



## الموضوع

### دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة - جامعة بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

□ خصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

جودي محمد رمزي

إعداد الطالب(ة):

مخلوفي لطفي

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الدرجة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	د. شرون رقية	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د. جودي محمد رمزي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ.د. شنشونة محمد	أستاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى من رباني صغيرا... والدتي رحمة الله عليها... ووالدي حفظه الله ورعاه...

إلى زوجتي وابنتي...

إلى إخوتي وأخواتي...

إلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة...

# شكر وعرّفان

الحمد لله والشكر لله على توفيقه...

ثم إلى الأستاذ المشرف ...

إلى الصديق طالب الدكتوراه بخليلى محمد الأمين...

إلى موظفي مديرية الجامعة ...

إلى كل هؤلاء خالص العرفان والامتنان...

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الجامعة بجامعة محمد خيضر ببسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الطالب بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (32) موظفا، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها معامل الارتباط، تحليل التباين للانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار البسيط، معامل الارتباط ألفا كرونباخ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

• وجود اثر معنوي للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• تحليل الانحدار المتعدد اظهر دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

• ضرورة الاهتمام بوجود ثقافة تنظيمية تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.

• العمل على تعزيز روح الإبداع لدى الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لتحقيق الإبداع وانعكاس

ذلك على الأداء والتميز في العمل.

• تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.

## **Abstract**

This study aimed to identify the role of organizational culture in the application of electronic management at the university directorate at the University of Muhammad Khaider in Biskra, and to achieve the objectives of the study, the student designed a form to collect information from the study sample consisting of (32) employees, and in light of this, data were collected and analyzed and hypotheses tested using the package Statistical for the Social Sciences (spss), and many statistical methods were used to achieve the objectives of the study, including correlation coefficient, analysis of variance of regression, multiple regression analysis, simple regression analysis, Cronbach's alpha correlation coefficient, and after performing the analysis process for the study data and its hypotheses, the study reached a number of results The main ones are:

- The presence of a moral effect of organizational culture in the application of electronic management.
- Multiple regression analysis showed the role of organizational culture in applying electronic management.

The study recommended the following:

- The need to pay attention to the existence of an organizational culture that distinguishes the organization from other organizations.
- Work to enhance the creativity spirit among employees by providing the appropriate environment to achieve creativity and its reflection on performance and excellence at work.
- Simplifying work procedures in a way that suits the capabilities of workers.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص بالعربية
	Abstract
أ - ط	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية - تاثير نظري -
2	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3 - 2	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
5 - 3	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
6 - 5	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
8 - 6	المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
8	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
10 - 8	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
12 - 10	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
15 - 13	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية
16 - 15	المطلب الرابع: مكونات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: التغيير الثقافي
17	المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي
21 - 18	المطلب الثاني: مراحل واليات التغيير الثقافي
22 - 21	المطلب الثالث: أساسيات التغيير الثقافي
23 - 22	المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير الثقافي
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية
26	المبحث الأول: ماهية الإدارة الالكترونية

28 -26	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية
30 -28	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الالكترونية
32 -31	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الالكترونية
34 -32	المطلب الرابع: عناصر وفوائد الإدارة الالكترونية
34	المبحث الثاني: الإدارة الالكترونية - البنية والأساسيات -
36 -35	المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الالكترونية
40 -36	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الالكترونية
42 -40	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
46 -42	المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية
46	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية
48 -46	المطلب الأول: دور تشجيع الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية
49 -48	المطلب الثاني: دور احترام الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية
49	المطلب الثالث: دور فرق العمل ومراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية
49	المطلب الرابع: دور المنافسة الايجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية
50	خلاصة الفصل
51	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة - جامعة بسكرة -
52	المبحث الأول: تقديم عام للمديرية محل الدراسة
55 -52	المطلب الأول: نشأة الجامعة وتقديم عام لمديرية الجامعة
57 -56	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
58 -57	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
59	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
59	المطلب الأول: معاملات الصدق والثبات
75 -60	المطلب الثاني: عرض البيانات العامة وتحليل اتجاهات الآراء
79 -75	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
80	خلاصة الفصل
82 -81	الخاتمة
87 -83	قائمة المراجع
93 -88	الملاحق



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	معاملات الصدق والثبات	1
60	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	2
61	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	3
62	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	4
63	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	5
65	تحليل عبارات تشجيع الابتكار	6
66	تحليل عبارات احترام الأفراد	7
67	تحليل عبارات مراحل العمل	8
68	تحليل عبارات فرق العمل	9
69	تحليل عبارات المنافسة الايجابية بين العاملين	10
70	تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية	11
71	تحليل عبارات الحاسب الآلي	12
72	تحليل عبارات البرمجيات	13
73	تحليل عبارات شبكات الاتصال	14
74	تحليل عبارات صناعات المعرفة	15
75	تحليل أبعاد الإدارة الالكترونية	16
76	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار للفرضية الرئيسية	17
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
77	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	19
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	20
78	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	أنواع الثقافة التنظيمية	1
15	المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية	2
33	المكونات الأساسية للإدارة الإلكترونية	3

# مقدمة عامة

## المقدمة:

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 توجهها 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 تضامناً من الجهود من أجل زيادة وعي الأفراد و تعزيز الاستعداد النفسي و السلوكي للمعنيين لمواجهة هذا التحول.

## الإشكالية:

لقد أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات أمراً لازماً وملحاً ومن مطالب الرقي والتقدم و اللحاق بالمنظمات الرائدة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال بما يتلائم ومتطلبات التطور والتقدم، و ذلك ما إلى الثقافة التنظيمية من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي إستراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، 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 فان إشكالية الدراسة الأساسية تتمثل في السؤال التالي:

**ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية؟**

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

- 1- دور تشجيع الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية؟
- 2- دور احترام الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية؟
- 3- دور فرق العمل ومراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية؟
- 4- دور المنافسة الايجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية؟

**فرضيات الدراسة:** من خلال الدراسة سنتناول الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير كلي مستقل في تطبيق الإدارة الالكترونية كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل ومراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة الإيجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

**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 :

- إثارة الاهتمام بموضوع علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الالكترونية.
- 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.
- التحقق من مدى صحة الفرضيات المصاغة من أجل استخلاص النتائج.
- تقديم توصيات ومقترحات للمؤسسة محل الدراسة.

#### هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث سيخصص الفصل الأول و الثاني لإعطاء مختلف المفاهيم النظرية التي تخص الثقافة التنظيمية و الإدارة الالكترونية، أما الفصل الثالث يدرس واقع الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتحديد مديرية الجامعة.

ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية حيث خصص المبحث الأول لماهية الثقافة التنظيمية و تناولنا فيه المفهوم، الأهمية والخصائص، الأبعاد، أما المبحث الثاني المعنون بأساسيات الثقافة التنظيمية تناولنا فيه المستويات، الأنواع، المكونات والوظائف، أما المبحث الثالث فتم التطرق فيه إلى التغيير الثقافي من مفاهيم ومداخل وأسباب واليات ومراحل والعوامل المساعدة في التغيير الثقافي.

أما الفصل الثاني سنتطرق فيه إلى الإدارة الالكترونية بحيث قسم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول سيتطرق إلى ماهية الإدارة الالكترونية من مفاهيم و عناصر وأهداف وخصائص الإدارة الالكترونية، أما المبحث الثاني سيتناول البنية والأساسيات للإدارة الالكترونية، أما المبحث الثالث فسيتطرق إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية.

أما الفصل الثالث سنتناول فيه الدراسة التطبيقية التي سنقوم بها على مستوى مديرية الجامعة بجامعة محمد خيضر، وذلك من خلال إعطاء نظرة عامة حول مديرية الجامعة من حيث النشأة والهيكل التنظيمي، والتعرض لمنهجية الدراسة ثم اختبار الفرضيات وتفسيرها لتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات في خاتمة البحث.

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

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

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

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة وموضوع الأداء.

