiii A₃ v₃ iiii D₃ P₃ F₃ 3/3 v₃ iiii → T₃ E₃ X₃ A₃ d R₃ N₃ N₃ F₃ IV \ y F₃ R₃ 4 i x v₃ iiii \ S F₃ R₃ A₃ v₃ iiii T₃ E₃ X₃
 . F₃ v₃ iiii

E A v₃ iiii R₃ x₃ ↓ X₃ R₃ iiii Q₃ \ X₃ F₃ N₃ \ → F₃ v₃ iiii F₃ R₃ A₃ T₃ E₃ i x Q₃ \ X₃ T₃ E₃ Q₃ \ v₃ iiii R₃ A₃ Q₃ F₃ v₃ iiii F₃ R₃ iiii i x R₃ iiii -
 i x v₃ iiii T₃ A₃ C₃ \ 7 \ VII₁ T₃ E₃ 3/8 \ TEL₃ VII₁ \ 2 X₃ R₃ y₃ N₃ C₃ 1 I v₃ iiii iiii x₃ v₃ iiii A₃ N₃ X₃ I v₃ iiii \ y \ I v₃ A₃ Q₃ \ v₃ iiii Q₃ iiii i v E i x₃ \
 . IV Q₃ v₃ iiii F₃ v₃ iiii x₃ iiii \ R₃ iiii F₃ v₃ iiii \ X₃ T₃ E₃ \ R₃ 2 F₃ N₃ d N₃ C₃

g A i R₃ A₃ → TEL₃ VII₁ F₃ v₃ iiii i x₃ → F₃ E₃ \ v₃ iiii N₃ → F₃ iiii N₃ D₃ P₃ N₃ v₃ iiii R₃ → T₃ E₃ C₃ N₃ F₃ 3/8 \ TEL₃ VII₁ N₃ F₃ 3/3 R₃ iiii F₃ v₃ iiii x₃ N₃ F₃ R₃ iiii -
 2. i x iiii iiii \ A₃ 5/8 iiii \ VII₁ N₃ F₃ v₃ iiii N₃ x₃ i x D₃ P₃ R₃ 3/3 N₃ 3/8 IVE \ ↓ Q₃
 E x v₃ iiii F₃ v₃ iiii iiii E v₃ iiii : D₃ P₃ iiii i x v₃ iiii

R A v₃ iiii i x Q₃ P₃ R₃ E₃ N₃ T₃ E₃ 3/8 \ D₃ P₃ C₃ ↔ I X₃ Q₃ v₃ iiii iiii D₃ P₃ R₃ iiii x₃ N₃ N₃ \ VII R₃ → TEL₃ C₃ Q₃ F₃ v₃ iiii x₃ N₃ F₃ R₃ iiii F₃ v₃ iiii T₃ E₃ \ i x v₃ iiii
 : \ v₃ iiii

g x A₃ E₃ g A₃ F₃ \ VII N₃ Q₃ \ 1 i x x iii iiii v₃ iiii R₃ 2/3 R₃ 3/3 N₃ R₃ 5/8 \ T₃ E₃ i x v₃ iiii g A₃ F₃ v₃ iiii iiii \ A₃ E₃ I V \ VII F₃ R₃ iiii E v₃ iiii -
 \ A₃ N₃ F₃ A₃ E₃ v₃ iiii F₃ R₃ iiii v₃ iiii R₃ x iii iiii \ VII R₃ C₃ \ 1/8 \ X₃ R₃ E₃ T₃ C₃ N₃ \ A₃ R₃ 5 \ A₃ v₃ iiii E v₃ iiii ↔ R₃ 5 v₃ iiii → F₃ v₃ iiii x₃ N₃ F₃ R₃ iiii
 \ A₃ VII F₃ A₃ R₃ iiii E A₃ v₃ iiii ↔ . T₃ E₃ v₃ iiii \ y I E₃ 8 ↔ i x iiii D₃ P₃ R₃ iiii x₃ N₃ F₃ v₃ iiii \ X₃ N₃ F₃ v₃ iiii I R₃ 3/3 ↔ TEL₃ VII₁ \ y I X₃ Q₃ \ i x iiii F₃ v₃ iiii

.406 1/3 \ X₃ R₃ A₃ II T₃ E₃ v₃ iiii F₃ v₃ iiii x₃ v₃ iiii x₃ v₃ iiii
 F₃ v₃ iiii I X₃ R₃ 3/3 \ E₃ v₃ iiii F₃ v₃ iiii I V I I \ TEL₃ A₃ Q₃ N₃ v₃ iiii F₃ v₃ iiii E v₃ iiii N₃ K₃ T₃ \ X₃ T₃ E₃ Q₃ P₃ R₃ iiii F₃ v₃ iiii F₃ v₃ iiii F₃ v₃ iiii N₃ \ VII F₃ v₃ iiii x₃ N₃ F₃ R₃ iiii TEL₃ C₃ Q₃ v₃ iiii A₃ Q₃ R₃ E₃
 34 1/3 \ 2006 \ T₃ E₃ N₃ C₃

$\in \mathbb{R}^n \text{ حيث } n \in \mathbb{N} \text{ و } \mathbb{R}^n \text{ هي الفضاء الخطي المتجهي على } \mathbb{R}$

$R_3 \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

– \mathbb{R} هي مجموعة الأعداد الحقيقية

$\text{ixviii} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

(Hofstede.1983) $D_p \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\Omega \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\mathbb{A} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

– $\mathbb{A} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

1. $D_p \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

\mathbb{R} هي مجموعة الأعداد الحقيقية

$\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

2. $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

3: $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

1 $D_p \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

2 $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

3 $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

4 $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

1 $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

195- 194: $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

$\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

127: $\mathbb{R} \text{ هي مجموعة الأعداد الحقيقية}$

³ -Kwantes and other ' perceptions of organization culture leadership effectiveness and pesonal effective nessacross six contreis ' journal of International Management, N13, 2007, pp : 206-207.

↔ FIMPA x ND, RiiAion < VIII X < i Ni xviii ↑ VII → F RGEI iv F ARÁ NFXZ < WRBQIN x K III < V F RGN vii Aiq
 : F vli viii K 7/8 x R III R 5 ↓ Noi xviii x G RNE < RF < ON
 : R 8 R F F T M O C E x R B R R E V M I I O G I < 4
 : € → X I E V M I I O G I - 1

ix E < A i Ni A iviii → K 7/8 x A v j i v I I ↑ v I I R i i x I G R 8 I I I N E I V < O N R 5 P F N R 5 € F < i N F R G N I X T P V
 F A v I I x i N R R A 3/8 I I V A 7/8 I V i i i → I A v I I I V i i E < G I N F I I O E < 7/8 O B → T E x O R R 5 x i N F R S F < X F < i F v I I x i N F R G I
 v j i O A R C N → v j i O a v A v i i E < O N T E L R E V I I → R I G N → D A N I Q V I I → v i i N i x i i F A R C Q i i F I I v i i i i i X i x i v E R < ↔
 . ix v I I W R 5 X i i i E R < F < i F A R Á N v i i i i x i v F < i F R G N E I V R a i i i i → F v I I x i N E N R
 : 1 R 5 x i i i E O x 3 R 8 N A i x i i i F I I v i i v i i F < i N F R G N I V I O →

F A C R O x X I I F E R E v A I I I x i i i i i i i v I I T E Q V < O N → i x x v K 8 P F < d Q L O N < F j N < V F I N T E L x Q : F I N •
 . F I X T V i i i

E A N N 8 F E X N I V i i F v i i i F < F Q i i D R 5 I I I F R i j E ↓ N o i x i i i Q Q i x K x v i i i F X I v i x v i i i K x v i i i F X I N •
 . v i i T M x E R → v i i I I J x → v j E v I I O → N E ↓ N o i x i i F v I I x i N

2: F v I I x i N F R G I K < i F C T E y i N 8 P F i R A R Á i x v I I i i R x x →
 . K R A N D A N I Q V I I → v i i E F v I I x i N R 8 I I i i i A v I K < i < V T M i i F < O N K x N T E 3 X I ✓

I X A J F V < v I I v i i v < O N → F E X N E i i x i i K R A N F v i i 8 O N F R G N Q X I F i v R v i i i → I R a i i N T E 3 X I ✓
 . v j i N O N F E C T M 4 S F < D P n R v i i i x i i F v I I x 3/4 ° F R a i i F v I I x i N → X R A N v i i E 8 F E X N

: € I X E 3 i G E V M I I O G I - 2
 T E A I Q I → v j i x v i i F A I O N → E < G I R E < 7/8 O B → F v I I x i N R 8 I I I X T 8 i x i i K < G R 5 R Q I I V I J → O N →

I V i i j P F O N → X I I M O N → X F E I V 3 i x g C Á i x v I I W i x R x x → D A N I Q V I I → v i i E i i i E R v i i i i i A I O N < V F v I I x i N
 3. R 5 v i i i R 5 M 8 → I V i i i → F v I I x i N

83% †2008 F F J x A N F I V I E N T M N F A R O N T M V I I X I I F I B E N G V I F J x E N F T N V I I R T M † T E G < € x v I I i i x v E 3 v i i 1
 296% †2002 H T E L R I I H Q I I I N i x i i F I G v i i 21 i x T E I I F v i i T M Q A N < E < 3/8 < N K T M x N 8 A N T M J < N 2
 85% † X I R A I I T V i i T E G < € x v I I i i x v E 3 v i i 3

2- $\Delta \text{VII} \rightarrow \text{IX} \rightarrow \text{XIV}$

$\text{FA} \rightarrow \text{VII} \rightarrow \text{IX} \rightarrow \text{XIV}$

1. $\text{VII} \rightarrow \text{IX} \rightarrow \text{XIV}$

3- $\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{VII} \rightarrow \text{IX} \rightarrow \text{XIV}$

$\text{VII} \rightarrow \text{IX}$

4- $\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{VII} \rightarrow \text{IX} \rightarrow \text{XIV}$

2. $\text{XIV} \rightarrow \text{XV}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

3. $\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

2 $\text{XIV} \rightarrow \text{XV}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

$\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

1. $\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

2008 $\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

2 $\text{XIV} \rightarrow \text{XV} \rightarrow \text{XVI}$

3 Jean pierre helfer et autres, management stratégie et organization, librairie vuibert, paris, 1996, p296

3- R&A:

↔ jR&A ↔ jR&A EN CA ixwv TE5 RA AN TM vij X1 D A vij i R2 F I ER N o I E3 ixiii iix xii i FN Ri v N A
↔ v R&A v F iv A TEL R M i i x i Q D P Z N v i i R A V i i i i i i x I T E Q x R a i i F A A v i i i F 3 ↓ x D P R R C x i j i v i i i
. F A A v i i v i i i x i v F i x Q N F y R a i i T M v i i v i i E R C A N → j R i E T F F v i o A N F A A v i i

: E i x E i → TEL X i i i → A I A i 4

↔ x N F A X N E I I I Q i X I I T E L E i v F v i A T E L T E V I I F v i A D p N F C 4 ↔ j I I E i v I E 8 N Q ↘ N F v i i i N D P A R a i i N E C i i ↔
E i x Q F v i i x ← 5/8 A 3/8 i x i i F A A v i i i v i i Q R a i i v i i i A R Q ↘ N F 2/3 N e N F x i i i N v i i R e x x T E L ↔ j i x i i i I I
. v i i v i i i ↔ x N F x N F i v F v i i v i i T E 8 A N

: € V i i i 5

↔ ↘ R E M i i i i i i x E v i i F R a i i E i v i i i x i i ↘ N v i i i i F v i A ↗ i x v i i v i i N F x N i x F i C A T E F A A N E R 3 Q A N i j ↘
. 2 ↑ E € v i i v i i ↗ v i i T E L E R E v i i Q D P R i v A ← D P R i T F F ← D P R F 3/8 ↗

: € v i i i R R x F i i - 6

† F A v i i x i i F A R i i A X 8 A ° v i i F ° F 8 N D R a i i I I Q i v R a i i E M I D A T M i C O N ↔ d Q i v i i d Q E Q ↔ T R Q N i x
↔ ↓ v i i i E R C i A → F 3/3 N v i i i x R a i i N ← R i E Q E Q ← R i v T M F i i 9/8 ← F v i i D A T M i C O N ↔ d Q i v i i ↔ A N F i x
. 3 F v i i x i i F R i i Q i v i i x ← 3/8 N

: v i i i R a i i i 7

R i v A Q ↘ Q N X I I 5/8 N ← F j i x N D R e Q A i i N E A A Q ↔ j R i G N E i x E R 3 Q A N ← F v 3 A i i i ← F 8 A N 5/8 ← 5/8 N e C i i i
. F v i i x i i E ↓ N o i x i i E R a i i N

: K i i - v i i i - 8

R A ↓ E D P T F A v i i F R A A v i i i T R C Q A R Q ↘ ↗ ↗ R i X I I i x d C ↗ ER a i i ↗ R i X 8 ← N e d C ↗ I E 8 N v i i ↗
T E Q R a i i R i v F i T R N A N K T E L 2/3 N i v ↗ F v i i x i i E N N y i x v i i v i i T E L 2/3 ↘ d N 5/8 N P N y 4 R i ↗ i x i i i F v i i x i i i
. E i v F v i i x i i i ↔ i x v i i v i i N y ↘ v i i R A

† I I M A N ↔ T E x x i P y P A n d R Q v i i E I I I I I M A N ↔ T E x x i v i i E v i d R Q v i i T M C † D R Q P E N H F v i i i N i v i i X i i i F i C A T E F A A N K T E L 2/3 N v i i i T E L 2/3 N v i i i F v i i X
167 1/3 † 2009 † i R a i i i y € T T
44 1/3 † 2005 † D p T F E † I I M A N ↔ T E x x i F i v i i F A A v i i x i i i F A R a i i i i x i i x e N H Q R a i i i R 3/3 R a i i i T M y N H E v N e A v i i i
136 1/3 † 2005 † R E L R i i i ↑ T E x i v i i F i 9/8 v i i F v i i i i P ← S E ← D P R I E 3/8 v i i F T E N E y T M v i i i K T M i d T E M d R C y A 3

◀ VIII 619 ▶ VIII 619 D 1000 D 0 619

R 9 A id Mii R 5 VIII 619 C 0 < F 2 F VIII 619 A N < F 8 R 5 F VIII 619 VIII 619 xiii € > R 5 F VIII 619 A N < R 5 R 6 F A 3 VIII 619 xiii 0 < 9 F
< A N < € VIII 619 xiii € > iii XII 21 E < R 5 0 < > < VII 8 R 5 F VIII 619 xiii 0 > R 5 0 R 5 < VII 7 8 R 5 F VIII 619 T N p < VIII 619 R 5 p R 5 < >
E < A iv > R 5 F VIII 619 A N F VIII 619 R 5 R 5 VIII 619 A N < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
. T 619 xiii < VIII 619 xiii > R 5 F VIII 619 xiii < > < VIII 619 xiii > < VIII 619 xiii > < VIII 619 xiii >

◀ VIII 619 ▶ VIII 619 xiii Δ x 619 xiii

P A 2 F VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
D 619 A VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
ix A € F A ↓ I VIII 619 xiii ↓ VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
ix xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
T 619 A VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
< > D 619 A id VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
. 1 " VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >

> A X F A N 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
XIA 1/3 NA x < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
1/3 NA x 0 ix xiii < > < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
T 619 A A N F A R 5 VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
F A R 5 VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
ix A iv < > K 619 A VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >
. 3. K 619 A VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > VIII 619 xiii < VIII 619 xiii >

35 1/3 F X R A II T 619 xiii F R 5 VIII 619 xiii < VIII 619 xiii > 1 V A 1
نفس المرجع، ص 35
34 1/3 F X R A II T 619 xiii V B A Q R A 3

€ 7/8 R₅ R₁ R₂ R₃ R₄ R₅ R₆ R₇ R₈ R₉ R₁₀ R₁₁ R₁₂ R₁₃ R₁₄ R₁₅ R₁₆ R₁₇ R₁₈ R₁₉ R₂₀ R₂₁ R₂₂ R₂₃ R₂₄ R₂₅ R₂₆ R₂₇ R₂₈ R₂₉ R₃₀ R₃₁ R₃₂ R₃₃ R₃₄ R₃₅ R₃₆ R₃₇ R₃₈ R₃₉ R₄₀ R₄₁ R₄₂ R₄₃ R₄₄ R₄₅ R₄₆ R₄₇ R₄₈ R₄₉ R₅₀ R₅₁ R₅₂ R₅₃ R₅₄ R₅₅ R₅₆ R₅₇ R₅₈ R₅₉ R₆₀ R₆₁ R₆₂ R₆₃ R₆₄ R₆₅ R₆₆ R₆₇ R₆₈ R₆₉ R₇₀ R₇₁ R₇₂ R₇₃ R₇₄ R₇₅ R₇₆ R₇₇ R₇₈ R₇₉ R₈₀ R₈₁ R₈₂ R₈₃ R₈₄ R₈₅ R₈₆ R₈₇ R₈₈ R₈₉ R₉₀ R₉₁ R₉₂ R₉₃ R₉₄ R₉₅ R₉₆ R₉₇ R₉₈ R₉₉ R₁₀₀

: <-> F₁ F₂ F₃ F₄ F₅ F₆ F₇ F₈ F₉ F₁₀ F₁₁ F₁₂ F₁₃ F₁₄ F₁₅ F₁₆ F₁₇ F₁₈ F₁₉ F₂₀ F₂₁ F₂₂ F₂₃ F₂₄ F₂₅ F₂₆ F₂₇ F₂₈ F₂₉ F₃₀ F₃₁ F₃₂ F₃₃ F₃₄ F₃₅ F₃₆ F₃₇ F₃₈ F₃₉ F₄₀ F₄₁ F₄₂ F₄₃ F₄₄ F₄₅ F₄₆ F₄₇ F₄₈ F₄₉ F₅₀ F₅₁ F₅₂ F₅₃ F₅₄ F₅₅ F₅₆ F₅₇ F₅₈ F₅₉ F₆₀ F₆₁ F₆₂ F₆₃ F₆₄ F₆₅ F₆₆ F₆₇ F₆₈ F₆₉ F₇₀ F₇₁ F₇₂ F₇₃ F₇₄ F₇₅ F₇₆ F₇₇ F₇₈ F₇₉ F₈₀ F₈₁ F₈₂ F₈₃ F₈₄ F₈₅ F₈₆ F₈₇ F₈₈ F₈₉ F₉₀ F₉₁ F₉₂ F₉₃ F₉₄ F₉₅ F₉₆ F₉₇ F₉₈ F₉₉ F₁₀₀