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيراً جوهرياً على أداء الموارد البشرية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات.
- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية paltel.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وذلك نظراً لأهمية الدور الحيوي التي تقوم به عناصر الثقافة التنظيمية، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- هناك ضرورة للاستفادة من نتائج نظام تقييم الأداء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف لدى الموظف والعمل على تطويرها والنهوض بها، وذلك من خلال البرنامج التدريبي المناسب.

**الدراسة الرابعة:** دراسة حمد الشلوي (2005) بعنوان: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي**، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هدفت هذه 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 والعلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يرتفع مستوى الثقافة التنظيمية نسبيا في كلية الملك خالد العسكرية.
- يرتفع مستوى الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده.
- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده و بين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي.
- 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 الإلكترونية:

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

هدفت هذه الدراسة الى:

- تحديد سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- التعرف على التخطيط " الخطط والبرامج والموازنات" المخصصة لتنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على كيفية متابعة وتقييم جهود التدريب للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على أن هناك تخطيط يشمل " الخطط والبرامج والموازنات " لتنمية الموارد البشرية اللازمة لتهيئة تطبيق العمل بالإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.
- أن أفراد عينة الدراسة موافقين على الإجراءات المتبعة لتصميم البرامج التدريبية المطلوبة لتأهيل العاملين على تطبيقات عمل الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين.

**الدراسة الثانية:** دراسة مناحي عبد الله السبيعي (2005) 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.  
هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية المتوفرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:
- توافر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة ، وتوافر الإمكانيات البشرية بدرجة قليلة ، وتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة.
  - 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).

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

- التعرف على درجة أهمية الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.

- التعرف على أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: المؤهل العلمي، العمل الحالي، سنوات الخبرة، دورات الحاسب الآلي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- أن أفراد العينة يرون أن هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية المقدسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمؤهل العلمي لصالح الحاصلين على شهادة الماجستير.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لدورات الحاسب الآلي لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات.

تتمثل أهم توصيات هذه الدراسة في:

- ضرورة توفير خدمة الإنترنت لجميع الإدارات والأقسام التابعة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة.
- التخطيط الجيد لإعداد العاملين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتتقنهم.
- تشجيع العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية وتهيئتهم للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، من خلال رصد أنظمة جيدة للحوافز للتغلب على المقاومة التي يبديها البعض لعملية التغيير.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية:

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إثارة الاهتمام حول موضوع الثقافة التنظيمية و علاقته بالإدارة الالكترونية حصرا بوصفه إسهامه نظرية مدعمة بالتحليلات الميدانية في مجال المتغيرين، إذ لاحظنا هناك عملية تباطؤ لدى مؤسساتنا العلمية في مستوى الاستجابة لمتطلبات الدخول إلى العالم الرقمي، و ليخفى أن موضوع الثقافة التنظيمية لوحده قد اشبع بحثا و تحليلا.
- التحقق من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة أو هل هي باتجاه القوة أم الضعف و ترتيبها حسب أولوياتها في المنظمة المبحوثة.
- إيضاح مفهوم الإدارة الالكترونية و بيان أهم أبعادها نظريا و التحقق عن معنوية العلاقة بينها و بين الثقافة التنظيمية ميدانيا.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تعد الثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة مدخلا ملائما في المؤسسات التعليمية لغرض بناء الرؤية الالكترونية في مواجهة التغيير إذا ما تم توظيف متغيراتها ( الطقوس، المعتقدات، الرموز، المعايير، الاتصالات ، الافتراضات) المتوافرة بشكل واضح لدى المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة.
- تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة ترتبط بعلاقة ايجابية بمشروع تطبيق الإدارة الالكترونية و خصوصا باتجاه متغير عتاد الحاسوب إذ حل بالمرتبة الأولى من بين المتغيرات مما يفسر قيام المنظمة المبحوثة بتمثيل هذا البعد على صعيد الواقع المنظور.

# الفصل الأول

### تمهيد:

تعتبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتق بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوسا وممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق انجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملين مع المنظمة، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي، إذن هيمنة وسيادة وتماسك الثقافة في المنظمة أثبتت أنها المحدد الأساسي للنجاح.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: التغيير الثقافي.

**المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.**

تحظى الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين على اعتبارها تمثل المدخلات الأساسية لدراسة سلوك الأفراد، كما تعتبر ذات أولوية هامة في المؤسسات المعاصرة لأنها الدافع الأساسي لطاقت وقدرات الأفراد في العمل، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى الثقافة التنظيمية من جوانبها الأساسية.

**المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذا أنها تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والإبداع والتحديث والمشاركة، في اتخاذ القرارات والعمل على تحسين الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، وقد بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية بشكل كبير في منتصف الثمانينات من القرن الماضي حيث اختلفت التعاريف المحددة لمعنى الثقافة التنظيمية، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها، فهي تمثل تحديا كبيرا لأي تنظيم، وينبثق هذا التحدي من كونها غير ظاهرة للعيان وإن كانت مدركة، وهي في تغير مستمر وحركة دائمة وإن كانت تتميز بالثبات النسبي، وعلى الرغم من عموميتها وكونها إلا أنها تتميز بالتعدد وتنوع الثقافات الفرعية للتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، ولم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، وإنما طوروا كثيرا من التعاريف التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعضا (بن سعود، 2003، صفحة 15).

فقد قدم العالم الشهير "تايلور" تعريفا للثقافة التنظيمية بأنها "ذلك الكل المركب والمعقد الذي شمل المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون، والعرف والتقاليد والعادات، وجميع الخبرات الأخرى التي اكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع (العميان، 2002، صفحة 311).

- ويعرف "شين" "shein" في كتابه: "الثقافة التنظيمية والقيادة"، بأنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي، الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (Souterain, 2006, p. 425).
- كما عرفها "GIBSON" وزملاؤه "بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذا تتكون الثقافة التنظيمية من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكيه مشتركة (حريم، 2009، صفحة 310).
- كما تعرف حسب "HARRISON" بأنها "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن تنظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظر إلى المرؤوسين في المنظمة (ياسين، 2007، صفحة 238).
- ويعرفها "ROBBINS" "بأنها عبارة عن النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى (Souterain, 2006, p. 595).
- وتعرفها "موسوعة الإدارة الإلكترونية" WIKIPEDIA الثقافة التنظيمية: "بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة" (موسوعة الإدارة الإلكترونية "WIKIPEDIA").
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية: "بأنها مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات و المعتقدات واتجاهات الأفراد وجماعات العمل والعلاقات الموجودة بين الأفراد في منظمة ما".

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية :



تتصف الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى فبرغم من الاختلاف والتباين بين الموجود بين الثقافات إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة والعامة لجميع الثقافات نذكر منها:

**1- الثقافة التنظيمية نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والأفكار والمعتقدات، وكذا الجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وممارسات علمية، إضافة إلى الجانب المادي المكون من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات (شتاتحة، افريل 2009، الصفحات 9-10).

**2- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف:** تتكون الثقافة التنظيمية بقدرتها على التكيف حيث تتكيف استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات الأفراد، وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، تؤدي إلى وجود مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المنظمة الواحدة وهي التي تميز القطاعات الرئيسية منها وهي جزء من ثقافتها الكلية، ولكنها تختلف عنها بعض الظواهر والمستويات، وعلى هذا يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة وفقاً لعدة تصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو المهنة وغيرها.

**3- الثقافة التنظيمية نظام متغير متطور:** تتميز الثقافة التنظيمية بخاصية التغير استجابة للأحداث التي يتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، هنا يحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وتفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة وعلى تحقيق التكيف للمجتمع (بن غالب العوفي، 2005، صفحة 16).

**4- الثقافة التنظيمية نظام متصل مستمر متكامل:** فالثقافة التنظيمية تتصف بالإيصال والاستمرار حيث يعمل كل جيل من الأجيال في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق

التعلم والمحاكاة، كما أنها تشكل كلاً متكاملًا وتسعى إلى خلق الانسجام بين مجموعة عناصرها فأي تغير يطرأ على أي العناصر، يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.

5- **الثقافة التنظيمية نظام تراكمي:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال فترة زمنية طويلة، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية (بن غالب العوفي، 2005، صفحة 16).

6- **الإنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة (العميان، 2002، صفحة 310)، فالإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئة وانقضاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح هو الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويرسم محتواها عبر الأزمنة والعصور والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، فالثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لما تشكل من المعارف والحقائق والمعاني و الإدراكات والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال حيث تمنح المنظمة والعاملين فيها الإحساس بالهوية، حيث كلما كان بالإمكان التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة، كما أن تماسك وترابط الثقافة في المنظمة يعتبر عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح والتميز عن باقي المنظمات.

ومما سبق يمكن استخلاص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولاً: تعد بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يمكن إتباعها والاسترشاد بها.

**ثانيا:** تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن إي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر، وبالتالي فهي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة ينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

**ثالثا:** تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال النقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي إلا أن بعض الثقافات التنظيمية تتكون داخلها ثقافات تنظيمية فرعية قد تؤدي إلى الصراعات إذا لم تتعاون وتتفق نحو ثقافة تنظيمية موحدة يزيد من قوة وفاعلية التنظيم (العميان، 2002، الصفحات 313-314).

**رابعا:** تعتبر الثقافة التنظيمية الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغييرات والتطورات، وقد تسبب الثقافة السلبية انكسار وتراجع المنظمة وخروجها من السوق.

**خامسا:** تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة ما فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

**سادسا:** تعتبر الثقافة التنظيمية القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل وخدمة العميل لكنها قد تصبح ضارة إذا كنت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والالتزام الحرفي بالرسميات.

**سابعا:** تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.

**ثامنا:** تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافس واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها (العبادلة عبد الرحمان، الصفحات 34-36).

من هنا يمكن الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور بارز في بناء إطار بمعان مشتركة يتمسك بها أفراد المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

### المطلب الرابع: الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

لا يزال موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية محل خلاف وجدال، حيث لم يتم الاتفاق حول أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية، فالغاية من دقة تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية المساعدة على فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين من جهة، ومن جهة أخرى تمكن من تغيير العلاقات الإرتباطية المتداخلة بين مصادرها ومكوناتها.

بحيث نجد بعض الباحثين يرون أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: تشجيع الابتكار، احترام الأفراد، الاهتمام بمراحل العمل، المنافسة الإيجابية، فرق العمل (بادي، بن عميرة، اذار 2018).

**1- تشجيع الابتكار:** إن المنظمة التي لا تشجع الابتكار والتي تعمل وتنشط في بيئات أعمال متغيرة، فإن العناصر الصلبة الأساسية تضعف وتنكمش ليتم الاعتماد بدرجة أكبر على العناصر المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق أو الجماعة، والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير، مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار المستحدثة والمفاهيم وطرق العمل الجديدة التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة والتي يمكن من خلالها التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء.

**2- احترام الأفراد:** وتنطلق من إيمان الإدارة العليا بأن لكل فرد شخصية فريدة متميزة مرتبطة به يجب احترامها، وإن الفرد بغض النظر عن طبيعته وإمكاناته قادر إذا أتاحت له الفرصة والإمكانيات أن يفكر تفكيراً موضوعياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية والذاتية إلى حد كبير، وإن له القدرة على أن يصل إلى قرارات جديّة وسليمة قائمة على أسس علمية صحيحة فيما يعترضه من مواقف، لذا يجب الانتباه والاهتمام بهؤلاء ودعمهم وتشجيعهم.

3- فرق العمل: هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار التفاعل من خلال ادوار مختلفة لكنها مترابطة، ويتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء، وتحقيق الأهداف أو الانجاز يتم عن طريق الفرق، وذلك بتفاعل وتعاون مستمر وليس كعمل فردي، وتعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي وهي مصدر معلومات للفرد، وتوفر العائد المادي وتحقق للفرد أهدافا يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

4- مراحل العمل: إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجا واضحا في العمل هي التي تعمل في البداية على التركيز على التفاصيل والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها، لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، فالكفاءة والمهارة في العمل تحقق لهم الانتماء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها، وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها، وشهدت لهم المنظمة بذلك النجاح ولم تقوت أية فرصة لتذكيرهم بأنهم جزء من نجاحها، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه.

5- المنافسة الايجابية بين العاملين: إن المنافسة الموضوعية داخل أية منظمة لابد لها من وجود أو خلق بيئة تنافسية ايجابية بين العاملين تقوم على الرغبة في التحدي في انجاز وإتمام ما هو مطلوب، وتوفير فرص متكافئة للترقية والتقدم وذلك عندما يدرك العاملون أوجه العدالة التنظيمية، إن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية يكمن في الفهم الصحيح لمفهوم المنظمة والتعرف على خصائصها.

## المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وبالتالي فإن سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا، فالثقافة السائدة في المؤسسة تتأثر بمستوياتها، أنواعها، مكوناتها، ووظائفها، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمؤسسة، حيث تعتبر ثقافة المؤسسة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط والمجتمع مع خصائص المؤسسة.

#### ➤ ثقافة المجتمع ( الوطنية): تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في

المجتمع الموجودة فيه المؤسسة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الأخيرة بعدد كبير من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الاقتصادية والاجتماعية، المحيط الدولي والعولمة، تعمل المؤسسة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المؤسسة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المؤسسة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجيتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه (الشماخ، 2004، صفحة 216).

#### ➤ ثقافة النشاط ( الصناعة): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في

الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المؤسسات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات

ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المؤسسات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها (عيساوي، 2012، صفحة 27).

➤ **ثقافة المؤسسة:** تختلف ثقافة المؤسسات العامة والحكومية والكبيرة عن ثقافة المؤسسات الصغيرة والخاصة (الخفاجي، 2016، صفحة 35).

وهناك من يرى أن للثقافة التنظيمية ثلاث مستويات أخرى والتي تتمثل في:

✓ **المستوى الأول:** يتعلق بالجزء الظاهر من أنماط السلوك والمتمثلة في التصرفات الشخصية للعاملين، الاحتفالات داخل المؤسسة، القصص، الطقوس والرموز، كما يعتبر هذا المستوى أكثر وضوح حيث يمثل رموز الثقافة في بيئة العمل (جامع، 2009/11/04، صفحة 12).

✓ **المستوى الثاني:** ويجسد الوعي الأوسع وهو عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس والتي تحدد النمط السلوكي للعاملين (اللوزي، 2002، صفحة 231).

✓ **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم (معاوي، 2009، صفحة 69).

### المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر تنوع الثقافات من أجل وأنصع الصور المرنة في علم الإدارة إذ يعطى المرونة الكاملة للمنظمة في القدرة على تشكيل الثقافة التنظيمية حسب قيمها ومعتقداتها وسياساتها وتاريخها، وهذا التنوع يختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ويمكن إجمال هذه الأنواع فيما يلي:

1. **الثقافة البيروقراطية:** وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات التي يتم فيها تنسيق يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام (الشلوي، 2005، ص 27).
2. **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات (الشلوي، 2005، ص 27).
3. **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو من الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة (الشلوي، 2005، ص 27).
4. **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصوراً على طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق داخل المنظمة، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً ويهتم بالتفاصيل (السواط والعتيبي، 1998، ص 62-63).
5. **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج بأقل التكاليف (السواط والعتيبي، 1998، ص 62-63).
6. **ثقافة الدور:** وهي تركز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء (السواط والعتيبي، 1998، ص 62-63).
7. **الثقافة القوية:** حيث نجد عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية هما:
  - أ. وجود انسجام قوي بين أعضاء المؤسسة حول ملامح الثقافة المميزة، أي أن جميع أفراد المؤسسة يتقاسمون الثقافة نفسها.
  - ب. وجود انسجام قوي بين الملامح الثقافية للمؤسسة، مثلاً: كل أعضاء المؤسسة يتقاسمون بينهم روح المبادرة والإبداع في نفس الوقت (كورتل، 2011، الصفحات 115-116).