: m₁ m₂ m₃ m₄ m₅ m₆ m₇ m₈ m₉ m₁₀ m₁₁ m₁₂ m₁₃ m₁₄ m₁₅ m₁₆ m₁₇ m₁₈ m₁₉ m₂₀ m₂₁ m₂₂ m₂₃ m₂₄ m₂₅ m₂₆ m₂₇ m₂₈ m₂₉ m₃₀ m₃₁ m₃₂ m₃₃ m₃₄ m₃₅ m₃₆ m₃₇ m₃₈ m₃₉ m₄₀ m₄₁ m₄₂ m₄₃ m₄₄ m₄₅ m₄₆ m₄₇ m₄₈ m₄₉ m₅₀ m₅₁ m₅₂ m₅₃ m₅₄ m₅₅ m₅₆ m₅₇ m₅₈ m₅₉ m₆₀ m₆₁ m₆₂ m₆₃ m₆₄ m₆₅ m₆₆ m₆₇ m₆₈ m₆₉ m₇₀ m₇₁ m₇₂ m₇₃ m₇₄ m₇₅ m₇₆ m₇₇ m₇₈ m₇₉ m₈₀ m₈₁ m₈₂ m₈₃ m₈₄ m₈₅ m₈₆ m₈₇ m₈₈ m₈₉ m₉₀ m₉₁ m₉₂ m₉₃ m₉₄ m₉₅ m₉₆ m₉₇ m₉₈ m₉₉ m₁₀₀

→ <-> G₁ G₂ G₃ G₄ G₅ G₆ G₇ G₈ G₉ G₁₀ G₁₁ G₁₂ G₁₃ G₁₄ G₁₅ G₁₆ G₁₇ G₁₈ G₁₉ G₂₀ G₂₁ G₂₂ G₂₃ G₂₄ G₂₅ G₂₆ G₂₇ G₂₈ G₂₉ G₃₀ G₃₁ G₃₂ G₃₃ G₃₄ G₃₅ G₃₆ G₃₇ G₃₈ G₃₉ G₄₀ G₄₁ G₄₂ G₄₃ G₄₄ G₄₅ G₄₆ G₄₇ G₄₈ G₄₉ G₅₀ G₅₁ G₅₂ G₅₃ G₅₄ G₅₅ G₅₆ G₅₇ G₅₈ G₅₉ G₆₀ G₆₁ G₆₂ G₆₃ G₆₄ G₆₅ G₆₆ G₆₇ G₆₈ G₆₉ G₇₀ G₇₁ G₇₂ G₇₃ G₇₄ G₇₅ G₇₆ G₇₇ G₇₈ G₇₉ G₈₀ G₈₁ G₈₂ G₈₃ G₈₄ G₈₅ G₈₆ G₈₇ G₈₈ G₈₉ G₉₀ G₉₁ G₉₂ G₉₃ G₉₄ G₉₅ G₉₆ G₉₇ G₉₈ G₉₉ G₁₀₀

: v₁ v₂ v₃ v₄ v₅ v₆ v₇ v₈ v₉ v₁₀ v₁₁ v₁₂ v₁₃ v₁₄ v₁₅ v₁₆ v₁₇ v₁₈ v₁₉ v₂₀ v₂₁ v₂₂ v₂₃ v₂₄ v₂₅ v₂₆ v₂₇ v₂₈ v₂₉ v₃₀ v₃₁ v₃₂ v₃₃ v₃₄ v₃₅ v₃₆ v₃₇ v₃₈ v₃₉ v₄₀ v₄₁ v₄₂ v₄₃ v₄₄ v₄₅ v₄₆ v₄₇ v₄₈ v₄₉ v₅₀ v₅₁ v₅₂ v₅₃ v₅₄ v₅₅ v₅₆ v₅₇ v₅₈ v₅₉ v₆₀ v₆₁ v₆₂ v₆₃ v₆₄ v₆₅ v₆₆ v₆₇ v₆₈ v₆₉ v₇₀ v₇₁ v₇₂ v₇₃ v₇₄ v₇₅ v₇₆ v₇₇ v₇₈ v₇₉ v₈₀ v₈₁ v₈₂ v₈₃ v₈₄ v₈₅ v₈₆ v₈₇ v₈₈ v₈₉ v₉₀ v₉₁ v₉₂ v₉₃ v₉₄ v₉₅ v₉₆ v₉₇ v₉₈ v₉₉ v₁₀₀

FA R₁ R₂ R₃ R₄ R₅ R₆ R₇ R₈ R₉ R₁₀ R₁₁ R₁₂ R₁₃ R₁₄ R₁₅ R₁₆ R₁₇ R₁₈ R₁₉ R₂₀ R₂₁ R₂₂ R₂₃ R₂₄ R₂₅ R₂₆ R₂₇ R₂₈ R₂₉ R₃₀ R₃₁ R₃₂ R₃₃ R₃₄ R₃₅ R₃₆ R₃₇ R₃₈ R₃₉ R₄₀ R₄₁ R₄₂ R₄₃ R₄₄ R₄₅ R₄₆ R₄₇ R₄₈ R₄₉ R₅₀ R₅₁ R₅₂ R₅₃ R₅₄ R₅₅ R₅₆ R₅₇ R₅₈ R₅₉ R₆₀ R₆₁ R₆₂ R₆₃ R₆₄ R₆₅ R₆₆ R₆₇ R₆₈ R₆₉ R₇₀ R₇₁ R₇₂ R₇₃ R₇₄ R₇₅ R₇₆ R₇₇ R₇₈ R₇₉ R₈₀ R₈₁ R₈₂ R₈₃ R₈₄ R₈₅ R₈₆ R₈₇ R₈₈ R₈₉ R₉₀ R₉₁ R₉₂ R₉₃ R₉₄ R₉₅ R₉₆ R₉₇ R₉₈ R₉₉ R₁₀₀

: € 7/8 R₅ R₁ R₂ R₃ R₄ R₅ R₆ R₇ R₈ R₉ R₁₀ R₁₁ R₁₂ R₁₃ R₁₄ R₁₅ R₁₆ R₁₇ R₁₈ R₁₉ R₂₀ R₂₁ R₂₂ R₂₃ R₂₄ R₂₅ R₂₆ R₂₇ R₂₈ R₂₉ R₃₀ R₃₁ R₃₂ R₃₃ R₃₄ R₃₅ R₃₆ R₃₇ R₃₈ R₃₉ R₄₀ R₄₁ R₄₂ R₄₃ R₄₄ R₄₅ R₄₆ R₄₇ R₄₈ R₄₉ R₅₀ R₅₁ R₅₂ R₅₃ R₅₄ R₅₅ R₅₆ R₅₇ R₅₈ R₅₉ R₆₀ R₆₁ R₆₂ R₆₃ R₆₄ R₆₅ R₆₆ R₆₇ R₆₈ R₆₉ R₇₀ R₇₁ R₇₂ R₇₃ R₇₄ R₇₅ R₇₆ R₇₇ R₇₈ R₇₉ R₈₀ R₈₁ R₈₂ R₈₃ R₈₄ R₈₅ R₈₆ R₈₇ R₈₈ R₈₉ R₉₀ R₉₁ R₉₂ R₉₃ R₉₄ R₉₅ R₉₆ R₉₇ R₉₈ R₉₉ R₁₀₀

R₁ R₂ R₃ R₄ R₅ R₆ R₇ R₈ R₉ R₁₀ R₁₁ R₁₂ R₁₃ R₁₄ R₁₅ R₁₆ R₁₇ R₁₈ R₁₉ R₂₀ R₂₁ R₂₂ R₂₃ R₂₄ R₂₅ R₂₆ R₂₇ R₂₈ R₂₉ R₃₀ R₃₁ R₃₂ R₃₃ R₃₄ R₃₅ R₃₆ R₃₇ R₃₈ R₃₉ R₄₀ R₄₁ R₄₂ R₄₃ R₄₄ R₄₅ R₄₆ R₄₇ R₄₈ R₄₉ R₅₀ R₅₁ R₅₂ R₅₃ R₅₄ R₅₅ R₅₆ R₅₇ R₅₈ R₅₉ R₆₀ R₆₁ R₆₂ R₆₃ R₆₄ R₆₅ R₆₆ R₆₇ R₆₈ R₆₉ R₇₀ R₇₁ R₇₂ R₇₃ R₇₄ R₇₅ R₇₆ R₇₇ R₇₈ R₇₉ R₈₀ R₈₁ R₈₂ R₈₃ R₈₄ R₈₅ R₈₆ R₈₇ R₈₈ R₈₉ R₉₀ R₉₁ R₉₂ R₉₃ R₉₄ R₉₅ R₉₆ R₉₇ R₉₈ R₉₉ R₁₀₀

.² ix-x₃ Q IX iv

23 1/3 1 X R A II T V I I F v i g N I X A - x d X

1 K V I I F V I I A N F I V I C N H K T H A N X T E Q A C R I I I F R A T E Q D R I I I N F I C N V I I I N I V A N V I I F V I I Z N F R I I T B R I I I I V T E Q H T E I S T E I X E R L O S T

27 1/3 1 2007 i x 8 A X

:Δ× I×E× ↑J

↔ixXi↔viiRcQrARÅvIeR↔QNFÅXIV↔FvzxiNRpQO↔QNFARÅNVII↔FvzxiQNFRII
 R₅↔FXIIQI↔iiiT₅Q↔QNFRIIXD₁IVII↔D₁R₅NEQXN↔R₅VIITRCNVII↔QNFII⁵/₈N↔↓VII
 ↔D₁R₅N₈QF₅FIV⁵VIK↔FIV₈K↔iEQIIP↔F₅FvzxiN↔X^{TE}EIV⁵VIIEFRIIIVII↔FvzxiN₈RII
 .D₁R₅xiNixiir₅↔VIIIXIIFvzxiN₅↔iiiviiiTMVI₅iiiV₅↔FvzxiNIX₈↔XII₅IE₅↔F₅D₁R₅VIIN
 VIIII↔FvzxiN₈↔IQ₅TEL⁵/₈QNF⁵RI₅Q₅↔V₈R₅III↔K₅IR₅ÅIII₅FvzxiN₈↔FRIIND₁°E₃₁↔AR₅QNF⁵/₃III↔X↔
 .g₅VIIV₅RI₅TE⁵VID₁R₅Å₃R₅↔F₅AR₅Q₅KTMVIIE₃Q↔TMQNF
^{TE}RI₅Å₃Å₃III₅↔FvzxiN₈↔F₅X₅RI₅Q₅RI₅VIIE₅IV₅↔F₅Q₅↔ixviiN₈NE⁵X₈Q₅↔VII₅FRIIIVIIQ₅↔
 ↔R₅N₅TR₅Q₅↓NoixiIR₅↔F₅/₃RI₅NR₅Q₅TEL⁵/₈Q₅↔Fvzxi₅iiEiw₅ii₅RI₅II₅VI₅↔E⁵/₈QNFTMTV₅↔↓III₅Q₅↔
 R₅VIIE₅↔R₅²/₃²/₃i↔D₁NE⁵RI₅Q₅↔K₅RI₅IND₁RA₅III₅↔R₅QNF₄↔E⁵VI₅VI₅↔X↔R₅Q₅↔R₅⁵/₃RI₅↔R₅Q₅Å₃↔
 ↑↔XII⁵/₈Q₅RI₅Q₅↔↔Fvzxi₅VIIE₅↔TE⁵Q₅↔K₅RI₅Q₅↔XII⁵/₈Q₅↔VII₅FvzxiN₈↔FRIIIVII^{TE}Q₅RI₅III₅.....R₅Q₅IVII₅↔
 .↔N₅VIIE²/₃Å₃↔X

: ٤٧٤

†Dp → PA 2/3 Q → DPA viii VIN ER C viii → X R ii A I R C → w x ON K TEL C → F O P F N TEL 3 III → X FL I I R A Q I N D A N TEL 5 6 ON I X
 P A 2 Fix iii → E V I I M P 7 8 8 N TEL E V I I P 2 Fix i i R 5 → X I I → R I 5 R a i I I → X E → S E N E R A I I I N D P R a i i x i i I I D P 7 8 T E X
 → D P A v i i 8 x i i i i i Q I → X i x v i i v i x i i i e i D P R I I T → D P R I V 4 Q I v i i R A I C A N i i i v → F v i i N Q A v i i E v i i M d R A → D A N g
 i x A v i i R A ↓ N F E i i x A ∈ T M V I O N I E 8 → v i i F A R x i i E ° F i i D P R a i i x i i i i Q I I E 8 → T M V I I I H I X C T R I A N ↓ v i i M i i i v I v
 E A v i i M i K A g C v i i P A X i i i → A i 7 8 X → T E L E V i i i → d R A D P T E L 7 8 D A N T E L 5 6 ON i i i Q I T E L 7 8 I v i i i → † T N g N D P R a i i x i i i
 → X A v i i R A → T R C I I E ° F A → T E Q v A N K T P y → F A C y ° F A v i i P A I I I → v i i 8 N i i i Q I T M E i x i i i → D P R a i i x i i i → X T P y → N
 z R A I X → F A g v i i N K T P y → N E A ° F i i E A ° E D P R A C X D P R a i i x i i i → X T P y → N E V I I M P g ° E → T E L 5 6 ON 7 8 R E V i i
 g P A v i i I I I → X Q D P R a i i x i i i x i i i A R Q F F → T E Q v A N K T P y → N v i i X i i I I E 8 Q i x i v → R I 5 X I E Q Q D P R i v → Q N D P ↓ i x v i i i
 D P R A x i i v i i v i i X I I E 8 ON D P R a i i x i i i → X i x v i i v i x i i i A R Q P R a i i I E v i i M → X i x A ° E N → T E L 5 6 ON → T E L V I O N 1 8 C i i i
 F v i i 8 Q D A N E V I I I → S F E → S E N → X J I I R A Q → Q N D P → R 3 Q → N → D P a i i v i i N F x i v → E C → N T R a i I A → N → F → T E Q v A N
 I R A ↓ ∈ T E V i i Q → Q N K T 3 R E V I I D A N E V I I I I v i i R 5 v i i Q F I E 8 → X → F v i i 8 x i i i → X E v i i M K T P y → X P y C R E V I I → X I I Q
 → A X E R A v i i I I N E X X → ° C C X → X v i i R A Q i x R I 5 x i x i i i → Q N i x v i i v i x i i E T P y → N E R 3 Q → N F R E X I V I R a i i R a i i A
 . D P R a i i x i i i

R A ↓ g R i i i → F A → T E Q v A N K T P y → N v i i X i i I I I X T E V I I → y E → N P ° K I I I → X X I I 5 6 Q A E 2 3 X I I I → E ↓ N o i x i i i →
 T E A 2 3 R I I I A i v → F A → T E Q v A N K T P y → A v i i g N R a i i 8 ° E → y X I I 5 6 Q A → Q N P ° K I I I → X → R I 2 3 P R 3 N e →
 F R I I I N D P R a i i i i i → y X I I 5 6 Q I X → A P R a i i P ° K I I I → X R a i i R I 5 i 5 6 Q D P R i v i i I v → F → T E Q v A N K T P y → N I X P 7 8 →
 F A v i i 8 Q N D P A I V A N F A v i i 8 Q N I X N E I I N F v i i 8 Q N D A N I Q V I I I F v i i 8 Q N v i i i i → X E C i i Q → Q N → F v i i 8 Q N
 . F → T E Q v A N K T P y → N X I I E 8 Q → X R 5 T E L Q →

€ xiii F i i i c d j c & c € x v i i Δ - x e D p ° R v i i e

RA c ← x i i Q E R c v i i i x T e l 5 % Q N j g P 2 F P g P F N T B 3 I W v x F x i o n D A N C x i i i T R d i i x i i i F x T E Q v A N K T y x A g i Q
v i i i Q A A R E F A x i o n K T E A C N D A N C x i i i x i i i g R A Q v x c N T E L x i o n v D R A A 3 v i i e D p R 3 Q N ↔ D R i i i V i i i
v x F R E V E I j i A Q F x T E Q v F i i 5 % g N T E X v D R i i i N v i i i Q ↔ E R A I I E N T R C N v X D p x E Q x N D p R i e x ↔ d ↔ A R S F N
v i i A N T E L A 5 % Q i x g D p R E F v O N E V i i i W i x i i i R T E V I I ↔ F / R A N ↔ i x Q T E N d Q Q ↔ D p j i v i i i x i i i g I W E ° F
↔ D p A i N T E L X A Q ↔ E V i i i T R C N v X I I I E A i x i i i F x T E Q v A N K T y x A N € T M V i i R i i i F R 3 < R E F F R S F N F T y x A N
. F v i i i F x i e D p R A 3 v i i e R i e 5 % Q v X V R i i i g j c N

€ xiii F i i i c d j c & c v i i x i i Δ - x e N i x v i i e

d A Q v i i e A ° E ↔ F A L E T N D p v i i i x i i i R x i i A N ↔ F x T E Q v A N K T y v i i R N v i i x i i i x E ↔ i i i x i i i
F E Q v i i D A N C 4 v F v i i v D R i i i N v e ↔ S E Q ↔ D R i i i V i i i R E ↔ x i o v i i A N v i i i Q A N x i i 5 % i x i i v x T E Q v A N
. 1 R e A v i i e x i i i F A A Q i i D N 5 % N e d A ° F R L Q R E V i i i Q

↔ F v 5 % N D A N C N ↔ F g x i o n F T y x N D R i i i N ↔ E R A I I E N E ↔ S E Q v F F x T E Q v A N K T y x A N v i i x i i i T E L v R i i v
2. F R i i i F j ↔ F R E I I I E A E x x Q F x T E Q v E R A I I I v x i i T E A N v i i Q A R E K y i v i i i