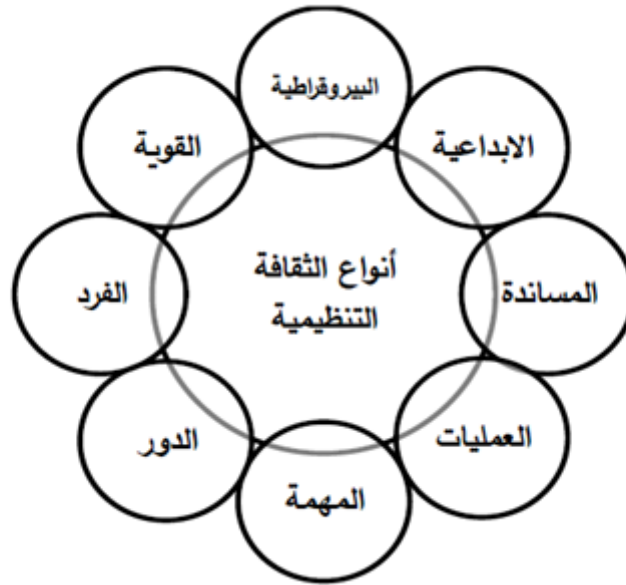


**8. الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، هذا مما يؤدي بالمنظمة إلى افتقار التمسك بالقيم والعادات والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها، كما أن الأفراد يسرون في طريق مبهم غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة (السكرانة، 2011، ص 341).

**9. ثقافة الفرد:** تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، حيث يصبح كل فرد مجالاً محورياً فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه (السكرانة، 2011، ص 341).

**10. الثقافات الملائمة:** ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة (المربع، 2008، ص 60).

وبالتالي فإن تنوع الثقافات أمر مهم وحتمي لنجاح أي منظمة تريد تحقيق منسوب عالي في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل أروقة المنظمة، ولا يكون ذلك إلا من خلال القدرة على الدمج والتنوع في الثقافات للحصول على ثقافة تنظيمية تحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها في آن واحد من أجل الاستمرارية والتطور والتقدم ومواكبة منافسة المنظمات الأخرى في بيئة العمل الخارجي.



شكل رقم (1): أنواع الثقافة التنظيمية

حسام سالم جمعة السحباني، 2016، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية، جامعة الأقصى، فلسطين، مذكرة ماجستير، ص 24.

### المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات و التي تتمثل في:

**1-المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة:** هي الأفكار و الاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة و التي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية و طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير تشكل حقيقة للمؤسسة (autres, 1996, p. 296).

**2-الأسطورة:** هي الحكايات و القصص التي نحكيها من أجل خلق المؤسسة أو نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم الهامة و المحفزة، و هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها و نهوضها خلال مسيرتها.

3-الأبطال: سواء كانوا حقيقيون أم من صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المؤسسة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.

4-الشعائر و الطقوس و التقاليد: و تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد و إجراءات رسمية و غير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية و الشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط و أنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد و تفاعلهم.

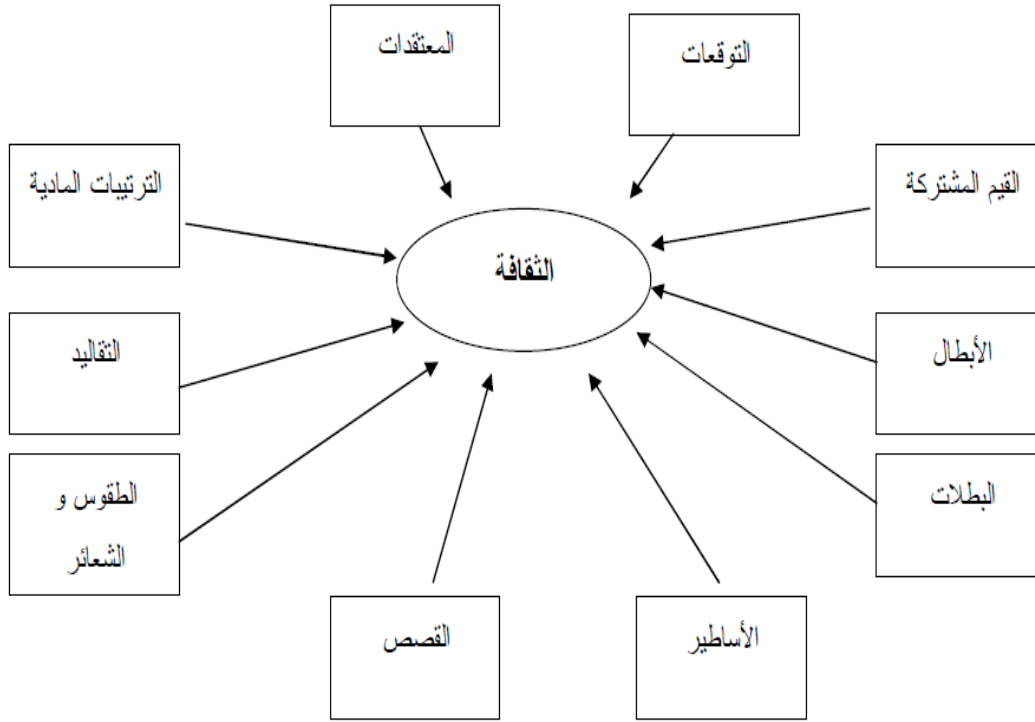
5- اللغة:هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به. (خليل، 2005، صفحة 44).

6- الترتيبات المادية: إن اختيار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة ، فالكراسي و المكاتب و التجهيزات الآلية و طريقة توزيعها و ترتيبها، و الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة (الرب، 2005، صفحة 136).

7-الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الاتصال و نقل التقارير، و تسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

8- الممنوعات: هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن نقع فيها، و هي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة و كذا صورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين و المنظمة ككل.

و يمكن تلخيص هذه المكونات في الشكل التالي:



شكل رقم (2): المكونات الأساسية لثقافة المنظمة

المصدر: سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص148

#### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

يرى بعض الكتاب أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي: (بن يمينة، 2015، صفحة 56)

- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

-تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضاً لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعياً

لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما يرى بعض الكتاب بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:
  - تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجمع الأعضاء، حيث يساهم ذلك في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
  - نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
  - ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
  - توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.
- ويمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:
  - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
  - تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
  - تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.
  - تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

### المبحث الثالث: التغيير الثقافي

حتى تضمن المؤسسة بقائها و استمرارها لابد من عملية المحافظة و الاستمرارية و تجديد قيمتها و معتقداتها وتقاليدها بمعنى آخر المحافظة على ثقافتها التنظيمية للحفاظ على هويتها، ولتحقيق ذلك لابد من اللجوء إلى التطوير والتغيير لمواكبة مستجدات المحيط الذي تعيش فيه، من خلال القيام بعملية التغيير الثقافي كأول عملية للتطوير و التقدم و هو ما سنحاول التعرف عليه أكثر في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تتمثل من قيم وطقوس و سلوك و باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك و قيم و معتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا و تكييفا مع هذه التغيرات كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات و عمليات التغيير داخل المنظمة، و نظرا لهذه العلاقة بين الثقافة و التغيير الذي يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل نجاح التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلائم مع عمليات التغيير، و هذا ما يقودنا إلى الحديث عن عملية التغيير الثقافي داخل المنظمة، فيعرف التغيير الثقافي على أنه "التحول أو التغير الذي يعتري القيم و المعتقدات و المثل و الرموز الشائعة في المجتمع" (عكاشة، 2008، صفحة 20).

ويعرف أيضا بأنه عبارة "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي" (عكاشة، 2008، صفحة 22)، فنقطة البداية في التغيير هو تحديد جوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، و ضمن التشخيص الدقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، و ضمن تشخيص صحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في إستراتيجيات المنظمة و معرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة و منه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة و إحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة ، و يكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية و الثقافة الجديدة (سالم، 2006، صفحة 34).

## المطلب الثاني: مراحل واليات التغيير الثقافي

تعتبر العديد من المنظمات أن هناك ضرورة لتغيير ثقافة المنظمة لتأمين بقاءها و قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية ، وتتبع الحاجة لإجراء التغيير الثقافي استجابة للتغيير في حالة المنظمة في المستقبل مقارنة بوضعها الحالي و هو ما يجعل ثقافة المنظمة أكثر تلاؤماً مع تطلعاتها و تصوراتها و أهدافها و توجهاتها المستقبلية.

### أولاً: مراحل التغيير الثقافي:

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل منطقية و متتالية للتغيير وهي: (عيسوي، 2012، الصفحات 52-54)

#### 1) المرحلة الاولى: دراسة وتحليل الحالية وتتم من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.
- تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيراً و اقل تأثير.
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية.
- تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

#### 2) المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة: تتم من خلال:

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

#### 3) المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة التنظيمية المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة: وتضم:

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

#### 4) المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية و ذلك من خلال المقارنة بين المرحلة الثالثة و الأولى و التعرف

##### على حجم هذه الفجوة:

- قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات لتضييق هذه الفجوة في اجل معين.
- الإمكانيات الحالية للمنظمة في تضييق هذه الفجوة.

#### 5) المرحلة الخامسة: تصميم و وضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة و لتساهم في سرعة تنفيذه و من أهم هذه الاستراتيجيات إستراتيجية الاختيار و التعيين، إستراتيجية التدريب و التطوير، إستراتيجية المكافآت و الحوافز ، إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة.

#### 6) المرحلة السادسة: تنفيذ خطط التغيير الثقافي:

أي اتخاذ القرارات الإستراتيجية الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت و يكون هذا التنفيذ مرتبط ببرنامج زمني للتنفيذ، مراقبة درجة الرضا أو مقارنة العاملين لتغييرات الثقافة الجاري تنفيذها و كذلك تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي.

#### 7) المرحلة السابعة: التقييم و المتابعة المستمرة و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف.

ثانيا: آليات التغيير الثقافي:



تعتبر العديد من المنظمات أن هناك ضرورة لتغيير ثقافة المنظمة لتأمين بقاءها وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية، وتتبع الحاجة للإجراء التغيير الثقافي استجابة للتغيير في حالة المنظمة في المستقبل مقارنة بوضعها الحالي و هو ما يجعل ثقافة المنظمة أكثر تلاؤماً مع تطلعاتها وتصوراتها وأهدافها و توجهاتها المستقبلية، وتشمل الآليات على النحو الآتي: (نعمة عباس الخفاجي، 2016، ص 122-124).

### (1) آليات أولية:

- قضايا أو أمور يكون القادة أكثر انتباها و اهتماما: مثلا تأكيد المدير العام على رقابة الإنفاق أو التأكيد على أهمية خدمة الزبون ينتقل هذا التصور للعاملين لتكون رسالة قوية تتحول حول أهمية هذا النوع من النشاط.
- طريقة القائد في التعامل مع الأزمات و الحوادث الحرجة: يؤثر ذلك النوع من المواقف التي تبدو موقف أزمة، فمثلا وجود نقص حاد و نفاديه عالية بالمواد في مصنع صناعي، يملي ذلك تمكن القائد من الاستجابة اللازمة و التفكير بحلها و تحجيم تأثيراتها السلبية على سمعة المنظمة.
- نمذجة الأدوار و تعليمها و تدريب القادة: يحدث نمذجة الدور عندما ينسخ العاملون سلوكهم من مديريهم و يتكاملون بسلوكهم ضمن النمط السلوكي يخدم المنظمة، أما بصدد مراعاة التعليم و التدريب فهو يتصل بدقة العمل و أحكامه وفق إرشادات و تهيئة مناخ عمل دائم وذا قيمة في الترويج للالتزام عند العاملين، و يحصل ذلك ضمن إطار التطوير الإداري و القيادة الثقافية لضمان فاعلية التغيير الثقافي.
- المعيار المستخدم لتخصيص المكافآت: والذي ينطوي على ربط الأداء مع المكافآت، حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى الأداء و التأكيد على ولاء العاملين للعمل بالمنظمة.

### (2) آليات ثانوية:

- الهياكل و النظم و الإجراءات في المنظمة: و التي تكون ذات أهمية لتغيير المنظمة بحيث تستطيع مواجهة المستقبل بثقة عالية، و إن التغيير في هذه العناصر يتطلب التغيير في اتجاهات العاملين و سلوكهم في العمل و هو ما يدعوا ضمناً إلى تكوين ثقافة للمنظمة ملائمة لتلك العناصر لضمان نجاح المنظمة و استمرارها.
- القصص و الأساطير حول أهمية الأحداث و الأفراد و العاملين: و التي تحتوي على مزيج من الحقائق و الروايات حول أفعال الأبطال في الماضي التي قد تساهم بطريقة هامة تضمن نجاح المنظمة أو تخدمها في التعامل مع الكوارث و الأزمات.
- القوام الرسمية للفلسفة و السياسة: و التي تشمل عل قائمة رسالة المنظمة التي تفصح بوضوح على توجه المنظمة المنسجم مع قيم عملها التي تجمع بين الواقع و الممثل.

### المطلب الثالث: أسباب التغيير الثقافي

لإحداث تغيير فعال في ثقافة المنظمة يجب أن تكون هناك إستراتيجية مقنعة و قوية تتضمن رؤياً واضحة حول التغيير اللازمة، و تتمثل أهم خمسة أسباب لقيام بالتغيير و التي اقترحها كيندي في: (بلعجوز و غربي، 2005/05/03، الصفحات 7-8).

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

وهناك من يرجع أسباب التغيير إلى العنصرين التاليين: (بلعجوز و غربي، 2005/05/03، صفحة 10)

1. تكوين قوة العمل قد تخلق نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الزمن عن الموجودين بها، و يؤثر هذا التغيير مباشرة على الثقافة التنظيمية، و بلغة أخرى فانه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي مع دخول العمالة الجديدة ذات خلفية مختلفة إلى المنظمة.
2. اندماجات وشراء المنظمات أخرى: و تعتبر مصدرا من مصادر التغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية حيث يتم العناية بتعليمهم الأحوال المادية و المالية، و نادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة التنظيمية، و لسوء الحظ فان اندماج منطمتين وذات ثقافتين غير متكافئتين قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى مشكلة عادة تسمى بالصراع الثقافي.

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح التغيير الثقافي

يجب أن تتوفر عوامل معينة تتيح للقائمين على برنامج التغيير فرص نجاح من أهمها: (حريم، 2009، صفحة

(11)

- التغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوفر لدى القادة الجدد روبا بديلة واضحة لما يجب إن تكون عليه.
- مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع، كذلك دخول المنظمة إلى مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على التغيير الثقافية.
- عمر المنظمة: تكون الثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات الصغيرة بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المنظمة: من السهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة ، زادت صعوبة تغييرها.

- غياب ثقافات فرعية: أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات.
- بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى نذكر منها ما يلي: (العبوي، 2006، الصفحات 202-203)
- دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النجاح.
- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه.
- وجود خبراء التغيير يمتلكون مهارات فكرية و إنسانية و فنية ترتبط بالتغيير و قد يكون الخبراء من داخل أو خارج المنظمة.
- إشراك الأفراد و الجماعات الذين يتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه و التخطيط و تنفيذه.
- شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للأفراد العاملين.
- بيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب عليها عملية التغيير للأفراد العاملين.
- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير و مراكزه.
- توفير الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تؤيد و تساعد على تنفيذه.

## خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن إن نستخلصه من هذا الفصل هو أن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم انجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها بين أعضاء التنظيم، فهي بذلك تتمتع بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، كما انه في عصر التنافسية أصبحت الثقافة التنظيمية المساعدة و المساندة للابتكار و التطوير، إذ تقود المنظمة إلى التحول نحو بناء منظمات الكترونية واعدة بيسر، و التي أصبحت حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل مرافق الدولة و منظمات اليوم التي تعمل على مواكبة عصر الثروة المعرفية عملية الاتصالات العالمية، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية للمنظمة و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

# الفصل الثاني

## تمهيد:

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

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

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية - البنية والأساسيات -

## المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدى التطور في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بالمؤسسات إلى التفكير الجدي للاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب و شبكات الانترنت في انجاز الأعمال، و تقديم الخدمات للأفراد بطريقة الكترونية تسهم بفعالية في حل العديد من المشكلات و تجنب الروتين و الوساطة و غيرها من العوامل التي حالت دون تطور النظم الإدارية الحالية، بالإضافة لما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في انجاز العمل، و توفير الوقت و الجهد، مما يعني تطبيقها بالمؤسسات بصفة عامة.

## المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

قبل تعريف الإدارة الإلكترونية، نشير إلى اللبس الحاصل في أذهان الناس وبعض المفكرين بشأن الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية ويمكن الوقوف على وجهات نظر مختلفة بشأنهما، فهل هما مصطلحان مختلفان أو مترادفان (بن مرسل، 2011، صفحة 123).

فبعض المفكرين والمهتمين يرى أن الإدارة الإلكترونية هي إدارة وليست حكومة، ولدى هؤلاء أسبابهم وبعضهم الآخر يرى أنها حكومة وليست إدارة ولدى هؤلاء أيضا أسبابهم، وثم فريق ثالث يتعاطى مع المفهوم بخلط واضح دون تمييز حين يستخدم احد المصطلحين أو كليهما (الحسن، 2011، الصفحات 52-53).

وعند تتبع وقائع ذلك الخلاف النظري الاصطلاحي تبين أن لدى بعضهم قناعة بأن الحكومة الإلكترونية جزء من تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وان تعبير الإدارة الإلكترونية أكثر اتساعا ورحابة من تعبير الحكومة الإلكترونية وأن الإدارة الإلكترونية بمثابة مظلة كبيرة تدخل تحتها تطبيقات مختلفة منها، التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، ووجهة نظر هؤلاء أن تعبير الإدارة الإلكترونية هو الأصل الذي تتفرع منه بقية التعريفات وأنه أشمل وأعم، ووجهة هذا الفريق أنه لا حكومة من دون إدارة وعليه من وجهة نظرهم فلا حكومة الكترونية من دون إدارة الكترونية.

يرى هذا الفريق السبب في هذا الخلط إلى ترجمة ذلك الاصطلاح أصلا عن الغرب فهم يرون أن المصطلح ترجم حرفيا إلى العربية، أو بالأحرى نقل بحذافيره نقلا جامدا، وانه كان من الصواب حينها نقل روح الاصطلاح بما يحترز به من اللبس في مجتمعاتنا العربية، وأن يكون المصطلح هو الإدارة الإلكترونية وليس الحكومة الإلكترونية (الحسن، 2011، صفحة 54).



على الطرف الآخر من الخلاف يقف فريق آخر من علماء الإدارة مدافعا عن رأيه في أن الإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية ، وأن التطبيقات التقنية التي تمارس في تلك الإدارة من تحويل لجميع العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة الكترونية باستخدام التقنيات الحديثة تبقى ممارسات وتطبيقات التقنية في دائرة محدودة أو شبكة محدودة خاصة بالمؤسسة أو المنطقة أو القسم الإداري أو الوحدة الإدارية الواحدة، وأنا حين نربط الشبكات الداخلية لتلك الدوائر المحدودة بحدود مؤسساتها أو منظماتها أو إدارتها الصغيرة لشبكة كبرى تنتظم داخلها جميع دوائر الدولة وتخضع لتصرفاتها فإننا بذلك نكون قد وصلنا إلى صيغة الحكومة الإلكترونية ، فمن وجهة نظر هذا الطرف فإن الإدارة الإلكترونية مرحلة سابقة على مرحلة الحكومة الإلكترونية الأعم و الأشمل، حيث تصب فيها إدارات الدولة المتنوعة وتتباين وجهات النظر حول هذا الخلاف بين مؤيد لاستخدام احد الاصطلاحين ومعارض لاستخدام الآخر، وكذلك بين من يرى أن أحد الاصطلاحين أشمل وأعم من الآخر .

وهناك طرف ثالث يدعو إلى إهمال هذا الخلاف والتعاطي مع التقنية وتطبيقاتها بوصفها واقعا لا خلاف حول تطبيقاته على أرض الواقع، وهذا هو المفيد وجهة نظرهم، فهؤلاء لا يرون أنه ليس هناك فرق سواء كان التعبير إدارة الكترونية أو حكومة الكترونية فهو في النهاية يعبر عن إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات وللمتعاملين معها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث (الحسن، 2011، الصفحات 55-56).

وبين هذا الرأي وذاك تبرز عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية:

تعرف الإدارة الإلكترونية: بأنها منظومة الأعمال و الأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات، وان اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة انجاز الأعمال من خلال الآخرين فإن بإمكاننا القول أن الإدارة الإلكترونية هي وظيفة انجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية ولذلك تعتبر وظيفة الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت (سعد غالب، 2010، صفحة 27).

الإدارة الإلكترونية: هي استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة (حامد، 2012، صفحة 72).

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

يعرف عبود نجم الإدارة الإلكترونية بأنها: "العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخريين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (نجم، 2004، صفحة 126).

أما عبد الرزاق السالمي فيعرف الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية جمع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية بالاعتماد على جميع تكنولوجيا المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والانجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات" (السالمي، 2013، صفحة 117).

وتعرف الإدارة الإلكترونية كذلك بأنها: "منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين وأكثر من الأفراد والمؤسسات، باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل: البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للبيانات، والفاكس، والنشرات الإلكترونية، وأية وسائل إلكترونية أخرى." (الحمادي والحيمي، 2004، صفحة 3).

### المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

تقدم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أداؤها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائريهم الإدارية، و حلما يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم و لم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم (توفيق، 2005، صفحة 136).

و يمكن عرض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

**1- السرعة و الوضوح:** إن الكثير من المعوقات الإدارية و العقبات التي ترسخت و بقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى و تصبح ماضياً بفعل التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تعطل قوانينها و ظروف أعمالها الورقية انجاز المعاملات، ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن تجد تلك الأوراق التي يحتاج

انجازها إلى وقت طويل، ليس انجازها فحسب، بل أيضا نسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر، وحفظها و إرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها و إمكان تكرار ذلك مرات و مرات في حال وقوع خطأ ما، و ربما بدء المشوار من جديد في حال ضياع تلك أوراق، و هو أمر وارد، و الاحتراز منه بنسبة 100 %مستحيل، فضلا عن أن يكون هذا بفعل فاعل في حال الأوراق المهمة التي قد تختفي بتوصية ممن قد يضر وجودها بمصالحهم، و هذه كلها أمور ليست من نسيج الخيال بقدر ما هي واقع عاشتها المجتمعات البشرية طويلا في ظل الإدارات التقليدية التي كانت تقف دائما عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع، و هي مشكلات أصبح في الإمكان الاحتراز منها كليا في ظل سيطرة الإدارة الالكترونية التامة على معلوماتها و معاملاتها، و أيضا ضمان سرعة انجاز المعاملات الفائقة و إرسالها واستقبالها (توفيق، 2005، صفحة 136).

**2-عدم التقيد بالزمان و المكان:** من خصائص الإدارة الالكترونية إذا ما تم تعميمها و انتشارها في مختلف الإدارات أنه يمكن مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع، كما أن وصلات شبكاتها الداخلية أو وصلات شبكة الانترنت ليست بحاجة إلى مباني ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها و دواليبها الكثيرة المثقلة بالملفات و الأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب و متعلقاتها، و يصلح ليكون مقرا لإدارة كبيرة كانت بالماضي يضيق بها مبنى ضخم يفوق مبناها بعشرات المرات، فضلا عن أن المراجع للإدارة الالكترونية يجد نفسه أمام قوائم و خيارات الكترونية و ليس أمام الموظفين، حيث ينقلص عدد الأفراد من منسوبي الإدارة بشكل كبير، و يحل الحاسوب محلهم، حيث يجيب عن أسئلة المراجع و أيضا يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة الخيارات و الأوامر التي يتيحها لمراجع الإدارة الالكترونية (توفيق، 2005، صفحة 139).