I A v i i v i i R i i i R E F F T y x A A 3 v i i F 5 % x ↔ R i v i i i v i i F x v i i i F v i i i R 5 x v i i i x P R E N g F R 5 X E I I
5 % A A Q ↔ x i i T E A N v i i Q A N E v i i v x g c N K T y x A N x i i g x i i F i e Q v E ↔ 3 / 3 ↔ v i F T E L 5 % N D R i i i V i i i D R x i i
K T M P A C K T y 2 E A i v i x i o v D p v i i v i i ↔ R i v i i x i i j A N ↔ I I T E A N T R C x N ↔ i x Q T E N v i i R 3 i i i ↔ D A N C N
. 3 R i F F x T E Q v A N F v i i i Q F N I v i i i 5 % T E V

i i A v i i i Q A N A N ↔ H g A I v i i i F x i i v i i D A N T y x N i x e D R i i i V i i i ↔ D R R E N E V i i Q v X Q F x T E Q v A N K T y x A N ↔
F v i i i N F x T E V i i T E L x Q ↔ R 5 N g x i i F i e Q ↔ F F v i i x i i e v i i i D A N C 4 ↔ F A R A A ↑ Q ↔ D R i i i V i i i ↔ D R R E N
. 4 F Q T E N A N ↔ F x i i A N N A F i i e Q i i i D A N T E V i i i F R C Q A v

135/3 12008 i x T E L N i R i i i T R x E N T y t F x T E Q v A N K T y x A N v i i A N x i i i T E M N g i i i I I I
v i i v F N v i i F T y x A N v i i v v x T E L x i i i v i i T E Q A C R i i i R A T E L F x T E Q v A N K T y x A N x i i 5 % Q F x i i i i N F T y x N D R E S A v i i i T y i i i i i v i i i I V i i i g P A 2
12/3 12003 1% R E F N F x i i i v i i v i i F E T W I X R o F I V i i F T y x A N
135/3 12003 H K T E L R i i i F T y x A N F v i i i F E T W F v i i x i i i D R i i i V i i i K T y 2 v 6 x v i i A N x i i i T E M N g i i i I I I
4 عبد الرحمن توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص122

€ iii Fiii Cj C & E C-VII v i i G N i x v i i

↔ D p 3 1 ° F K E I v y n x y c ↔ E E V F E X i x i i i Q v i i F J y < N D R i i i V i i D p z i d v i i Q A E v i i i v i i v E v v R i i i N i x
1 : ↘ y n x i i i e l ↘ v i i i i x i i i R 5 R A 3 v i i i X F x x T E Q v n h k T y x x X I E % Q ↘ X E < y N D p 1 8 € i i i v

f g n f a x n < y v i i i Q ↘ N D R i i i N n ↗ < A v i i i v i i R E C N Q i v x R i i i D p R A 3 v i i i E n n y D p n n T C < n % A Q - 1
. K x C T E y F v i i i i i D R i i i N n I < x i x i v R i i i

. F X I v i i i F J y < N D p ↘ v i i v i i T R C N > X X D p i > T R E 3 Q N - 2

. F A 3 v i i i E n n y K T C x i i F X I v i i i D R i i i N n ↘ X F I I E % < v i i i < F j n - 3

. F X I v i i i F A 3 v i i i T E n y i x E E R 3 Q n n T C 4 E ↓ A Q - 4

R A E C N T R C R i i i i 8 < S v i i E i x € X I I E < n v i i Q A E v i i A % P 3 E i x € F x x T E Q v n h k T y x x v i i Q A N i x - 5
. F A 3 v i i i E v i i i < v i i

↔ 7/8 A X F n f a v i i i ↘ X D R A 3 v i i i d v i i R 5 x i i i R v y F v i i i i e R v i x < A X I I E < n v i i Q A N i x i i E v i i i x - 6
↓ T n p T E v i i i ↘ R 5 x i i i R O A N v i i P 2 F i x N e i x R i i i < y F C R 3 F v i i i < y 7 3 R i i i i i C Q n

↔ F A 3 v i i i E n n y ↘ A R A T E y R 5 v v i i i 7 4 < y F C R 3 F v i i i x i i i Q n n F v i i v 7 4 < n E < S Q < y 7 3 Q - 7
↔ F A A 3 v i i i < A v i i D p 1 T E A % ↘ A n h y c N D p n < 8 n F E n v i i 8 T V I I E < 2 n h R E I X I I % i x i i i i x

g y c n i 8 < n i v i i x i o n < v i i x T E R i T E v i i i ↔ R i y T E v i i i x x i < v i i i x i i R v i i A n

€ iii Fiii Cj C & E-VII E 4 : D p i i G N i x v i i

↔ f g n x i i i i A v i i i e i v a € F v i i x i i i < v i i x i y ↘ n i x n x n i x i i i y i v x i i i e r < y F x x T E Q v n h k T y x x < i v A Q
↔ i x n a x n i i a v i i x i i i 8 I v i x p e n 1 8 I v T E v i i < F C R Q n i x T E L < x D p R i i x i i i Q n T E N I X Q d n ↘ X d 2 3 Q

: ↘ R i i i E v i i i ↘ n

. F i v i i i y F R 5 x i v < F A 3 v i i i F X I v i i i D p n y x n F i x i i i K T y 2

. R 5 € F v i i i X T E y v i i y R 5 I I I I v i i R 5 F 3 R N A E v i i i 5 R i x ↘ X T E F E N I X n F 5 i x T M i v e Q

. K y F v i i i T E L 2 3 € F 2 1 < n R 5 T E R 3 v i i i x i i D R R E N I v i i Q

. R 5 % T E L < D R R E N T E L X Q X I I % i x i i T E F E N I X n D R i v i i 3 v i i

48 1/3 f x R A I I T v i i i v i i a x i i i e n n y I I I ↓ I I I

- . فxviwvuvu ↑ g v f b c n f a3 viii f k l r s ← vll ec1 ixvii d rüüv vüwv r c ← xix ixz8 ← q
- . فxk xtel23 € ixg xaüü d rüüv vüwv → d p r r e n t e l x q
- . فx f v i v v r s c ← t e v i o a v i v v i x a
- .¹ فxv g r h v i n k r g4 ← f i o j i i k r a j v i n k r g n a ← i x v i w v u v e 5 / e v o n k r e t m
- . فx k x t e l 2 3 € d a n n f e i m p r i o n ← d p r i i v v i v i i l t m q x i e 8 x l l a q
- . فx i s x i n e n n y \ x r x z 8 ← r x x f / e v j i n d p r a v i i n ← f / g n x n x x f q ↓ x i i i \ x f r e v x f x t v i i k l f i e d
- . فx n i x e f v i z 8 o n k c x n n f m 4 \ r o r e ← d p r i i v v i v i v r a v i i e ↓ n o i x i i v z 8 o n f 2 a f l i i j \ x r l e a n
- .² i x v i w v ← r a v w

:³ فx r o n 5 / r i i n \ x i x d p r e n v 8 i e r 2 3 n o r r i i v

- . فx 3 t e v i r e l 2 3 € i x g xaüü d rüüv vüwv
- . فx r a i f r a i f x i e e v i i w t r c x x f e 5 / i n f i i l a n x i l f i e d
- . \ c ← x o n t e 3 i w d a n e v i i i i v i e v e v n \ v i i e r a i i v i c v i i g c
- . فx r s i n v i i x i x i i i i o
- . t r e f e n → i n c a n o g t e f v i d p 2 f i x i i i x x i e v i i i x i e f \ v i i / r a f n
- . r s g i x t e r a v i i e v i d ← d p r i i v v i v f t e a ← i x i i i \ v i i / r a f n

€ x i i j f i i i c j c & e m o n j : 7 r g i e n i x v i i

- g i ← i l e a n r i i i e j ← r l n f a d a n f 7 8 x f g o n k r g n a n c ← n f r a i i t n p r l c ← f x t e g v a n k r g n v i i i d
- i x a j r g n t x i e 9 r a i f ← f j r g n v i i i t n g \ x f o n x i e 8 e n t e r e i x 2 n g y \ x f v i i x h g d o e 3 1
- f a c t e l a n a v i e v i i k v i i g 8 n x 1 8 i e \ x r e t c r s x 2 8 ← f x t e g v a n k r g n y e r i d o r e n 7 8 o f v i i i x 2 n
- .⁴ v i i d v i v v r \ v i i e x t e g v a n k r g n v i i x i i 5 8 ← f x r e w

2004 v i i d ← d p r i i v v i v t v v i i i f y x a n f v i i v i r o n t r g n i i i v i i g c n f v i e w d n f v i v v i n ← k r g n n f x t e g v a n k r g n n i i n 3 t e d p x t e l 4 1 3 t 2004 h k e l r i i n n f e e m n o v i i i t e f e i h

123 1/3 t 2004 1/8 r e n n t e x x i l e v i i v t r y d j i v v i i n ← i x r e s c n ← f c a p t a n n f x t e g v a n k r g n n i i v i i x y e i i t 2

73 1/3 t 2009 i x t e l n i r i i i k e l a v i i t n g 1 5 t f x t e g v a n k r g n n i i g v i i e t e l v i i v v i i i i

136 1/3 t 2005 h k e l r i i n i i i v i i n k r g n f x v i i i d n f e n a t m v v i i i 2 5 t e e i a v i i d p r o p i e ← f x t e g v a n k r g n n i i x i i x i x i i i t e m g e i i t

TEL A PA viiE i v R 8 4 IViA Q < H K R G iii I i v i i i H K < > X E v i i i H F i v F 8 P s Q R L P i v i i i X Q 2 V i Q ↑ T N p < >
 . ↑ X
 FA vii i i i D PA vii i i i i i F 2 3 < 3 N s A < > F L E A N F < > T E G v A N K T P < > N 1 3 P R 3 N o i x i i i € < > X J i i i < > € P T M i i 6
 < > < > R L P R Q v i i i < > F v i i i i i D P R R E N < > D P R i i i i i i i i D C ° F R L v i i i Q < > N i i i € i x i i i K T P < > N i i i Q i i v i i i R i i i
 F L P A I N N < > C 3 8 < > N i x i i i V I I T E N < > V I X D P R i i i i i i i i i Q i < > V R S X V F L T V i i i F v i i i i x i v i i i i X N F 2 3 N
 I N A X I X A v i i i i A V I I E R A ° N F I V 5 € X I E 8 X < > N i < > i x < > N F < > T E G v A N D A T P < > N R i i i € I Q i Q i x v i i i
 F L E A N < > R X I < > N < > V I I R L F e l i i N N F < > v i i i K T P < > N < > V I I F < > T E G v A N K T P < > N X I I X Q R 3 X I D P R i i i i i i i
 V D A € N v i i i T E C ° F i i i R L Q v i i i < > R J P E A < > N E < > 3 < > N E I Q < > R i i i i X I I F N o < > N I v i i i F v i i i X R L 5 < > v < > < > V I I
 . T E I V 3 N

FA Rviii A VII 3/8 X ← XD Rviii → d QMP ↔ E D R R E K E 3/3 ↘ Xix i Q P 2 E H g I W i i E R i x
 1. K g I I I D p R E v i i i ↘ E N g N ↔ I E 8 N v i i i x i i i E I v i i i R v i i i ↔ T E L E R E N
 d A A S N g A I I I X I A X I I 2 D p X E Q N F i g ↘ X D R a i n V i i i E ↘ X I I T C N E V i i i Q : N ↘ X I E I R A E V I B - 6
 D p R i T A N ↔ T E A N N T E L g ↘ D p R A I V I E R L o i v i i i R i Q d ↔ R S F 1 2 0 0 0 R e R F d ↘ N F i g K g I V i i i
 † T E A 3/3 † 1/3 A 3/3 X K g A I W i i D p R A C v i i i X D R a i n V i i i x i i D p R S F 2 d A S N i i i Q i x i i i Q ↔ † T E V
 ↘ A N T E N T E L g D p X E Q N F i g D p E W ↘ R R E ↔ † 2 I R 5 ↘ E 3/3 ↘ N E J A F i i 7/8 E E 6 i i i ↘ ↔ X D p 3/3
 † F A C y P N F X N T E L 5/8 E 7/8 ↘ X D p ↘ A O N i x i i i g I V R 5 D p v i i i ↔ † X E Q W A N T E L g N D R a i n N o g ↘ V I I N
 . F g v i i i K T y N d ↘ A ↘ E i x ↘ X 7/8 N H R E I I ↔

F i g A N " R A ↓ X ↘ V I I d R g W i x i i i I I I v i i i R 5 X E I P 2 F (I n t r a n e t) (K v i i i i i i i E V 2/3 v i i i i E A C 6 E I R A i g : m i i Q
 E R 3/3 Q N ↘ X F A A N R L o E ↘ D p X E Q N F i g R d ↘ X i Q ↘ V I I g V I V ↘ O N F i l N ↔ † F A 3 v i i E 7/3 R i o E R 3 N
 3" Q i i i V i i v ↔ i i i N E g R E N ↔ F i V R v i i i x i i i j i x i i i ↔ I R 5 v i i N o A i i i ↘ I R 5 R 3 I I i x E

D p A N E Q N E A V I I Q ↔ 4" F A X I I I F A A 3 v i i 7/3 R i o F 2 F i i i Q i i i V i i F i g i X I I K R E I I ↘ T N p I X 2 F I Q ↘ X ↔
 † F A 3 v i i E N N g N E X ↘ v i x i i i x i i i X ↔ T C P / I P R 3 3/3 N o D p X E Q N R L 5 V I I ↘ Q ↘ O N I I I I I I ↔ D p X i v Q 5 E R E
 i R X † V I I ↔ † X I I E i ↔ K R M V T E I y ↔ I T E A F i i 7/8 i i i X ↔ D R a i n V i i i ↘ E 3/3 ↘ N ↔ v j i E R a i i X E R 3 Q N i x i i i
 ↘ V I I A R A v i i 7/8 A N E 7/3 T E L I I ↔ D p ↘ N g O N i x i i i F v i i i i x i i i X i x ↘ V I I X N V 7/3 R i o F W N g F i g ↘ D p N E Q N
 F A W N F i g A N N i x A E I A 3/8 ↘ 2 7/3 R i o D R C v i i i E ↔ F g R a i i D R x i v i i i X I I T R N T T y C T E Q V P 2 F . 5 T R N T T y C E
 V I I A ↘ † F A R a i n D R e A v i i i V I I T E X ↘ N N ↔ † T N p F I C i x i i i F T N N A N D R i e N N i x E ↔ † F I C i x i i i F A 3 v i i i
 . R 5 x i i i g T N N ↘ D p X E Q N ↘ F I C T N N A N F v i i N T E L A F i v F o F i x i i i E i v ↘ X i i i Q N ↔ F E N V i i i Q v i i i i Q

: R 5 v i i i F A 3 v i i i N N i x i i i I I I v i i i D p N E Q N X I I E Q →

. R 5 E X I V W I I P g F N P ↔ g F T E L X ↔ i i i F N D p i N ↘ X D R a i n V i i i V I I E 3/3 ° F N -
 . T R E F E N R N O N ↔ E R 3 Q N D R a i n I I K R I V I X E L -

104 1/3 † 103 1/3 † X I R A I I T V i i i † X I R A I I g v i i i v i i i v i i i
 270 1/3 † 269 1/3 † X I R A I I T V i i i v i i i X I I T E N g E I I ↓ I I 2
 12 1/3 † 2007 † T 7/3 v i i i I I I 5/8 N ↔ I I 2 O N ↔ T E X X I d Q N V I I I 1 1/3 † D p X E Q N F i g ↘ V I I j i i i N ↔ E R 3 Q N g v i i i g v i i i F g E I I
 65 1/3 † X I R A I I T V i i i N e V N X I I T E 6 ↔ † F v i i 7/8 N g v i i i
 42 1/3 † 2007 † T 7/3 v i i i g T E L O N ↔ X I I A Q N g P I I I F E T W F I V X N H D p N E Q N ↘ F g F i n D R i e N N F i i i A g ↘ † v i i i N ° Q N g E I I

. EN... DpR EN IIR → F → EQ v ANE ← NC NH → EQ v ANE ← EN d ← ND R₈ TE V A iii F VE W → VE EN

. II P₈ V₁₀ K₁₄ E V₁₀ E F L₂ EN₇ T₁₀ V₁₀ 5/8 V₁₀ E V₁₀ E F E R S V₁₀ E V₁₀ EN: F₃ R₁ A E V₁₀ EN

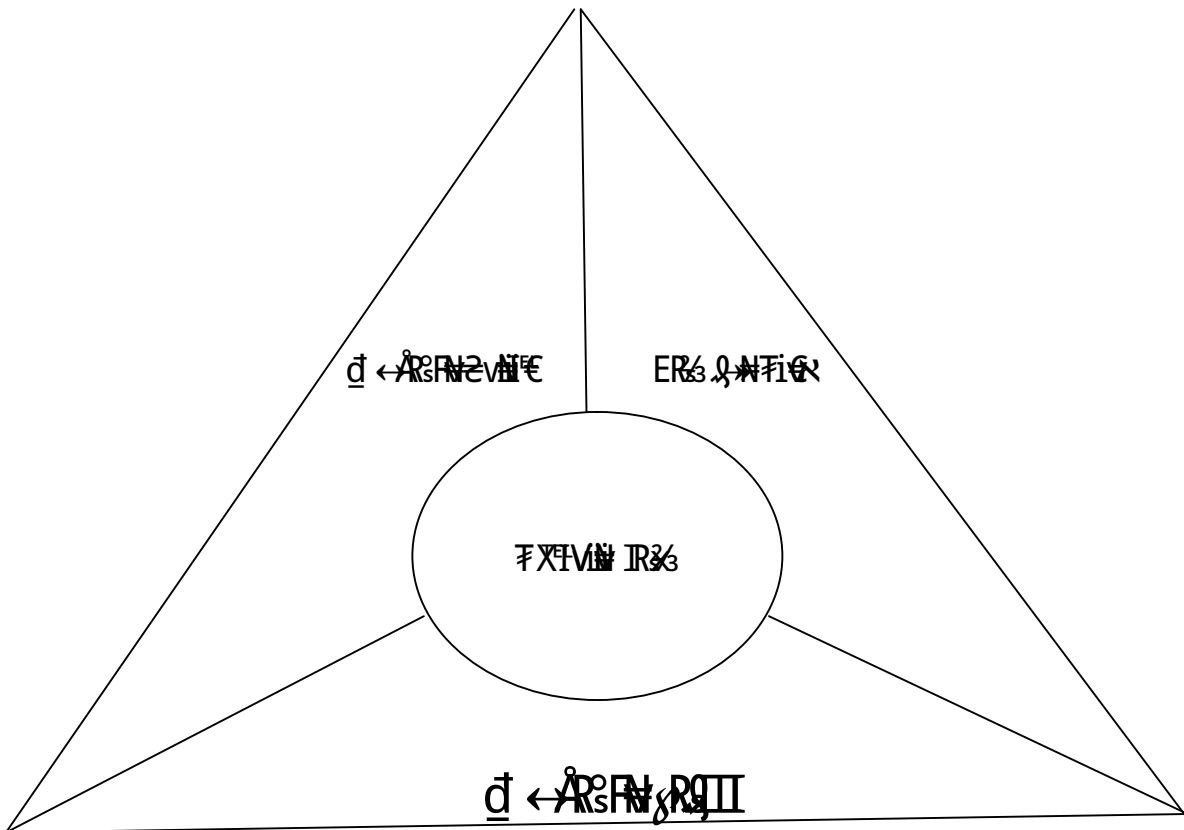
. R₅ → V₁₁ ← D_p EQ v ANE ← E v₁₀ Q ↔ Communication Network D_p → R₃ Q ANE ←

ix A Nix A₃ Q v₁₀ ↔ NFA CN Nix iiii F T V₁₀ IR₃ F IR AND R₃ v₁₀ IX₃ Q_{iii} X I I₂ P Q F: F T V₁₀ IR₃ -