**3- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسات الأفراد من موظفيها و جهودهم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة،

و من ضمن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها و أزرارها و تبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية (الطعامنة والعلوش، 2004، صفحة 36).

**4-المرونة:** الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان و المكان و صعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.

**5- الرقابة المباشرة و الصادقة:** و من خصائص الإدارة الالكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات و الكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الالكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، و هكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، و تتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات و التقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي من مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب، و يمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين، إحداها تجلس في انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريرا عن موقع ما و يتابعوا سير العمل فيه، و أخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، و تسمع أيضا كل ما يدور فيه.

**6- السرية و الخصوصية:** من خصائص الإدارة الالكترونية السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تؤمنها لحجب المعلومات و البيانات المهمة، و عدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفاذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح و الشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الالكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الالكترونية

على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء و السرية أعلى، و لديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها و ملفاتنا المحجوبة أمرا بالغ الصعوبة.

### المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المنظمة بالكثير من الفوائد، و تصب في الهدف الرئيس للمنظمات وهو رفع الإنتاجية، و ذكر بعض الباحثين بعضا من تلك الأهداف و التي تتمثل فيما يلي:

- ✓ إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات و ربطها.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم و بناء ثقافة مؤسسية ايجابية لدى العاملين كافة.
- ✓ توفير البيانات و المعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
- ✓ التعلم المستمر و بناء المعرفة.
- ✓ زيادة الترابط بين العاملين و الإدارة العليا و متابعة و إدارة الموارد كافة (رضوان، 2004، صفحة 56).
- ✓ توسيع نطاق توزيع المعلومات و اتخاذ القرارات بصورة فورية.
- ✓ تحقيق مرونة فعالة في منهجية تنفيذ الأنشطة و العمليات المترابطة فنيا ووظيفيا في داخل المنظمة.
- ✓ الإسهام في ديمقراطية التنظيم من خلال مشاركة المعلومات، و بالتالي إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة العليا و العاملين (نجم، 2004، صفحة 123).

كما يلخصها بعض الباحثين في النقاط التالية: (أحمد، 2009، صفحة 73)

- ✓ تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية.
- ✓ تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- ✓ تعميق مفهوم الشفافية.
- ✓ الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع و الابتكار.
- ✓ الحفاظ على أمن و سرية المعلومات و تقليل مخاطر فقدها.

#### المطلب الرابع: عناصر وفوائد الإدارة الإلكترونية

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب، البرمجيات، وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، و يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب و نظمه و شبكاته و ملحقاته، أما البرامج فتعني الشق الذهبي من نظم و شبكات الحاسوب، و هي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام و برامج التطبيقات، أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصالي لشبكات الانترنت و الانترنت والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة و لإدارتها الإلكترونية (سعد غالب، 2005، صفحة 23).

و بذلك يمكن تحديد عناصر الإدارة الإلكترونية كما يلي:

-أجهزة حاسب آلي: و تشمل المكونات المادية للحاسب الآلي من نظم و شبكات و ملحقات.

-البرامج: و فيها نوعان:

- البرامج العامة: مستعرضات الويب، البريد الإلكتروني، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات....

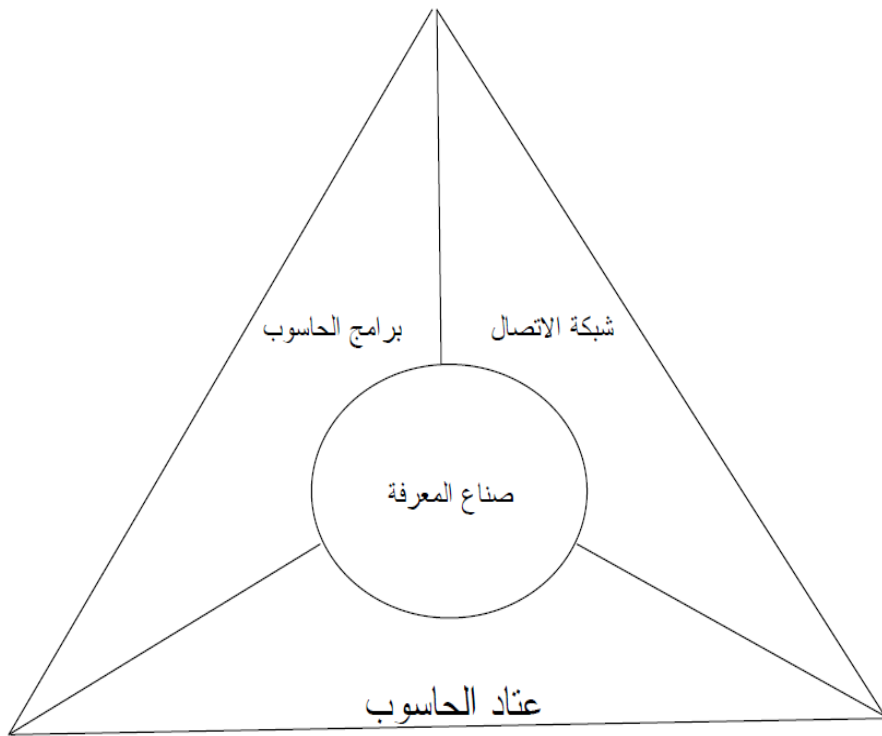
- البرامج الخاصة: البرامج المحاسبية، برامج تخطيط الموارد البشرية، برامج إدارة المشاريع.

-شبكة الاتصالات: وفيها شبكة الانترنت و غيرها.

-صناع المعرفة: حيث يقع في منتصف المكونات السابقة صناع المعرفة من الخبراء و المختصين الذين يمثلون

البنية الإنسانية و الوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية (العمار، 2008 ، صفحة 197).

و يمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل الموالي:



الشكل رقم (3): المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية.

المصدر: سعد غالب ياسين، 2005، الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، الرياض،

2005.

## ثانيا: فوائد الإدارة الإلكترونية:

هناك العديد من المزايا للإدارة الإلكترونية ويمكن تصنيف أهم هذه المزايا على النحو التالي:

## 1-مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

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

## 2-مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة:

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

## 3-مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.



- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف ما يحفزهم للإبداع والتميز (سعد غالب، 2010، الصفحات 25-26).

### المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية: البنية والأساسيات

ينطوي نموذج الإدارة الإلكترونية على عدد من المرتكزات تمثل بناء شبكي متماسك و أنظمة الكترونية تمكنها من أداء وظائفها المختلفة، فبلوغ الأهداف المسطرة في نظام الإدارة الإلكترونية إنما يقتضي بالأساس ضرورة توفير البنى التحتية و مختلف الدعامات الرئيسية لهذا النموذج، و التي يمكن تناولها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية

يقدم البناء الشبكي للإدارة الإلكترونية تنوعا في الشبكات الإلكترونية التي تأخذ أشكالا مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة و مستوى جاهزيتها، و التي تشمل غالبا الشبكات التالية:

**أولا: شبكة الانترنت (internet):** وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة، تم توصيلها بطريقة مبسطة و سهلة، بحيث تبدو كأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد. (حجازي، 2003، صفحة 24) و من أهم الخدمات التي تقدمها للإدارة الإلكترونية نذكر:

- 1- **خدمة منتديات الحوار:** و التي تشمل خدمة تدعم الكثير من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت.
- 2- **خدمة المحادثات:** إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم، و تقدم تبادل الملفات، وخدمة التخاطب مجانا (حجازي، 2003، صفحة 25).
- 3- **خدمة الاتصال عن بعد:** حيث تمثل برامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف، الميكرفون، أو بواسطة الأقمار الصناعية.
- 4- **خدمة البريد الإلكتروني:** هو أحد أوجه استخدام الانترنت، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق وصولها سوى ثوان إلى أي رقة في العالم، و تأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة، بحيث تكون في صورة بيانات، بحوث، كتب، أو ملفات فيديو، فضلا على إمكانية التحوار، و المناقشة للكثير من المواضيع و الدخول إلى مجالات عديدة.