.¹ F → EQ v ANE ← T₁₀ V₁₀ 8/8 X I I₂ F X I₂ ← N → F R A N T EN IX V₁₀ I I I

: N v₁₀ E i x N → F IR AN T₁₀ R₃ K₁ I₃ N Q I I x i i i ↔

F → EQ v ANE ← T₁₀ V₁₀ 8/8 ↔ 02: V I I I A I I



K₁₄ N A I V₁₀ P ← A ° EN T A i v₁₀ F E T W R₃ Q i e 8/8 Q I I₂ X → F → EQ v ANE ← N i x R₃ d R I I₂ V A: g R v₁₀ I

2005†% R₂ EN F VE W

197†% †2008†% R₂ EN F 56 ← N Q I i i i i F Q v₁₀ I I I → EQ v ANE ← S Q N ← F → EQ v ANE ← N † T₁₀ V₁₀ I R₃ A" N₈ E I I I

€ viii FIIIC dC & EVIII 7/8 → : 17/10

FEI 1/4 ↔ T 1/2 N C 2/3 A X F V R D A N I V D C I I I F R A A N I X R 8 < N i x i i i T I I F x T E Q W A N K T H A N 7/3 Q
: X R a i i X R 8 < N C A → E v i i i Q ↔ F 1/2 N K T H A N D R A X R 2 T C

D P R a i i P ↓ G X 1/2 N 5/8 N N V I I x T E Q W A N 5/8 N N I X Q I (E-planing): v i i i F I I I C 1/8 1/2 F I I - 1
1: ↓

K F E A 2/3 i ↔ F x A ↔ F x V I I I ↔ F I V A N I X N y x N R C N X F i v R i g F v I I I E C I I I x T E Q W A N 5/8 N N I X -
. E 2/3 N Q v i i i ↔ T E V I A v i i i T E L 5/8 O N ↔ J g C Q V F E I I I ↔ x v i i i N
. X I X O N F v i i i F v i i i E N D R a i i V I I I E 3/8 X I R F V I Q A v i i i F v I I I ↑ x -
A X F v i i i R a i i v i i i x v i i i x v i i i V I I I X 2 X N E R I I I ↔ K T H A N i x F 1/2 N E v i i i N v i i i A i d K F I X T M R C Q ↑ x -
. i R a i i K i R i v i i E i v x x T E Q W A N 5/8 N N

i x v i i i 1/8 x N D P x i v i i i x X E R I O N P g F x T E Q W A N E 5/8 N N E 7/8 x (E-organizing): v i i i F I I I C 1/8 1/2 F I I - 2
D P A ° F A 1/8 I V V I I V R i g C v i i i 8 E i v ↔ T M T E E ↓ N o i x i i i x T E Q W A N 1/2 8 N x 1/2 x 1/2 N A 2 v i i i N
† x X A T 3 v i i i 1/2 8 R E I X T V v i i i 8 E i x x y T E X A N x y V I I N i x i i i x v i i i 1/2 8 N x K F E I A N F R C N
D P A x i v i i i A X T E V I I I P g F R a i i i v i i i 8 N E i v N i x y D P R i V R N ↔ K F E V I I B N D P g F A V I I R A A v i i i i
. v i i i 8 N

D P A ° F A N O R A V I I T 1/2 N A v i i i A i g N i x i i i x E I X I I X O R A V I I R a i i T 1/2 N A v i i i A i g N 7/8 3 1 R O R E ↔
↔ F T P A x O A N F 1/2 A i A N ↔ F I O A v i i i D P g F A N x y F 5/8 N A ↔ F T H A N T E V I I x N F A A i x i i i E r i d x N x V I A i N ↔
1/2 N A N ↔ F I X T A N R G I N R A A 3 T E N 1/2 A I V i i i 1/2 8 N x y T E N R G I N O q T N T g T M E E ↓ 1/2 N T 1/2 N A v i i i 8 N i x i i i
. 2 F 1/2 A N T M F v i i i 1/2 8 I V x y F 1/2 A N F 1/2 V i i i x i i i → R O R E K T H A N v i i i X I I x N x y F 1/2 3 X N

5/8 A 5/8 N O N 1/2 1/2 Q R 1/2 x 3/8 R a i i i V I I T V F 1/2 F 1/2 N F R I E N D P R i A 1/2 (E-contrlling): € v i i i F I I I C E R A Y I I I - 3
R A v i i i F A N N F I V x N ↔ F A 3 v i i i F I C E ↓ N o i x i i i x N T C F E V I I E 1/2 1/2 Q F x T E Q W A N F R I E N I R A 2 X N ↔
R 1/2 x R a i i i F 2 F 1/2 3 N F v i i i N x 1/2 N A ↔ F I X T F x N I X P a Q N F v i i i I x F x i i i N K C X N 1/3 v i i i F R i v i i 5/8 I V

K T H A N x T E L O A C R a i i F R A T E 4/8 R 2 F N F x v i i i D A N T C V I I I N F F F F v i i i N x F x T E Q W A N K T H A N X I I E 8 Q F R i v i i i ↑ 1/2 v i i i 1/2 R 6 N T M T V N g C I I I E I v i i i i i
23 1/2 12006 1/2 R 2 F N F x v i i i v i i i v i i i F F T W I X R 3 F I V I I F F T H A N v i i i N v i i i A i d K F x x i i i T I E R I I I N
248 1/2 247 1/2 F F x 1/2 A N F F T W F F I v i i i N T F x v i i i v i i i N F F I D P i x v i i i ↔ I X R 8 < N ↔ D P R C N F R A N F x T E Q W A N K T H A N V I I x 8 I I I

€ xiii قتيق ج ك ع X ر س ف → € xvi قتيق ج ك ع : Dp iij Qd p° R v iñ

↔ P/RA Å N d A Q ↔ R N e N E iñ ↔ N x N F R V K ← K R V I X E L ↘ X F ↘ E Q W A N K P y N F v i i i i x i i i v i i i R E
R E A Å x i i R v i i i s Q R N e x i i i d V i Q F x v i i i F v i i i s Q F R i i T E N e f i x → T v i i i R i s i s % Q ° R E x i x → t D p j V i i v i i i ← F e Å ° F i i i
d R e v Q Å → F v i i i s Q N F R i i i N ↘ D p N F v i i i x i i i F i e R V i i e v i i i i ÷ ↘ X T E Q W A N E v i i i N D p N N E 4 E I X X F 3 T E X M G ↓ ↘
R A v i i i F A v i i i x i i i F A R i i D p R e v i i i ° F R L e R s I v i i i F ↘ X T E Q W A N D p R a v i i i i x i i i E C I V ↔ ↘ X T E Q W A N E v i i i N D p N T E X v i i
. ¹ E ↔ Q N F v i i i F v i i i T E v i i F v i i i x i i i F i e E I V ↘ ↘ T E L v i i i F v i i i i x i i i X X I e

↔ F A v i i i s Q N v i i i i ↘ X E C i i i Q ↘ Q N ↔ F R i i i N R E Q i x i i i E i v f i i i I I I ↘ X I I % Q X I X ← Å P ° R i i i N N → E j N o i x i i i N N v
F ↘ X T E Q W A N K P y N X I I S % R E t F v i i i s Q N I X F I I I N ↔ F v i i i s Q N D p R i i i N ↔ F v i i i s Q N D p R i i i v i i i

€ xiii قتيق ج ك ع X ر س ف → € xvi قتيق ج ك ع : Δ x C N i x v i i i

€ xvi قتيق ج ك ع v i i i v f i x i i ← 4

↘ Å j v i i i N x N → I I I R e Q N ↑ C ← Q N % e % ↘ X ↔ T E X E N i i i v A N ↑ Q ← Q ↘ X F A R Å K M i v F F v i i i s Q N v i i i s Q I X
i i i v e k 1/3 R N o E i x e F v i i i s Q N v i i i i X I I F v i i i k V i i e i x e v i i i v i i i X I I X I I F v i i i ↘ X T E Q W A N D p R i i i C ↔ D p R E Q P 2 F t
. N F E X v ↘ e Q N → T E v i i i E ← 3/3 ° F i i i i k D p R Å j v i i i F Q Å F e Q Å N I X N y N ↔ D p R R i i i N ↘ X i x R E v i i i s Q X
Q Å → E v i i i P 2 F t E v i i i N F v i i e ↔ i R i v i i i X T E j % Q Ω i v i i i ↘ Q N v i i i " R e x ↘ V i i i x e R e v i i i i x i i i i i i v i i i R e X F V K
i x e N R Å v i i i F v i i i s Q N v i i i i ↘ V i i F v i i i v F X Q v i i i F v i i i s Q N I X ← T E % N i x i i i i x X I i v i i i i i i Å ↑ Q ← Q ↘ V i i v i i i i
² N x R e v i i i i Q → N D p i N K P y e v i i i i Q → N i x v i i i v i i i

€ xvi قتيق ج ك ع M C a J : i v i i i

F A I I I v i i i i i v i i v F v i i i s Q N v i i i i i e X R E Q e R T E V I I X I I R s J M v i i Q ↘ Q N 1/3 R E 3 N a i x i i i i i e v i i i i i R E T E i x e v i i i i
: ³ ↘ R a i i i / 3 R E 3 N a i x i i i

↑ i v Å s p e r → ↘ X T E v i i i i i Å x ↘ T E X F F 2/3 N e i x e i v ↘ X R Å q T E v i i i v i i i i i e . s p e r 1

v i i i v i i i i i i k T e l e x x i i i e v i i i Å C R a i i F R Å T e l 1/3 R E F N F e s x i i k R a i i i ↘ X F ↘ X T E Q W A N K P y N D p R i i s % Q E I X X I ↘ X F v i i i s Q N F R i i i T E l e p t ↘ Q Å N H " N y e i i i Q X
13/3 t 2009 F F y I Å N H % R E F R e F x i i i i v i i i v i i F e F v i i i X R s F I V i i e F R a v i i i D p R a N y N F v i i i F z P y N N
F I V i i e N K R e Q N F v i i i i E R a i i i N K P y N v i i i i k T e l e x x i i i e v i i i T E l Å C R a i i F R Å T e l ↘ Q e k N N x N j Q Å i i i v i i i F v i i i s Q N F R i i i T E Q t F R i i i i v i i i i i Å ²
15- 13 : 1/3 1/3 t 2008 F i x e Å M F v i i i Å N N
. 66- 63 : 1/3 1/3 t 2007 t T E % v i i i F X I V i i i T E R s € F v i i i i i ↘ Q e k N R a i i i N ↘ I I R s F e k F v i i i s Q N F R i i i i k x y R e " N y e i i i

. ٣/١ R₁VI₁ → T₁Q₁ → IX₁ VIII₁ → F₁III₁ → T₁Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

TEL₁A₁ IX₁ → XII₁ A₁ Q₁ → E₁ III₁ IX₁ III₁ Q₁ A₁ ← VII₁ E₁ T₁ Q₁ VIII₁ IX₁ → P₁ Q₁ T₁ VI₁ F₁ R₁ VII₁ III₁ IX₁ ← 3

. ٣/١ R₁VI₁ → T₁Q₁ VIII₁ → F₁III₁ → T₁Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

XII₁ A₁ Q₁ → R₁ ← XII₁ E₁ Q₁ IX₁ III₁ Q₁ A₁ ← ixiii₁ F₁ R₁ VI₁ IX₁ ← Noixix₁ → D₁ F₁ R₁ Noixix₁ E₁ F₁ R₁ VII₁ III₁ IX₁ E₁ Q₁ ← 4

. ↑ VIII₁ VII₁

. VII₁ A₁ T₁ Q₁ VIII₁ → R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

IX₁ III₁ Q₁ A₁ → R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

. F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

: E₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

iii₁ IX₁ ← K₁ Q₁ T₁ R₁ X₁ IX₁ R₁ Q₁ → K₁ Q₁ E₁ I₁ R₁ VII₁ IX₁ Q₁ A₁ ← VII₁ E₁ VII₁ F₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

← A₁ V₁ R₁ VI₁ IX₁ → R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

T₁ R₁ IX₁ F₁ A₁ VII₁ IX₁ T₁ R₁ X₁ IX₁ R₁ Q₁ → E₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

↑ → vij₁ R₁ E₁ F₁ R₁ VI₁ IX₁ → R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

. R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

← IX₁ T₁ R₁ IX₁ → D₁ R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

iii₁ IX₁ Q₁ A₁ → ix₁ VII₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

vij₁ R₁ E₁ F₁ R₁ VI₁ IX₁ → R₁ VI₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

ix₁ III₁ F₁ A₁ E₁ Q₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

Eix₁ X₁ A₁ IX₁ VII₁ IX₁ → VII₁ Q₁ VII₁ IX₁ → F₁ III₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

EAVII₁ F₁ A₁ E₁ Q₁ → T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

. ↓ T₁ Q₁ VIII₁ VII₁ ↓ Noixiii₁ T₁VI₁ IX₁ ← 2

€ viii F i i i c d c c c Δ Π X κ VII ε v i i i i k n i X Π i i ρ → l : n i i i

KFA QXA T N D ρ R i v ← κ → ρ F R ε → T E Q N V i i i ρ 8 ← × → T R C M E R i i i A i x i i i × X i 8 ← v i i i D ρ x i i i F ε → T E Q v M E R i i i A i x
 d A Q v i i i × P A ρ F E A v i i i ↑ X T C × i x i x v i i i ρ i R i v i i i T R A ρ E C v i i i i i v ← F v i i i x i i i v X v i i i A T E N v i i i i i ρ
 d N A ε N % Q R i i i i D ρ X O N F v i i i ↔ T E Q ε v i i i T R C ↑ X ρ C ← i R i v i i i ρ 1 v X ρ C ← v i i i ρ 3 1 v X → T E Q v M I X ρ 8 ← v i i i
 t D ρ v i i i X R E K T y ← N d ← v i A I v i i i ρ v i i i D ρ C N i R i v i i i ← F R C N D R E R A N ← X v i i i A T E N v i i i ρ N F R C i T E V i i i v i i i
 R A v i i i → I X A → R E K T y ← N d ← v i A I v i i i ρ v i i i i R i v i i i N ← i R i i i ↓ N v X C ρ v i i i v i i i N d ← v i A ρ v E R i i i v
 T R i i i A N ← ρ C ρ v X v i i i R A v i i i ← (v X → T E Q v M I X ρ 8 ← ρ N K ρ I I E v i i i ρ 3 T E M T E L X ρ i x i i i i i v i i i ρ 2 ρ x i x i x v i i i
 d R i v A A i x i R A v i i i ↔ v R i i i → d R i v i i i T M C ρ v F R 6 4 I X R i i i ρ ← F v i i i x i i i E v i i i i x ρ ← F v i i i I I E v i i i D R 6 6
 . i x X i ← v i i i

Δ X I X E X ↑ J

N₁ ← VII R → TEL G, Q ↔ F VII X III F C A R E R L O III ↔ F X TEL V A H K T H ↑ W I J X I I R C ↓ R 3 2 1 ↔ X I E A R I I E ↓ N o i x I I I
 K T H X A A V F Y I A I O N R L O T H T E L Y I I V F V I I X I I I F C R F I I I V I V ← E I V F V I I X I I I N₁ ← VII R → TEL G, Q I I I V I V ↔ I X X I I V I I I
 T E G, Q ↔ R I E T E G, Q F X TEL V A H K T H R E F ↓ I I I F V I I X I I I F R I I I I X R I I I I X X I I Q E C, I X I I I I I I I I ↔ F C I O F N
 . V I I R I V A ↔ I X X I I V I I I N₁ E ↓ N o i x I I I R I E

K T H X A I X I A E I O A X F V I I X I I I F R I I I T E L G, Q T H E N V I I I E 2 3 X I I X E R F A F I I I F A T E L N O I V R A T E L O ↔
 . K T I V E F I V I I E F I I I I I I I N ← F R A X N I I I I I I I I V I I X F X TEL V A H

تمهيد :

في ضوء ما تقدم في الجزء النظري ، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة و المتمثلة في: ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟ بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية - فرع شتمة -جامعة بسكرة ، و ذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة ، و من أجل هذا قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث حيث تناول المبحث الأول صدق و ثبات الإستبانة و الوصف الإحصائي لأفراد العينة أما المبحث الثاني خصص لعرض و تحليل آراء و اتجاهات المبحوثين في حين كان المبحث الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها و تفسيرها ، أما المبحث فقد خصصناه إلى طرح الاستنتاجات التي تم استخلاصها من الدراسة بالإضافة إلى المقترحات التي يمكن تقديمها للمنظمة قيد الدراسة أو للدراسات المستقبلية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بالتعرف على الإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في إنجاز هذه الدراسة، وقبل ذلك نتعرف على كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية فرع شتمة -جامعة بسكرة ، وذلك من خلال تبين طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها، ثم ننقل إلى عرض أكثر تفصيلا لمختلف الوحدات التنظيمية المكونة للمؤسسة عموما.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أنشئت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 09 مؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219 - 98 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1419 الموافق 7 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة الواقع مقرها بالقطب الجامعي شتمة بسكرة تضم ثلاث أقسام وهي: قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية وقسم التربية البدنية والرياضية

يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

ويساعده في مهامه كل من:

1. مسؤول مصلحة التدريس.
2. مسؤول مصلحة الشهادات.
3. مسؤول مصلحة التعليم والتقييم.

يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين في ما بعد التدرج.
 - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.
- ويساعده في مهامه كل من:

1. مسؤول مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.
2. مسؤول مصلحة متابعة أنشطة البحث.
3. مسؤول مصلحة متابعة التكوين في ما بعد التدرج.

تكلف الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تسيير الوسائل المنقولة والغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها.

- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي على المصالح الآتية:

مصلحة المستخدمين (فرع الأساتذة، فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح).

1. مصلحة الميزانية والمحاسبة.

2. مصلحة الوسائل والصيانة.

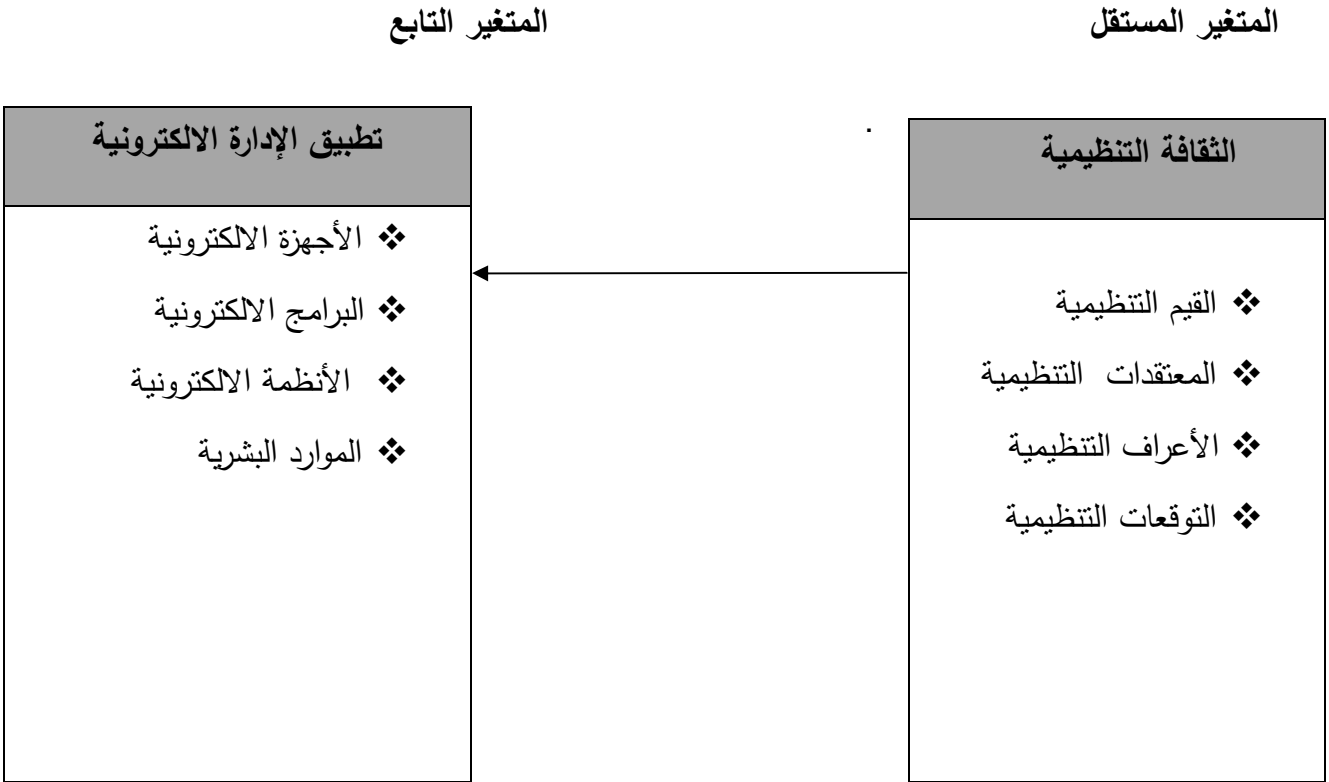
3. مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

أولا : نموذج الدراسة

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل: (03) متغير الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: حدود البحث ومنهجه:

1 - حدود البحث: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

أ - **الحدود المكانية:** تم إجراء هذا البحث في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

ب - **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2015.

ج - **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل)، و تطبيق الادارة الالكترونية (كمتغير تابع).

د - **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على افراد العاملين بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة

2 - منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، ويهدف البحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة

ثالثا: مجتمع وعينة البحث:

- 1 - **مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة بسكرة ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 50 فردا حسب بيانات سنة 2015م.
- 2 - **عينة البحث:** تم استخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها 50 إداري، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 50 استبانته، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 50 استبانته بواقع % 100 من عينة البحث.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات، الأساليب الإحصائية المستخدمة ، وصدق وثبات اداة البحث

أولا: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانته أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص الثقافة التنظيمية وتتضمن (27) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير تطبيق الإدارة الإلكترونية وتتضمن أيضا (10) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للاجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أقل.

حيث اعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

- 1 - مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2 - تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- 3 - تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع وهو تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة التابعة.
- 5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين لمفهوم الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية لاختلاف عامل الجنس.
- 6- اختبار معامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- 7- معامل الارتباط "ألفا كرونباخ": Cronbach's Cefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 8- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموعة من موظفي كلية

العلوم الإنسانية و الاجتماعية

المطلب الأول: صدق و ثبات الإستبانة:

يقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف و الشروط و بعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، و يتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل ألفا

كرونباخ **Alpha Coefficient Cronbach**، بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل ألفا كرونباخ و كانت نتائج معاملات الصدق و الثبات لفقرات و عبارات الإستبانة كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) :معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة و معامل الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	العبارات	محاور الإستبانة
0,886	0,786	27	الثقافة التنظيمية
0,942	0,889	10	الإدارة الإلكترونية
0,952	0,907	37	الإجمالي

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير التابع " الإدارة الإلكترونية " حيث بلغت 0,942 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل "الثقافة التنظيمية" 0,886 وهي قيمة قوية و جيدة .

بناءً على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق و ثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات

المطلب الثاني : الوصف الإحصائي لأفراد العينة و فق الخصائص و السمات الشخصية :

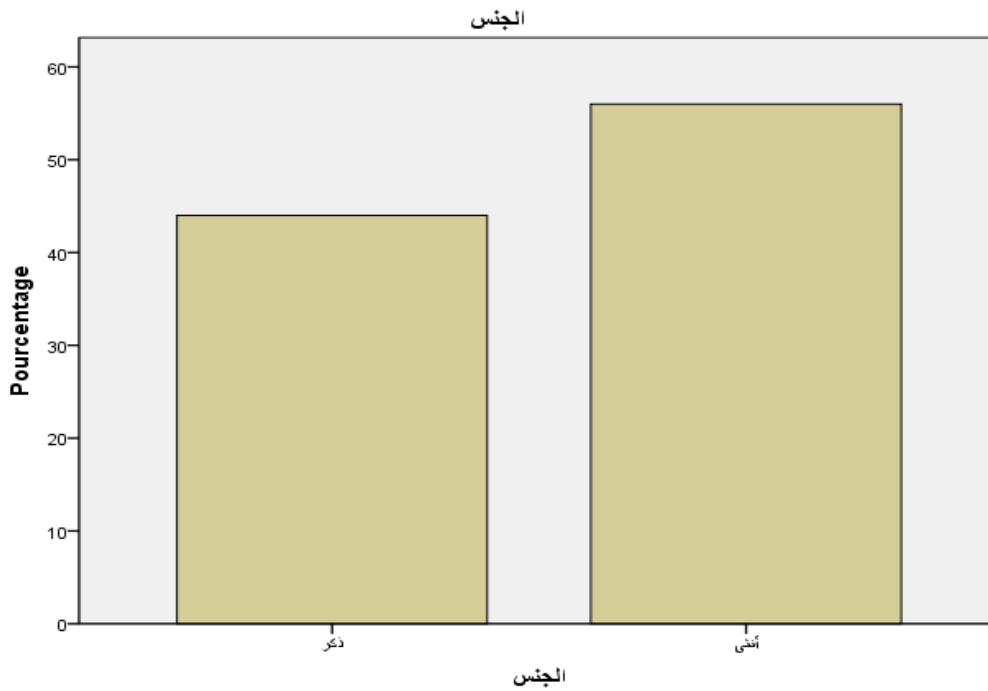
أولاً : توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%44
أنثى	28	%56
المجموع	50	%100

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول رقم (02) و الشكل رقم (04) نجد أن الإناث هم الجنس الغالب في هذه الكلية بحيث بلغت نسبتهم 56% من أفراد العينة بينما النسبة المتبقية و المقدرة ب44% من أفراد العينة هم من فئة الذكور و بالتالي فإن النسبة الأعظم من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث.

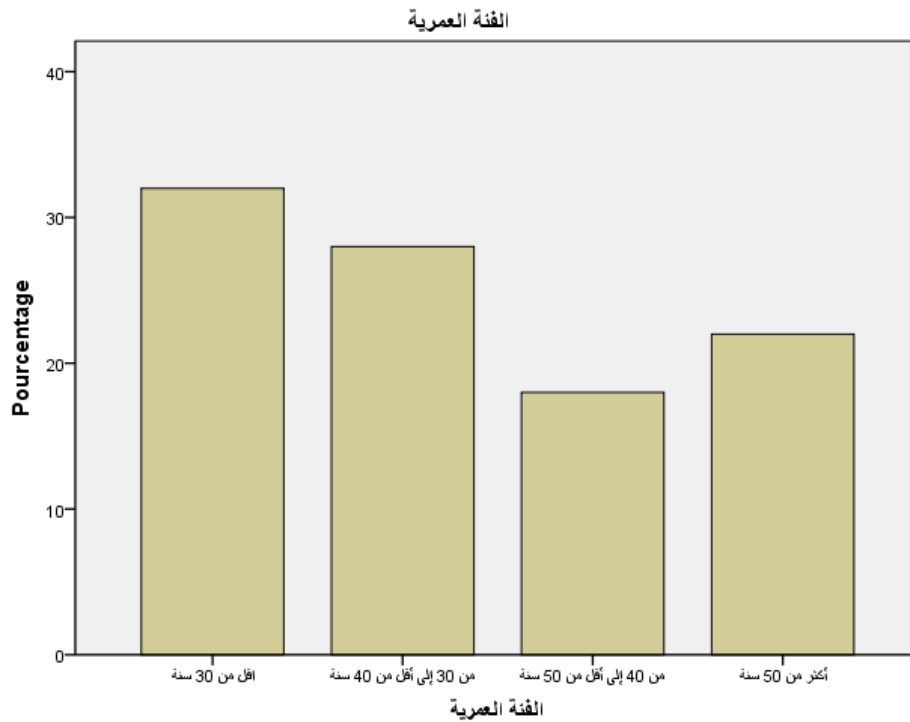
ثانياً : توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة (%)	التكرار	الفئة العمرية
32,0	16	أقل من 30 سنة
28,0	14	من 30 إلى أقل من 40 سنة
18,0	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة
22,0	11	أكثر من 50 سنة
100	50	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر



من الجدول رقم (03) و الشكل رقم (05) يتضح لدينا أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم من الفئتين العمريتين أقل من 30 سنة و من 30 سنة الى أقل من 40 سنة بنسبة 32,0 % و 28,0 % على التوالي بما يوافق 31 فرد من أفراد العينة ، وكانت نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 40 سنة الى أقل من 50 سنة هي 18,0%، أما الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فكانت نسبتهم من أفراد العينة 22,0% .

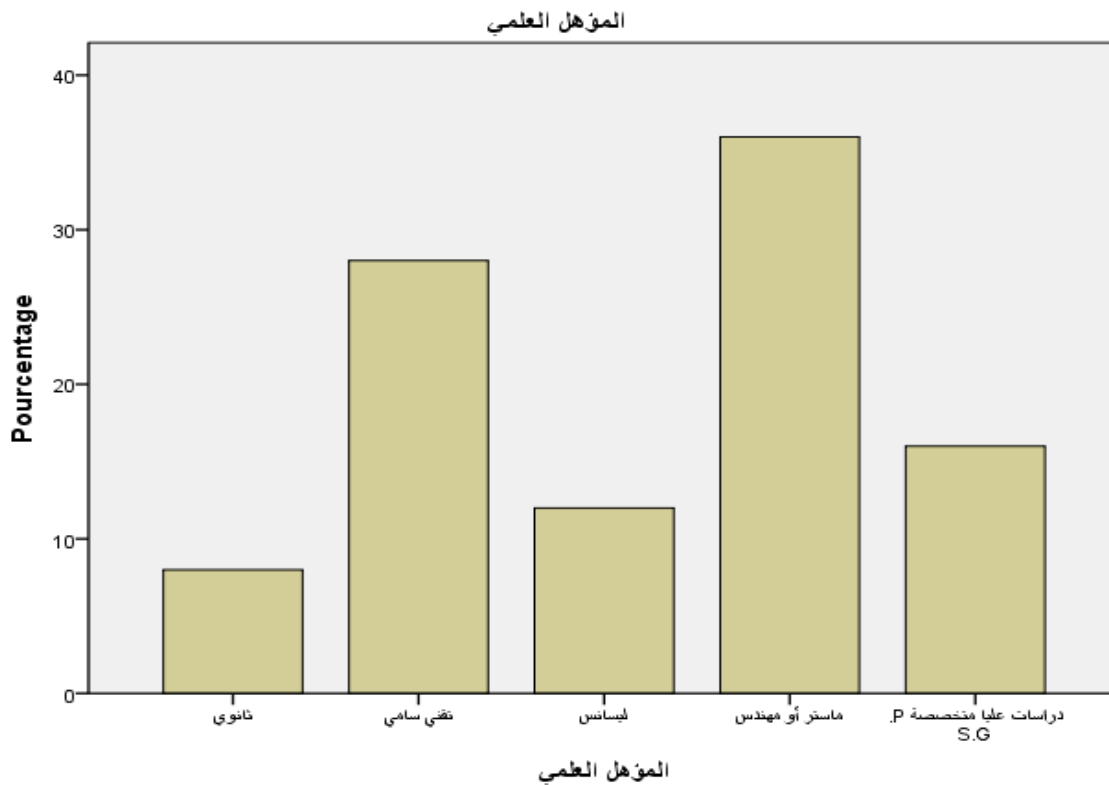
ثالثاً : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
8,0	4	ثانوي
28,0	14	تقني سامي
12,0	6	ليسانس
36,0	18	ما بعد التدرج (مهندس)
16,0	8	دراسات عليا متخصصة G.S.P
100	50	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من الجدول رقم (04) و الشكل رقم (06) يتبين أن نسبة 36,0% من أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي يصل إلى شهادة ماستر أو مهندس بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 28,0% من أفراد العينة لم تجازوا هذا المستوى حيث نالوا على شهادات تقني سامي ، هذا و أن الأفراد الحائزون على شهادة دراسات عليا متخصصة G.S.P

يمثلون نسبة 16,0% من أفراد عينة البحث بما يتوافق مع 8 فُراد، في حين كان الأفراد ذوي الشهادة ليسانس يمثلون نسبة 12,0% ،و المستوى الثانوي يمثلون ما نسبته 8,0%،و الملاحظ من خلال هذه النسب أن كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة و التي تملك القدرات و المهارات لشغل الوظائف .

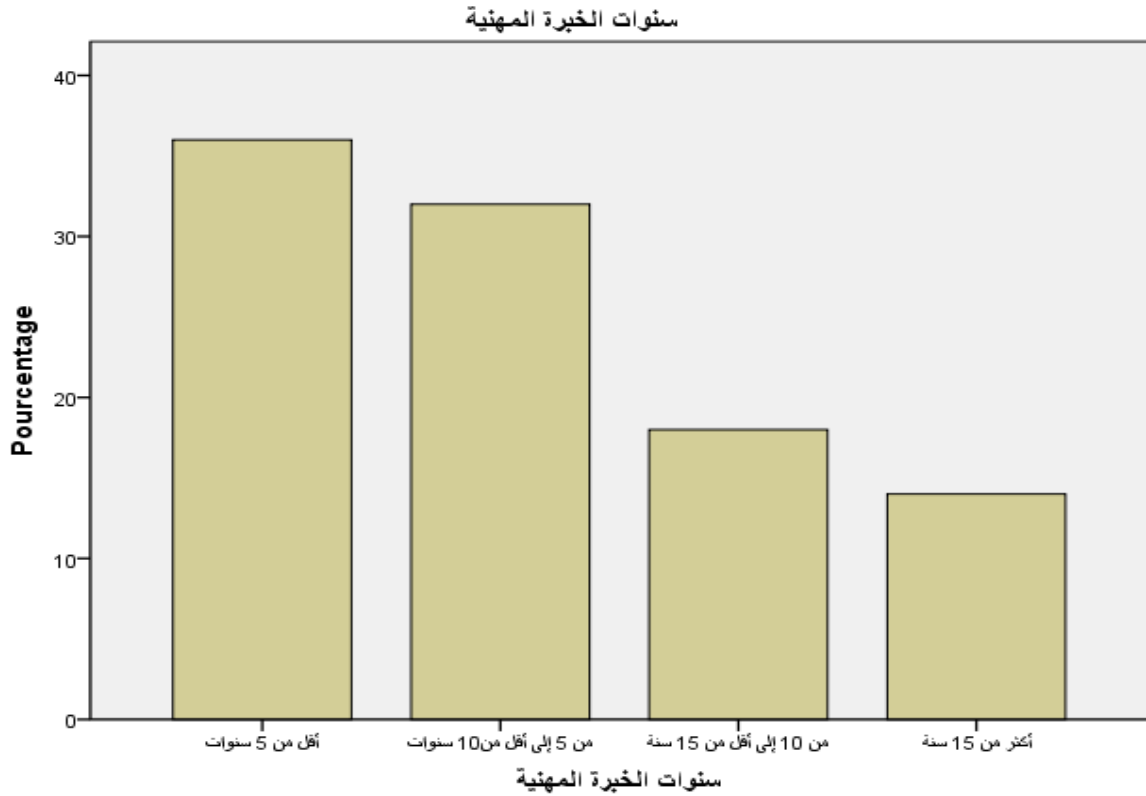
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة(%)	التكرار	سنوات الخبرة
36,0	18	أقل من 5 سنوات
32,0	16	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
18,0	9	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14,0	7	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



يوضح الجدول رقم (05) و الشكل رقم(07) أن نسبة 36,0% من أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ،و 32,0% من أفراد العينة خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات ،كذلك 18,0% من أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، بينما كانت نسبة الأفراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة 14,0% .

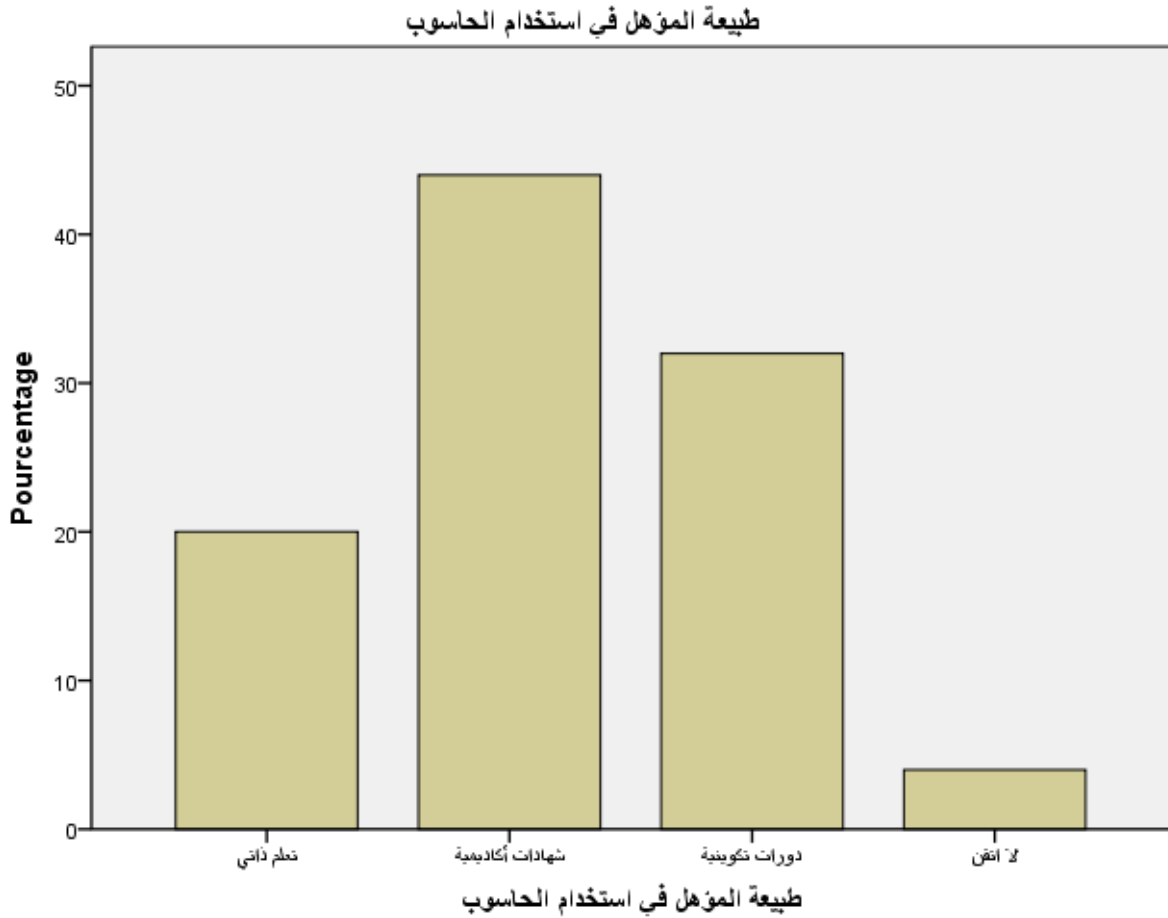
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب

النسبة (%)	التكرار	الدورات التدريبية
20	10	تعلم ذاتي
44	22	شهادات أكاديمية
32	16	دورات تكوينية
4	2	لا اتقن
100	50	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

الشكل رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب



من الجدول رقم (06) والشكل رقم (08) أن نسبة 44% من أفراد العينة يمتلكون مؤهلات بشهادات أكاديمية، و32,0% من أفراد العينة كانت مؤهلاتهم عن طريق الدورات التكوينية، كذلك 20,0% من أفراد العينة مؤهلاتهم ذاتيا، بينما كانت نسبة الأفراد الذين لا يمتلكون مؤهلات أقل من 4,0%.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى الثقافة التنظيمية ومستوى الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [- 3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [- 10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [- 1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [- 3 , 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة

مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (07): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

Descriptive Statistics

	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Skewness		Kurtosis	
	الاحصائيات	الاحصائيات	الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري
القيم التنظيمية	1,60	4,67	- 2,406	,337	8,642	,662
المعتقدات التنظيمية	2,71	5,00	- ,840	,337	1,457	,662
الأعراف التنظيمية	2,57	4,71	- 1,167	,337	1,337	,662
التوقعات التنظيمية	3,00	4,71	- ,578	,337	- ,514	,662
اتفعيل الإدارة الإلكترونية	1,50	4,60	- ,396	,337	- ,908	,662
الثقافة التنظيمية	3,29	4,59	- ,341	,337	- ,880	,662

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول (07) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (- 0.341 و -2.406) و باتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ونتأكد من ذلك من خلال معاملات التفطح التي كانت محصورة بين (- 0.514 و 8.642) حيث تشير الدراسات الى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (- 10، 10)، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (- 3، 3).

المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبانة

أولاً: تحديد فئات سلم ليكارت الخماسي

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي.

جدول رقم (09): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المصدر: سلم ليكارت الخماسي لتباين الأحادي

ثانياً: تحليل عبارات القسم الأول

1 - تحليل عبارات القيم التنظيمية

الجدول رقم (10)

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	العبارة	رقم العبارة
				بشدة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
3	موافق	,364	4,10	6	43	1	0	0	تنظر الإدارة الى موقع الالكتروني للجامعة على أنه جوهر الحضور الالكتروني بالكلية	01
				12,0	86,0	2,0	0	0		
2	موافق جدا	,640	4,28	19	26	5	0	0	يتقاسم الموظفين المعلومات و المعارف التكنولوجية و هم منفتحين على أفكار جديدة	02
				38,0	52,0	10,0	0	0		
4	موافق	,735	4,10	14	29	5	2	0	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال التواصل الالكتروني.	03
				28,0	58,0	10,0	4,0	0		
1	موافق جدا	,855	4,38	29	13	6	2	0	تهتم الإدارة بنشر شعارات و رموز و صور و لوحات جدارية تعكس تبنيتها لأسلوب الإدارة الالكترونية.	04
				58,0	58,0	12,0	4,0	0		
6	موافق	,839	3,90	11	27	8	4	0	يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء و نشر العمل الالكتروني بالكلية.	05
				22,0	54,0	16,0	8,0	0		
5	موافق	,986	4,08	21	16	10	2	1	يتم اعطاء فرصة للموظفين لشرح و توضيح الأساليب التي ابتدعوها لتطوير آليات العمل بالبرامج الالكتروني الذي يستخدمونه.	06
				42,0	32,0	20,0	4,0	2,0		
				الإجمالي						
	موافق	,53677	4,0853							

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول رقم (10) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تهتم الإدارة بنشر شعارات و رموز و صور و لوحات جدارية تعكس تبنيها لأسلوب الادارة الالكترونية. " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره **4,38** و بدرجة موافق جدا لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي ، بانحراف معياري **0,855** ، و جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يتقاسم الموظفون المعلومات و المعارف التكنولوجية و هم منفتحين على أفكار جديدة " وكان وسطها الحسابي **4,28** بدرجة موافق جدا و بانحراف معياري **0,640**، و أما بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " تنظر الإدارة الى موقع الالكتروني للجامعة على أنه جوهر الحضور الالكتروني بالكلية " ثالثاً و العبارة " تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال التواصل الالكتروني. " رابعاً و خامساً جاءت العبارة " يتم اعطاء فرصة للموظفين لشرح و توضيح الأساليب التي ابتدعوها لتطوير آليات العمل بالبرامج الالكتروني الذي يستخدمونه" و سادساً " يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء و نشر العمل الالكتروني بالكلية" و كانت المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: **4,10 ، 4,10 ، 3,90،4,08** ، التي تنتمي الى الفئة (3.40 - 4.19) حسب مقياس ليكارت، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كالتالي : **0,735 ، 0,364 ، 0,839،0,986** .

و بالنظر إلى مجمل عبارات القيم التنظيمية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ **4,08** أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز القيم التنظيمية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية على الادارة الالكترونية ، أما الانحراف المعياري فكان **0,450** وهو يدل على قلة تشتت اجابات افراد العينة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة

2 - تحليل عبارات المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (11)

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
5	موافق	,895	4,12	19	21	8	1	1	تمتلك كموظف المهارات و القدرات اللازمة التي تؤهلك لانجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة الى توضيح أو استفسار من الادارة العليا بفضل تحكمك في تكنولوجيا	07
				38,0	42,0	16,0	2,0	2,0		

		المعلومات.							
7	موافق	,773	3,88	8	32	6	4	0	08 يتم تحديد مستوى الموظف حسب ما يملكه من مهارات تقنية و تكنولوجيا نافعة في عمله.
				16,0	64,0	12,0	8,0	0	
1	موافق جدا	,725	4,38	23	25	1	0	1	09 تعتقد بأن نظام عملك الإداري الورقي قد تحول الى نظام عمل الكتروني .
				46,0	50,0	2,0	0	2,0	
2	موافق جدا	,981	4,24	27	12	7	4	0	10 تتناسب الصلاحيات الادارية الممنوحة لك مع أسلوب انجاز الأعمال الالكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة و دقة الأداء
				54,0	24,0	14,0	8,0	0	
3	موافق	,774	4,18	17	28	2	3	0	11 انجاز الأعمال الكترونيا ساهم في الحد من اتكال بعض الموظفين على زملائهم في انجاز الأعمال المكلفين بها .
				56,0	56,0	6,0	6,0	0	
4	موافق	,783	4,14	17	25	6	2	0	12 العمل الالكتروني أوجد بين الموظفين لغة خاصة يتبادلونها فيما بينهم للتعبير عما يقومون به
				34,0	50,0	12,0	4,0	0	
6	موافق	,947	4,04	18	20	9	2	1	13 التطورات التي استحدثت على برنامج الادارة الالكترونية المعمول به حاليا كانت نتاج خبرات و تجارب الموظفين
				36,0	40,0	18,0	4,0	2,0	
		,45036	4,1400	الإجمالي					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول رقم (11) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تعتقد بأن نظام عملك الإداري الورقي قد تحول الى نظام عمل الكتروني " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 4,38 و بدرجة موافق جدا لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20 - 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي ، بانحراف معياري 0,725، و جاءت في المرتبة الثانية عبارة " تتناسب الصلاحيات الادارية الممنوحة لك مع أسلوب انجاز الأعمال الالكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة و دقة الأداء " وكان وسطها الحسابي 4,24 بدرجة موافق جدا و بانحراف معياري 981، و أما بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " انجاز الأعمال الكترونيا ساهم في الحد من اتكال بعض الموظفين على زملائهم في انجاز الأعمال المكلفين بها " ثالثاً و العبارة " العمل الالكتروني أوجد

بين الموظفين لغة خاصة يتبادلونها فيما بينهم للتعبير عما يقومون به " رابعاً جاءت العبارة " تمتلك كموظف المهارات و القدرات اللازمة التي تؤهلك لانجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة الى توضيح أو استفسار من الادارة العليا بفضل تحكّمك في تكنولوجيا المعلومات " خامسا و عبارة " التطورات التي استحدثت على برنامج الادارة الإلكترونية المعمول به حاليا كانت نتاج خبرات و تجارب الموظفين" سادسا و عبارة " يتم تحديد مستوى الموظف حسب ما يملكه من مهارات تقنية و تكنولوجيا نافعة في عمله" سابعا و كانت المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: 4,18 ، 4,14 ، 4,12 ، 3,88،4,04، التي تنتمي الى الفئة - (4.19) (3.40) حسب مقياس ليكارت، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كالتالي : 0,774 ، 0,783 ، 0,895 ، 0,947 ، 0,773 .

و بالنظر إلى مجمل عبارات مدى توافر المعتقدات التنظيمية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 4,14 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز المعتقدات التنظيمية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية على الادارة الإلكترونية، أما الانحراف المعياري فكان 0,450 وهو يدل على قلة تشتت اجابات افراد العينة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة.

3 - تحليل عبارات الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (12)

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
3	موافق	, 919	4,18	21	21	5	2	1	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة و ارشاد زملائهم الأقل خبرة	14
				42,0	42,0	10,0	4,0	2,0		
5	موافق	, 872	4,12	17	26	4	2	1	المعايير السائدة بين الموظفين الذين ينجزون أعمالهم الكترونيا تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع والابتكار .	15
				34,0	52,0	8,0	4,0	2,0		

7	موافق	1,077	3,68	9	26	9	2	4	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي و المخاطرة و فتح أفق جديدة أمام تطوير أساليب انجاز العمل الكترونيا .	16
				18,0	52,0	18,0	4,0	8,0		
6	موافق	1,107	3,86	17	17	10	4	2	تلتزم الادارة بتحفيز الموظفين المتميزين في مجال التكنولوجيا .	17
				34,0	34,0	20,0	8,0	4,0		
4	موافق	1,010	4,14	23	17	4	6	0	الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل انجاز الأعمال الكترونيا .	18
				46,0	34,0	8,0	12,0	0		
2	موافق جدا	,863	4,30	24	21	1	4	0	تلتزم الادارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الادارة الالكترونية .	19
				48,0	42,0	2,0	8,0	0		
1	موافق جدا	,658	4,34	21	26	2	1	0	تعمل الادارة على تشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين و تنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به .	20
				42,0	52,0	4,0	2,0	0		
		4,6438	4,0886	الإجمالي						

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول رقم (12) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " تعمل الادارة على تشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين و تنشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره **4,34** و بدرجة موافق جدا لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (**4.20 - 5**) حسب مقياس ليكارت الخماسي ، بانحراف معياري **0,658** ، و جاءت في المرتبة الثانية عبارة " تلتزم الادارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الادارة الالكترونية " وكان وسطها الحسابي **4,30** بدرجة موافق جدا و بانحراف معياري **0,863**، و أما بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " يلتزم الموظفون الأكثر خبرة في الأعمال الالكترونية بمتابعة و ارشاد زملائهم الأقل خبرة " ثالثاً و العبارة " الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل انجاز الأعمال الكترونيا " رابعاً و جاءت العبارة " المعايير السائدة بين الموظفين الذين ينجزون أعمالهم الكترونيا تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الابداع والابتكار " خامساً و عبارة " تلتزم الادارة

بتحفيز الموظفين المتميزين في مجال التكنولوجيا" سادسا و عبارة " يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي و المخاطرة و فتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب انجاز العمل الكترونيا" سابعا و كانت المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: 4,18 ، 4,14 ، 4,12 ، 3,86،3,68، التي تنتمي الى الفئة - (4.19) (3.40) حسب مقياس ليكارت، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كالآتي : 0, 919 ، 1,010 ، 872 ، 0 ، 1,107 ، 1,077 .

و بالنظر إلى مجمل عبارات مدى توافر القدرات الإبداعية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 4,08 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز الأعراف التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية على الادارة الإلكترونية ، أما الانحراف المعياري فكان 0,464 وهو يدل على قلة تشتت اجابات افراد العينة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة.

4 - تحليل عبارات التوقعات التنظيمية

الجدول رقم (13)

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبرة	رقم العبرة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
4	موافق	1,020	4,02	19	19	7	4	1	يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجيا ذات الصلة بأعمالهم.	21
				38,0	38,0	14,0	8,0	2,0		
5	موافق	1,040	4,02	18	22	5	3	2	تخطط الادارة لزيادة القنوات الالكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول المهتمين على معلومات التي يحتاجونها .	22
				36,0	44,0	10,0	6,0	4,0		
1	موافق جدا	,741	4,32	23	21	5	1	0	انجاز الأعمال الكترونيا يساعد المهتمين على الاستفادة من الخدمات المتوفرة الكترونيا و حل مشاكل الازدحام و أعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.	23
				46,0	42,0	10,0	2,0	0		

2	موافق	,889	4,16	20	22	4	4	0	يتاح للموظف المسؤول عن انجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع الى رئيسه مباشر .	24
				40,0	44,0	8,0	8,0	0		
7	موافق	,956	3,94	14	25	6	4	1	موقع الويب حسن من صورة الكلية و نجح في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين .	25
				28,0	50,0	12,0	8,0	2,0		
6	موافق	,892	3,98	14	26	5	5	0	انجاز الأعمال الكترونيا حسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك و الحكم الدقيق على مستوى انجازك .	26
				28,0	52,0	10,0	10,0	0		
3	موافق	,752	4,08	14	28	6	2	0	تدرك كموظف اتساع المدى الذي يغطيه واجبات منصبك بعد تحوذك الى أسلوب العمل الإلكتروني .	27
				28,0	56,0	12,0	4,0	0		
	موافق	,43793	4,0743	الإجمالي						

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول رقم (13) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة " انجاز الأعمال الكترونيا يساعد المهتمين على الاستفادة من الخدمات المتوفرة الكترونيا و حل مشاكل الازدحام و أعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 4,32 و بدرجة موافق جدا لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي ، بانحراف معياري 0,741، و جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يتاح للموظف المسؤول عن انجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع الى رئيسه مباشر " وكان وسطها الحسابي 4,16 بدرجة موافق و التي تنتمي الى الفئة (4.19 - 3.40) حسب مقياس ليكارت، بانحراف معياري 0,889، و نفس الشيء بالنسبة للعبارة الأخرى فكانت كلها بدرجة موافق حيث جاءت العبارة " تدرك كموظف اتساع المدى الذي يغطيه واجبات منصبك بعد تحوذك الى أسلوب العمل الإلكتروني " ثالثا و جاءت العبارة " يبادر الموظفون ذاتيا بالانحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استعاب التطورات التقنية و التكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم " رابعا و العبارة " تخطط الادارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول المهتمين على معلومات التي يحتاجونها "خامسا و عبارة " انجاز الأعمال الكترونيا حسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك و الحكم الدقيق على مستوى انجازك" سادسا و عبارة " موقع الويب حسن من صورة الكلية و نجح في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين" سابعا، و كانت المتوسطات الحسابية على الترتيب كالتالي: 4,08 ،

4,02 ، 4,02 ، 3,98، 3,94، فيما كانت الانحرافات المعيارية لهاته العبارات على الترتيب كآآتي :
0,752 ، 1,020 ، 1,040، 0,892، 0,956 .

و بالنظر إلى مجمل عبارات مدى توافر القدرات الإبداعية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 4,07 أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على ارتكاز التوقعات التنظيمية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية على الادارة الإلكترونية ، أما الانحراف المعياري فكان 0,437 وهو يدل على قلة تشتت اجابات افراد العينة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة

الجدول رقم (14)

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
القيم التنظيمية	4,08	0,536	موافق	3
المعتقدات التنظيمية	4,14	0,450	موافق	1
الأعراف التنظيمية	4,08	0,464	موافق	2
التوقعات التنظيمية	4,07	0,437	موافق	4
الإجمالي	4,09	0,339	موافق	

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

ومن خلال الجدول رقم(14) يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات المتغير التابع الإبداع التنظيمي كان بدرجة موافق بحيث كانت المتوسط الحسابي 4,09 ينتمي إلى الفئة [3,40 إلى 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي حيث يرى أفراد العينة بأن الثقافة التنظيمية يرتكز على توفر المعتقدات التنظيمية و الأعراف التنظيمية وكذلك القيم التنظيمية و التوقعات التنظيمية ، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر بـ 0,339 و هو يشير إلى قلة تشتت إجبات أفراد العينة و بالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد العينة حول عبارات الثقافة التنظيمية .

ثانيا: تحليل عبارات القسم الثاني

1 - تحليل عبارات ادارة الإلكترونية

الجدول رقم (15)

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم العبارة
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
6	موافق	1,388	3,54	18	7	16	2	7	تعمل الادارة على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني	28
				36,0	14,0	32,0	4,0	14,0		
7	محايد	1,314	3,22	8	17	11	6	8	يتم تشجيع مختلف المتعاملين على امتلاك بريد الكتروني رسمي للتواصل مع الكلية	29
				16,0	34,0	22,0	12,0	16,0		
9	محايد	1,236	2,94	3	20	20	15	7	يتم تحفيز مختلف المتعاملين للتعامل مع الكلية من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية الى أعمال الكترونية	30
				6,0	40,0	10,0	30,0	14,0		
10	غير موافق تماما	1,236	1,236	3	2	6	27	12	يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية	31
				6,0	4,0	12,0	54,0	24,0		
8	محايد	1,317	2,98	5	16	13	5	11	يتمتع المدراء بسرعة الحركة و الاستجابة و المبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الادارية بفضل العمل الالكتروني	32
				10,0	32,0	26,0	10,0	22,0		
1	موافق	1,186	4,02	24	12	7	5	2	تستفيد الادارة من معلومات التي يتيحها الموقع الالكتروني للكلية	33
				48,0	24,0	14,0	10,0	4,0		
2	موافق	1,206	3,88	20	15	6	7	2	يسمح لك بالدخول الى نظام عملك الالكتروني عبر شبكة الانترنت و أنت خارج مكان عملك	34
				40,0	30,0	12,0	14,0	4,0		

4	موافق	1,206	3,74	10	25	8	6	1	توفر الادارة للمتعاملين شروح توضيحية ارشادية و عروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب و عمل اشتراك للبريد الالكتروني	35
				20,0	50,0	16,0	12,0	2,0		
3	موافق	1,192	3,74	13	23	7	2	5	تقوم الادارة من خلال الرقابة الالكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات مرتدة عن أدائهم	36
				26,0	46,0	14,0	4,0	10,0		
5	موافق	1,161	3,72	12	24	6	4	4	يفضل العمل الالكتروني أصبح للموظفين الوقت الكافي الذي يسمح لهم بانجاز عمل اضافي اذا تطلب الامر ذلك	37
				24,0	48,0	12,0	8,0	8,0		
	محايد	,85496	3,3920	الإجمالي						

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من الجدول رقم (15) يمكن استخلاص ما يلي:

جاءت عبارة تستفيد الادارة من معلومات التي يتيحها الموقع الالكتروني للكلية " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره **4,02** و بدرجة موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [3,40 إلى 4,29] حسب مقياس ليكارت الخماسي ، بانحراف معياري **1,186** ، و جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يسمح لك بالدخول الى نظام عملك الالكتروني عبر شبكة الانترنت و أنت خارج مكان عملك " وكان وسطها الحسابي **3,88** بدرجة موافق و بانحراف معياري **1,206**، و أما بالنسبة للعبارة الثالثة " تقوم الادارة من خلال الرقابة الالكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات مرتدة عن أدائهم " و كان وسطها الحسابي **3,74** بدرجة موافق، و انحرافها المعياري **1,192**، و العبارة " توفر الادارة للمتعاملين شروح توضيحية ارشادية و عروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب و عمل اشتراك للبريد الالكتروني " رابعاً بمتوسط حسابي **3,74** بدرجة موافق ، و بانحراف معياري **1,206**، و عبارة " بفضل العمل الالكتروني أصبح للموظفين الوقت الكافي الذي يسمح لهم بانجاز عمل اضافي اذا تطلب الامر ذلك" خامساً بمتوسط حسابي **3,72** بدرجة موافق، و انحراف معياري قدر **1,161**، أما العبارة " تعمل الادارة على استقطاب أصحاب الخبرات و المهارات في مجال العمل الالكتروني" سادساً بمتوسط حسابي قدر **3,54** بدرجة موافق ، و انحراف معياري قدر ب **1,388**، و العبارة " يتم تشجيع مختلف المتعاملين على امتلاك بريد الكتروني رسمي للتواصل مع الكلية" سابعاً بمتوسط حسابي **3,22** بدرجة محايد لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (2.60 - 3.39) حسب مقياس ليكارت، و انحراف معياري قدر ب **1,314**، و العبارة " يتمتع المدراء بسرعة الحركة و الاستجابة و المبادرة في تنفيذ

مهامهم وواجباتهم الادارية بفضل العمل الالكتروني" ثامنا بمتوسط حسابي قدر **2,98** بدرجة محايد، و بانحراف معياري قدر **1,317**، و العبارة " يتم تحفيز مختلف المتعاملين للتعامل مع الكلية من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية الى أعمال الكترونية" تاسعا بمتوسط حسابي قدر **2,94** بدرجة محايد و بانحراف معياري قدر **1,236**، أما العبارة " يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الالكترونية" عاشره بمتوسط حسابي قدر **1,236** بدرجة غير موافق تماما محايد لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة (1 - 1.79) حسب مقياس ليكارت و بانحراف معياري قدر **1,236**.

و بالنظر إلى مجمل عبارات مدى توافر الادارة الالكترونية نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر بـ **3,39** أي أن الاتجاه العام لأفراد العينة يدل على أن تركيز قليل على الادارة الالكترونية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، أما الانحراف المعياري فكان **0,859** وهو يدل على قلة تشتت اجابات افراد العينة حول هذا البعد و بالتالي تطابق وجهات النظر لدى أفراد العينة.

المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بالثقافة التنظيمية أو تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05).

- رفض الفرضية الصفرية H_1 : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05).

وفيما يلي عرض للنتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية) في تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى الدلالة 5%

الجدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	24,431	1	24,431	102,994	0,000b
الخطأ	11,386	48	0,237		
الإجمالي	35,817	49			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	-5,134	,843	-6,091	0,000	
الثقافة التنظيمية	2,081	,205	10,149	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,826)، معامل التحديد: (R ² =0,682)، المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية.					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (102,994) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية على المتغير التابع والمتمثل في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ **0,826** وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي **0,682** وهذا يعني أن 68,2% من التغيرات الحاصلة في الإدارة الإلكترونية تعود إلى تغيرات حاصلة في الثقافة و 31,8% الباقية ترجع لعوامل أخرى. ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتغير المستقل و المتمثل في الثقافة التنظيمية و المتغير التابع المتمثل في الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T : 10,149) بمستوى دلالة 0,000 و عليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية ونقبل بالفرضية البديلة و بالتالي فإننا نقول بوجود تأثير ذا دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانياً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للمعتقدات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3,409	1	3,409	5,049	0,029
الخطأ	32,408	48	0,675		
الإجمالي	35,817	49			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
الثابت	1,385	,901	,219	0,131	
القيم التنظيمية	,491	,219	2,247	0,131	
معامل الارتباط: (R=0.309)، معامل التحديد: (R ² =0.095)، المتغير التابع: تفعيل الإدارة الإلكترونية					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5,049) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,029) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد القيم التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في تفعيل الإدارة الإلكترونية. من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T: 2,247) بمستوى دلالة Sig " 0,131" و تشير قيمة الارتباط r إلى أن قوة العلاقة بين بعد المتغير المستقل القيم التنظيمية و المتغير التابع تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية هي 0,309 حيث فسر البعد القيم التنظيمية 9,5% من التباين في المتغير التابع تفعيل الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R² ، و بالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير معنوي للقيم التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذا دلالة معنوية للقيم الإلكترونية على الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

وبناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الكلية تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني، و كذا تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تناسب بيئة العمل الإلكتروني، كما تساهم في توسيع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأعمالهم، كما توفر بيئة يتشارك فيها الموظفين المعلومات و المعارف التكنولوجية اللازمة لزيادة مهاراتهم التقنية ضمن بيئة العمل الإلكتروني، و هي تعكس شعورهم و اتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإلكترونية من حيث استمتاعهم بالعمل على برامجها و شعورهم بأن عملهم له قيمة و معنى.

ثالثاً : الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للتوقعات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (18) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	16,815	1	16,815	42,478	0,000 ^b
الخطأ	19,001	48	0,396		
الإجمالي	35,817	49			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة		مستوى الدلالة sig

0,020	- 2,398	,8310	- 1,993	الثابت
0,000	6,518	,2000	1,301	المعتقدات التنظيمية
معامل الارتباط: (R=0,685)، معامل التحديد: (R ² =0,469)، المتغير التابع: تفعيل الإدارة الإلكترونية				

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (18)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (42,478) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد المعتقدات التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لبعده المعتقدات التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في الكلية قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T: 6,518) بمستوى دلالة Sig " 0,000" و تشير قيمة الارتباط r إلى أن قوة العلاقة بين بعد المعتقدات التنظيمية 68,5% من التباين في المتغير التابع تفعيل الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، وبالتالي نرفض البديل الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير المعتقدات التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذا دلالة معنوية المعتقدات التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر ببسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

و بناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة الى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الكلية قد مثلت في وجود قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم و أعمالهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني القائم على دقة الأداء و سرعة الانجاز، كما ان ذلك يقوي اعتقاد الموظفين بأنهم مؤهلين لانجاز وظائفهم كاملة ذاتيا، مما يدل على استيعابهم لمتطلبات و وظائفهم و إدراكهم بأنهم قادرين على القيام بها في بيئة عمل الكترونية تدفع باتجاه تقوية النقاط الوظيفية كما تعزز قنواتهم بانتقالهم من الأسلوب الإداري التقليدي الورقي إلى أسلوب انجاز الأعمال الكترونيا، مما يجعل بالضرورة على الإدارة تطوير موقع الويب الخاص بالكلية و توسيعه للاعتماد عليه في التواصل، و لتمكين الموظفين من الوصول الى بيئة أعمالهم الإلكترونية و بذلك إلغاء حواجز المكان و الزمان.

رابعاً : الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	20,668	1	20,668	65,488	0,000 ^b
الخطأ	15,149	48	0,316		
الإجمالي	35,817	49			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الثابت
	- 2,326	0,711	- 3,271	0,002	
الأعراف التنظيمية	1,399	0,173	8,092	0,000	

معامل الارتباط: (R=0,760)، معامل التحديد: (R²=0,577)، المتغير التابع: تفعيل الإدارة الإلكترونية.

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (65,488) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الأعراف التنظيمية على المتغير التابع والمتمثل في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لبعده الأعراف التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في الكلية قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T : 8,092) بمستوى دلالة Sig " 0,002" و تشير قيمة الارتباط r إلى أن قوة العلاقة بين بعد الأعراف التنظيمية 76,0% من التباين في المتغير التابع تفعيل الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير الأعراف التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذا دلالة معنوية الأعراف التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بيسكرة عند مستوى الدلالة (0,05).

و بناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة إلى أن الأعراف التنظيمية السائدة في الكلية ساهمت في تدعيم الموظفين و تشجيعهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية التي استحدثت في بيئة عملهم، مما ساعد على سرعة اندماجهم في بيئة العمل الإلكتروني، كما دفعت الموظفين الأكثر خبرة و تجربة للإشراف على زملائهم الأقل خبرة و متابعتهم و إرشادهم و ذلك ضمن بيئة عمل إلكترونية دائمة التطور، كما أوجدت لدى الموظفين معايير تشجع على التحدي و المخاطرة، و دعمتها بمعايير نظرة المدراء إلى الأخطاء باعتباره مصدرا من مصادر التعلم و اكتساب الخبرات، كما دعمت زيادة التعاون بين الموظفين اللازمة لتكوين بيئة تساعد على

نمو فرق العمل التي تلتزم بتحقيق الأهداف، مما يعمل على زيادة فعالية الإدارة الإلكترونية، كما شجعت المدراء على الاهتمام بتبسيط إجراءات العمل الإداري، و تجنب تعقيدات و سلبيات النظام البيروقراطي، و التغلب عليها من خلال أسلوب العمل الإلكتروني.

خامسا: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% للأعراف التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم (20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	(f) المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	16,139	1	16,139	39,369	0,000 ^b
الخطأ	19,678	48	,410		
الإجمالي	35,817	49			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	مستوى الدلالة sig	
الثابت	- 1,947	,8560	- 2,276	0,027	
التوقعات التنظيمية	1,310	,2090	6,274	0,000	
معامل الارتباط: (R=0,671)، معامل التحديد: (R ² =0,451)، المتغير التابع: تفعيل الإدارة الإلكترونية.					

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.0

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20)، يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (39,369) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد التوقعات التنظيمية على المتغير التابع والتمثل في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية لبعده التوقعات التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في الكلية قيد الدراسة إذ بلغت قيمة (T : 6,274) بمستوى دلالة Sig " 0,000" و تشير قيمة الارتباط r إلى أن قوة العلاقة بين بعد التوقعات التنظيمية 67,1% من التباين في المتغير التابع تفعيل الإدارة الإلكترونية بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R²، و بالتالي نرفض البديل الصفري القائلة بعدم وجود تأثير التوقعات التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية و عليه فإننا نقبل الفرضية

البديلة التي تقول يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتوقعات التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة محمد خيضر بيسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
و بناء على ما ذكر يمكن استنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة إلى التوقعات التنظيمية السائدة في الكلية التي ساهمت في تشجيع الموظفين على أن يبادرون ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة منهم في استيعاب التطورات التقنية و التكنولوجية المرتبطة بأعمالهم، كما أوجدت لدى الموظفين الرغبة في استكمال انجاز المتبقي من مهامهم الوظيفية خارج أوقات العمل الرسمية و ذلك بالدخول إلى بيئة عملهم الإلكترونية من خلال توفر الانترنت، كما دفعت الإدارة لتمكين الموظفين من استكمال انجاز وظائفهم الكترونيا من خارج مكان العمل و السماح لهم بدخول إلى بيئة عملهم الكترونيا، كما شجعت الإدارة على تمكين الموظف من أن يكون مسؤولا عن انجاز عملة في شكل عملية متكاملة و ليس فقط عن جزء منه، كما شجعت الإدارة للتوجه نحو توسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.

المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أولا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (21).

الجدول (21): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
2,948	0,666	0.05

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21) نجد أن قيمة T (2,948) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.666) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية تعزى لمتغير الجنس وبذلك يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في كلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية تعزى لمتغير العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (22).

جدول (22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,799	3	0,266	2,528	0,690
داخل المجموعات	4,843	46	0,105		
المجموع	5,641	49			

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.528) والدلالة الإحصائية (0.690)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة

التنظيمية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,274	4	0,068	0,574	0,683
داخل المجموعات	5,368	45	0,119		
المجموع	5,641				

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.574) والدلالة الإحصائية (0.683)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة

التنظيمية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,961	3	0,320	3,150	0,034
داخل المجموعات	4,680	46	0,102		
المجموع	5,641	49			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.150) والدلالة الإحصائية (0.034)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهي لصالح فئة أقل من 5 سنوات بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني الفئة من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة تليها فئة أكثر من 15 سنة ثم في الأخير من 5 الى أقل 10 سنوات حسب المتوسط الحسابي لها .

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة

فئات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	4,2636	0,28903		

0,034	3,150	0,29459	3,9405	من 5 الى اقل من 10
		0,43464	4,1177	من 10 الى اقل من 15
		0,27282	4,0000	من 15 فأكثر

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة

التنظيمية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل استخدام الحاسوب "

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير

المؤهل استخدام الحاسوب

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,618	3	0,206	1,887	0,145
داخل المجموعات	5,023	46	0,109		
المجموع	5,641	49			

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.887) والدلالة الإحصائية (0.145)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل استخدام الحاسوب في مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الإنسانية وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (.) .

الجدول (27): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
2,970	0,116	0.05

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (27) نجد أن قيمة T (2,970) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.116) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية تعزى لمتغير الجنس وبذلك يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية محل الدراسة تعزى لمتغير العمر "

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية تعزى لمتغير العمر .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول (28).

جدول (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,808	3	1,603	2,377	0,082
داخل المجموعات	31,009	46	0,674		
المجموع	35,817	49			

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.377) والدلالة الإحصائية (0.082)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي "

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية حسب

متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	,901	4	0,225	0,290	0,883
داخل المجموعات	34,915	45	0,776		
المجموع	35,817	49			

من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 20.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.290) والدلالة الإحصائية (0.883)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الثقافة

التنظيمية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية حسب متغير

سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6,785	3	2,262	3,584	0,021
داخل المجموعات	29,031	46	0,631		
المجموع	35,817	49			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالكلية محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (3.584) والدلالة الإحصائية (0.021)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية بالكلية محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وهي لصالح فئة أقل من 5 سنوات بدليل ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم بينما جاء في الترتيب الثاني فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات تليها فئة من 5 إلى أقل من 10، ثم في الأخير أكثر من 15 سنة حسب المتوسط الحسابي لها

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0,021	3,584	0,72590	3,8111	أقل من 5 سنوات
		0,87557	3,0438	من 5 الى أقل من 10
		0,74498	3,5333	من 10 الى أقل من 15
		0,83009	2,9286	من 15 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى تفعيل

الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل استخدام الحاسوب "

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية حسب

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,120	2,053	1,410	3	4,229	بين المجموعات
		0,687	46	31,588	داخل المجموعات
			49	35,817	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

متغير المؤهل استخدام الحاسوب

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.053) والدلالة الإحصائية (0.120)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل استخدام الحاسوب في مستوى تفعيل الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإنسانية وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

XIA ٤٥٩٠ X^{TEL} vjiv^{TEL} viiz^{TEL} OND^{TEL} REVA^{TEL} ON ↔ F^{TEL} viiz^{TEL} ONIX^{TEL} FEI^{TEL} N ↔ F^{TEL} viiz^{TEL} OND^{TEL} N^{TEL} vii^{TEL} V ↔ F^{TEL} viiz^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N ↘ X
. K^{TEL} V^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} VI^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X F^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} K^{TEL} P^{TEL} N

↓ ↔ A^{TEL} vii^{TEL} E^{TEL} ↔ F^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} ٥ F^{TEL} V^{TEL} D^{TEL} N^{TEL} XII^{TEL} F^{TEL} X^{TEL} G^{TEL} ↔ vj^{TEL} III^{TEL} N^{TEL} 02 F^{TEL} A^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} 3^{TEL} T^{TEL} X^{TEL} T^{TEL} FEI^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} Q^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N •
↘ vii^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} → vii^{TEL} N^{TEL} T^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} Ω & N^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↑ T^{TEL} V^{TEL} F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X ↘ vii^{TEL} N^{TEL} ON^{TEL} F^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL}
FA^{TEL} V^{TEL} D^{TEL} N^{TEL} XII^{TEL} F^{TEL} A^{TEL} X^{TEL} G^{TEL} A^{TEL} C ↔ A^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} 3^{TEL} T^{TEL} X^{TEL} ↑ R^{TEL} S → T^{TEL} FEI^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} Q^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N R^{TEL} iii^{TEL} (d ↔ A^{TEL} R^{TEL} F^{TEL} N^{TEL} N^{TEL} Q^{TEL} A^{TEL} N E → vii^{TEL} N^{TEL}
D^{TEL} P^{TEL} N A^{TEL} A^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↑ T^{TEL} V^{TEL} F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ON^{TEL} F^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} ↓ ↔ A^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} X^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} ٥ F^{TEL}
(K^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} A^{TEL})

E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL} ↓ ↔ A^{TEL} vii^{TEL} E^{TEL} ↔ F^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} ٥ F^{TEL} V^{TEL} D^{TEL} N^{TEL} XII^{TEL} F^{TEL} X^{TEL} G^{TEL} ↔ N^{TEL} 03 F^{TEL} A^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} 3^{TEL} T^{TEL} X^{TEL} T^{TEL} FEI^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} Q^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N •
iii^{TEL} A^{TEL} i^{TEL} (K^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} D^{TEL} N^{TEL} A^{TEL} A^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↑ T^{TEL} V^{TEL} F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X F^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} K^{TEL} P^{TEL} N
K^{TEL} P^{TEL} N E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL} ↓ ↔ A^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} X^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} ٥ F^{TEL} V^{TEL} D^{TEL} N^{TEL} XII^{TEL} F^{TEL} X^{TEL} G^{TEL} ↔ vj^{TEL} III^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} 3^{TEL} T^{TEL} X^{TEL} ↑ R^{TEL} S → T^{TEL} FEI^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} Q^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N
↘ A^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} → vii^{TEL} N^{TEL} T^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} Ω & N^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↑ T^{TEL} V^{TEL} F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X F^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL}
(d ↔ A^{TEL} R^{TEL} F^{TEL} N^{TEL} N^{TEL} Q^{TEL} A^{TEL} N E → vii^{TEL} N^{TEL})

: < i^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} R^{TEL} S < N^{TEL} - vii^{TEL} N^{TEL} T^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↑ ↗ Δ N^{TEL} - F^{TEL} G^{TEL} V^{TEL} F^{TEL} F^{TEL} G^{TEL} C^{TEL} (F^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL}) - 3/3 < I^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} R^{TEL} S < F^{TEL} G^{TEL} M^{TEL} J < N^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} A^{TEL}

↘ X^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} K^{TEL} P^{TEL} N XII^{TEL} ٤٥٩٠ E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL} ↓ ↔ F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ix^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} ↓ III^{TEL} G^{TEL} C ↔ ↔ * Z^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} N^{TEL} ↑ R^{TEL} S ↓ A^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C & X •
FA^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} X^{TEL} IA^{TEL} vii^{TEL} E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL} X^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} iii^{TEL} A^{TEL} ↑ C ↔ < VII^{TEL} E^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} 3/3 ↔ X^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X
. ↘ X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} E^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} E^{TEL} d A^{TEL} R^{TEL} S K^{TEL} G^{TEL} C T^{TEL} R^{TEL} S X^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} < VII^{TEL} ix^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} I^{TEL} C < R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C ↘ X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} E^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL}
FA^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↘ A^{TEL} X^{TEL} FA^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} K^{TEL} P^{TEL} N XII^{TEL} ٤٥٩٠ ↔ F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} OND^{TEL} N^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ix^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} ↓ III^{TEL} G^{TEL} C < < i^{TEL} N^{TEL} < N^{TEL} Z^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} N^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N •
vj^{TEL} i^{TEL} v^{TEL} P^{TEL} A^{TEL} N^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} vii^{TEL} E^{TEL} ix^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} ↑ g^{TEL} v^{TEL} i^{TEL} v^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} vii^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} R^{TEL} S ix^{TEL} G^{TEL} C < < VII^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} iii^{TEL} A^{TEL} < F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X
g^{TEL} A^{TEL} i^{TEL} ↓ I^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} N^{TEL} g^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↑ T^{TEL} P^{TEL} N vii^{TEL} N^{TEL} ix^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} ↑ I^{TEL} X ↔ vj^{TEL} i^{TEL} v^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} 3/3 N^{TEL} A^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} E^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} A^{TEL} ↘ X
. ↘ X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} E^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} R^{TEL} S X^{TEL} < N^{TEL} E^{TEL} ↔ E^{TEL} A^{TEL}

vi^{TEL} A^{TEL} v^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↘ X^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} K^{TEL} P^{TEL} N E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL} ↓ ↔ F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} OND^{TEL} P^{TEL} REVA^{TEL} ON ix^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} ↓ III^{TEL} G^{TEL} C ↔ < < v^{TEL} Z^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} N^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N •
D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} A^{TEL} 5/٥ ON^{TEL} IA^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} X^{TEL} A^{TEL} i^{TEL} ON^{TEL} < A^{TEL} VII^{TEL} E^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} S ↔ ix^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} iii^{TEL} A^{TEL} < F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X
IX^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} A^{TEL} N^{TEL} < N^{TEL} F^{TEL} E^{TEL} C < < K^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} O^{TEL} T^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} ix^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} S ↘ X D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} N^{TEL} ↘ ON^{TEL} F^{TEL} C < < X^{TEL} ON^{TEL}
. K^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} O^{TEL} T^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} ↔ g^{TEL} P^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} < VII^{TEL} I^{TEL} C < R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C T^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} S vii^{TEL} N^{TEL} X^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} ↑ g^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} C ↔ R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C N^{TEL} O^{TEL} E^{TEL} i^{TEL} N^{TEL} vj^{TEL} i^{TEL} v^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} < VII^{TEL} E^{TEL} A^{TEL}

vi^{TEL} A^{TEL} v^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} ↘ X^{TEL} X^{TEL} FEI^{TEL} V^{TEL} AN^{TEL} K^{TEL} P^{TEL} N E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL} ↓ ↔ F^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} OND^{TEL} P^{TEL} REVA^{TEL} ON ix^{TEL} E^{TEL} F^{TEL} ↓ III^{TEL} G^{TEL} C ↔ < < N^{TEL} Z^{TEL} P^{TEL} R^{TEL} N^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} T^{TEL} P^{TEL} N •
↘ A^{TEL} X^{TEL} ON^{TEL} E^{TEL} ↔ OND^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} N^{TEL} < < VII^{TEL} ix^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} I^{TEL} C < R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C T^{TEL} E^{TEL} R^{TEL} S < < VII^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} iii^{TEL} A^{TEL} < F^{TEL} VII^{TEL} A^{TEL} ↔ F^{TEL} RA^{TEL} ON^{TEL} vii^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} vii^{TEL} ↘ X
g^{TEL} P^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} < < VII^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} ↘ X F^{TEL} I^{TEL} R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C vii^{TEL} N^{TEL} X^{TEL} XI^{TEL} < vii^{TEL} N^{TEL} ↑ g^{TEL} D^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} C ↔ R^{TEL} I^{TEL} N^{TEL} F^{TEL} C OND^{TEL} P^{TEL} F^{TEL} E^{TEL} A^{TEL} N^{TEL} ↘ X vj^{TEL} i^{TEL} v^{TEL} E^{TEL} N^{TEL} E^{TEL} I^{TEL} M^{TEL} I^{TEL}

المراجع

أولا : الكتب

1. أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2001.
2. أكثم عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، مؤتة للبحوث و الدراسات، المجلد 18، ع4، قسم العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، 2003.
3. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997.
4. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
5. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
6. سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشرى، القاهرة، 2005.
7. طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007.
8. عبد الحميد، محمد، الاتصال و الإعلام على شبكة الانترنت، ط1، عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة، مصر، 2007.
9. عبد الرحمن توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل، ط2، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005.
10. عبد الستار، العلي، و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان، دار المسيرة لنشر و التوزيع، 2006.
11. عبد الفتاح التميمي، ووليد سلامة، الشبكات المحلية و الانترنت، الشركة العربية المتحدة للتنسيق و التوريد، مصر، 2007.

12. عبد الفتاح، بيومي حجازي، النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية، الكتاب الأول، النظام القانوني للحكومة الالكترونية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2003، ص124، نقلا عن علي محمد شمو، التكنولوجيا الحديثة و الاتصال الدولي و الانترنت، الشركة الدولية للأبحاث و النشر، جدة، بدون تاريخ.
13. عبد الله سليمان العمار، الإدارة الالكترونية و التحول الالكتروني، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2008.
14. عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات و الوظائف و المشكلات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004.
15. علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2008.
16. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
17. محمد الطعمنة، و طارق العلوش، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 2004.
18. محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، ط1 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009 .
19. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2002.
20. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
21. مصطفى محمود ابوبكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
22. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005.
23. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، ط العربية، دار اليزاوي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، اربد، عمان، 2009.

25. الهواري السيد، الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2009.

ثانيا : المذكرات والأطروحات

26. ابتهاج شكري شبير، اثر بعض عناصر ثقافة التنظيمية على استعداد لمواجهة الأزمات، رسالة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين، 2007.

27. اسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2008.

28. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين)، 2008.

29. أسعد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008.

30. بوبكر منصور، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، دراسة حالة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة منتورة، قسنطينة(الجزائر)، 2007.

31. حمد بن علي حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

32. حمد عبد الله محمد الأشهب، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل اداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2010.

33. خليفة بن صالح بن خليفة المسعود ، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط(غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 .

34. إيهاب خميس أحمد المير، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية) غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007.
35. رأفت، رضوان، الإدارة الإلكترونية ، الإدارة و المتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة، 2004.
36. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2008 .
37. زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2008
38. سعيد بن معلا، العمري، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003
39. سعيد معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم . الرياض 2003
40. عبد الرحمن، سعد القرني، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض، رسالة ماجستير القيادة الأمنية، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
41. عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012.
42. فهد عبد الله، السهيلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2009.

43.فهد يوسف الدولية، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن .

44.فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007

45.محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة) ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 .

46.محمد جمال أكرم عمار، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2009 .

47.محمد، بن عبد العزيز الضافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

48.مناحي عبد الله السبيعي ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : المملكة العربية السعودية.2005.

49.الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006.

ثالثاً: الدوريات والمجلات والمتلقيات الدولية

50.السعيد بن يمينة، مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مقال بالموقع <http://drsaid.maktoobblog.com> بتاريخ 2015/04/17.

51. عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 26، ع2، سوريا، 2010

52. عبد الله جاد فودة، الثقافة التنظيمية وأثرها على الانتماء الوظيفي، مجلة بصائر المعرفة، مصر، 2007.

53. عبد الناصر موسي، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، ع 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011.

54. كمال قاسمي، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3 - 4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005.

55. مصطفى عاشور، أبعاد الثقافة التنظيمية في السلوك الإنتاجي، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، لظهران (المملكة العربية السعودية)، www.faculty.kfupm.edu.

56. يوسف جاسم الهميلي، واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية : المعوقات والحلول، (ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2003.

مراجع فرنسية :

57. Jean pierre helfer et autres, management statégie et organization, librairie vuibert, paris, 1996, p296.

58. Kwantes and other, perceptions of organization culture leadership effectiveness and pesonal effective ness across six contreis, journal of International Management, N13, 2007.

جامعة محمد خيضر بسكرة -

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

كلية العلوم الاقتصادية و التجارة

السنة الجامعية: 2014/2015

و علوم التسيير



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته...،

الاستبانة المرفقة عبارة على أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية"

دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية و علوم الاجتماع - بجامعة محمد خيضر بسكرة

و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تسيير الموارد البشرية من جامعة بسكرة.

و نظراً لأهمية رأيك في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة

نتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم

ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية

تامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

و تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

الطالب: بورمل معزز بالله

القسم الثاني: الثقافة التنظيمية: نرجو منكم وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات متاحة.

درجات سلم قياس					أبعاد الثقافة التنظيمية و عبارات القياس	الرقم
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	أولاً: القيم التنظيمية	
					تتظر الإدارة الى تغير الى الموقع الالكتروني للجامعة على انه جوهر الحضور الالكتروني بالكلية.	1
					ينقسم الموظفين المعلومات و المعارف التكنولوجية و هم منفتحين على أفكار جديدة.	2
					تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الالكترونية	3
					تهتم الإدارة بنشر شعارات و رموز و صور و لوحات جدارية تعكس تبنيتها لأسلوب الإدارة الالكترونية.	4
					يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء و نشر العمل الالكتروني بالكلية	5
					يتم إعطاء فرصة للموظفين لشرح وتوضيح الاساليب التي ابتدعوها لتطوير آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.	6
درجات سلم القياس					أبعاد الثقافة التنظيمية	الرقم
غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	ثانياً: المعتقدات التنظيمية	
					تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.	1
					يتم منح الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله.	2
					تعتقد بأن نظام عملك الإداري الورقي قد تحول إلى نظام عمل	3

					الالكتروني.	
					تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال الإلكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة الأداء.	4
					إنجاز الأعمال إلكترونياً ساهم في الحد من اتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.	5
					العمل الإلكتروني اوجد بين الموظفين لغة خاصة يتبادلونها فيما بينهم للتعبير عما يقومون به.	6
					التطورات التي استحدثت على برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول به حالياً كانت نتاج خبرات وتجارب الموظفين	7
درجات سلم القياس					أبعاد الثقافة التنظيمية	الرقم
غير موافق طلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	ثالث: الأعراف التنظيمية	
					يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم.	1
					المعايير السائدة بين الموظفين الـ=ين ينجزون أعمالهم الكترونياً تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	2
					يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام تطوير أساليب إنجاز العمل الكترونياً	3
					تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بحوافز مادية ومعنوية في مجال التكنولوجيا	4
					الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً.	5
					تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية	6
					تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتنتشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.	7

درجات سلم القياس					أبعاد الثقافة التنظيمية	الرقم	
غير موافق طلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	رابعا: التوقعات التنظيمية		
						1	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.
						3	تخطط الإدارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول المهتمين على المعلومات التي يحتاجونها وتمكينهم من استعمالها
						4	إنجاز الأعمال إلكترونياً يساعد المهتمين على الاستفادة من الخدمات المتوفرة إلكترونياً وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.
						5	يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر
						6	موقع الويب حسن من صورة الكلية ونجح في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين.
						7	إنجاز الأعمال إلكترونياً حسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك..
						8	تدرك كموظف اتساع المدى الذي تغطيه واجبات منصبك بعد تحولك إلى أسلوب العمل الإلكتروني.

درجات سلم القياس					أبعاد الادارة الالكترونية	الرقم	
غير موافق طلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	تفعيل الإدارة الإلكترونية		
						1	تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.
						2	يتم تشجيع مختلف المتعاملين على امتلاك بريد الكتروني رسمي للتواصل مع الكلية.
						3	يتم تحفيز مختلف المتعاملين للتعامل مع الكلية من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية.
						4	يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية.

					يتمتع المدراء بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الإدارية.	6
					تستفيد الإدارة من المعلومات التي يتيحها الموقع الإلكتروني للكلية عن حجم التعاملات والتفصيلات والحاجات لدى المتعاملين	7
					يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وأنت خارج مكان العمل.	8
					توفر الإدارة للمتعاملين شروح توضيحية إرشادية وعروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب وعمل اشتراك للبريد الإلكتروني.	9
					تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بمعلومات مرتدة عن أدائهم.	10
					بفضل العمل الإلكتروني أصبح للموظفين الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك.	11

القسم الأول: البيانات الشخصية: نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة الملائمة لاختياراتكم.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى اقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي

ليسانس ماستر او مهندس

دراسات عليا متخصصة P.S.G

4. عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات

من 10 الى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

5. طبيعة المؤهل في استخدام الحاسوب:

تعلم ذاتي شهادات أكاديمية

دورات تكوينية لا أتقن