5-خدمة شبكة الويب: تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت إذ يفوق عدد الحواسيب المزودة لشبكة الويب حاليا 12000 حاسوب، تتقاسم ملكيتها جامعات، ودور النشر، و شركات كبرى، و تتضمن تلك الحواسيب صفحات من معلومات في مجالات متعددة.

ثانيا: الشبكة الداخلية للمنظمة ( الانترنت): حيث عرفها مجموعة من الكتاب على أنها " شبكة اتصال خاصة بالمؤسسة، أو الهيئة التي تعتمد على تكنولوجيا شبكة الانترنت، و بنيتها الأساسية في الاتصال بين أعضائها، أو مستخدميها، و تمكنهم من المشاركة و التبادل الوثائقي و المعلوماتي " (عبد الحميد، 2007، صفحة 12).

وتحقق الانترنت مجموعة من الفوائد للمؤسسة أهمها:

- ✓ الحصول على معلومات في الوقت الحقيقي أو فور حدوث الحدث المتعلق بها.
- ✓ رفع كفاءة عمليات الاتصال و اتخاذ القرار.
- ✓ المساهمة في زيادة تلقائية العمليات الأمر الذي يسهم في تسريع عمليات التشغيل.
- ✓ تنسيق و إدارة عمليات المؤسسة و زيادة قدرتها التنافسية.

ثالثا: الشبكة الخارجية للمنظمة والعملاء ( الاكسترنات): هي عبارة عن شبكات انترانت خارجية، و الاكسترنات تمثل شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة، أو الشركة، أو المجهزين، أو الشركات إذ ينبغي على المستخدمين لشبكة الاكسترنات تقديم كلمة المرور ( PASS WORD ) لأنها منظمة خدماتها لا توجه لكل الناس، بقدر ما أن استخدامها مخصص لفئة معينة.

مما سبق يمكن القول أن الشبكات الثلاث الانترنت، الانترانت، الاكسترنات، هي شبكات تعمل بالتوازي، و تتوفر على عنصر التكامل فشبكة الانترنت لها ارتباط بشبكة المنظمة الخارجية، ومن شبكتي ( الانترنت والاكسترنات)، يتم الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الالكترونية، سواء في بيئتها الداخلية و في إدارة علاقتها مع بيئتها الخارجية (سعد غالب، 2010، الصفحات 68-69).

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة الإلكترونية

أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثورة التقنية إلى حدوث تغييرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة تحولت إلى وظائف الكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والجهد والمال والطاقات وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في إحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد (عبد الرحمان، 2005، صفحة 207).

و تشمل هذه الوظائف ما يلي:

**أولاً-التخطيط الالكتروني:** إن التخطيط الالكتروني يعتمد بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الالكتروني أيضا في ظل الثورة الالكترونية على نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل (مجد، 2004، الصفحات 57-59).

و يختلف التخطيط الالكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات:

-أن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، و المرنة ، والآنية، و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد، و التطوير المستمر و المتواصل.

-أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.

-أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة و عمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.

-الخطة الالكترونية ذات مرونة عالية جدا.

**ثانياً- التنظيم الالكتروني:** إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع للسلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وكل مكان من أجل انجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتقاسم (نجم، 2004، الصفحات 250-251).

ويمكن إجمالاً وصف التغيرات التي تحصل في التنظيم التقليدي بالاعتماد على التنظيم الالكتروني في النقاط التالية: (القدوة، 2010، صفحة 57).

### 1-الهيكل التنظيمي:

- الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم المصفوفي أو المشروع.
- الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية.
- الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة.
- الانتقال من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

## 2-التقسيم الإداري:

- الانتقال من التقسيم الإداري التقليدي إلى التنظيم الخلوي المتوسع القائم على تحالفات داخلية وخارجية.

## 3-سلطة الأوامر:

- الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
- الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.
- الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

## 4-الرسمية:

- الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
- الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات والفرق المدارة ذاتيا.
- الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقا إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.

## 5-المركزية واللامركزية:

- المركزية هو تمركز السلطة في القمة أما في التنظيم الإلكتروني تعدد مراكز السلطة.
- اللامركزية هي أن السلطة موزعة أما في التنظيم الإلكتروني فإن الوحدات مستقلة وفرق مدارة ذاتيا.

**ثالثا: القيادة الإلكترونية:** لا تعني القيادة بأي حال من الأحوال تنفيذ الأعمال بل هو توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتتطلع إليه.

لقد تم تعريف القيادة بأنها "فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة." وينبغي للقائد الناجح أن يكون على معرفة واسعة بالخصائص الفردية لمرؤوسيه، من أجل كسب ولائهم والحصول على احترامهم وصولا إلى أكبر إنجاز ممكن من خلالهم.

والقيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير أساس الإدارة، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها

واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشياً مع مسيرة التقنية، فهذا وجب بروز ما يعرف بالقائد الإلكتروني باعتباره محور القيادة الإلكترونية والذي سند إليه جملة من المهام نذكرها على النحو التالي: (الحسن، 2011، صفحة 93).

-تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على تقنية الانترنت وعلى المعلومات، ولذلك فان القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.

-يمكك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة لتنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات.

-يعتمد القائد الإلكتروني على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ ولا يتردد ولا ينتظر إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى.

-يجب على القائد الإلكتروني تكييف برامجه وخططه الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي تنتقل إليها للعمل بها، إن نقل إلى موضع إداري مختلف.

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أن القيادة الإلكترونية ستكون ذات حس إنساني كبير، وذلك لأن التكنولوجيا الراقية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات ومؤهلات عالية ومبتكرين وحرفيين نادرين، وهذه التقنيات تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر وهرمية الاتصالات والمعلومات والتفاعلية الشبكي وأن هذه القيادة يجب أن تدرك أن القيمة المضافة تتم خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات، كما أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافياً لا تربطهم بناية واحدة أو إشراف واحد مباشر، وسينتج ما يسمى بالولاء الإلكتروني للعاملين وبين الزبائن وسيبرز في هذا المجال ما يعرف بقيادة الذات.

**رابعاً: الرقابة الإلكترونية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول وذلك من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة.

وهناك العديد من المزايا للرقابة الإلكترونية نذكر منها: (نجم، 2004، الصفحات 247-260)

- أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية.

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالنتائج بدلا من الرقابة بالتقارير.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية من الرقابة، فلا شيء يتفاقم داخل المنظمة دون معرفة ما يحدث.
- إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا شاملا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل إنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي.

أولا: المتطلبات الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

**1- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة (احمد المير، 2007، صفحة 25).

**2- القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (احمد المير، 2007، صفحة 30).

**3- الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفاعلية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية (احمد المير، 2007، صفحة 30).

**4- تعليم وتدريب العاملين، وتوعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (احمد المير، 2007، صفحة 33).

**5- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصداقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها (محمد العريشي، 2008، صفحة 52).

**ثانيا: المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري، فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال

الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر (بن خليفة المسعود، 2008، صفحة 45).

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

**رابعا: المتطلبات الأمنية:** تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الكترونيا، بمعنى أن المعلومات و الوثائق التي يجري حفظها و تطبيق إجراءات المعالجة و النقل عليها الكترونيا لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الالكتروني و السرية الالكترونية على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية و الشخصية و لصون الأرشيف الالكتروني من أي عبث و التركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الالكتروني أو بكلمة مرور (محمد العريشي، 2008، صفحة 47).

#### المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي تعد قيد التجارب وبالتالي فلا بد من وجود مشكلات ومعوقات تعترض سبيل تطبيقها وفي المقابل تبرز مجموعة من الميكانيزمات والطرق لمجابهة هذه المشكلات والمعوقات.

#### أولا: المعوقات التقنية والإدارية والأمنية

**1- المعوقات التقنية:** أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في العديد من الدول المتقدمة وكان لها دور ايجابي على شعوبها، فعن طريق هذه التقنية وتطبيقاتها يمكن وضع المنظمات في موقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها ومؤسساتها، وبالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطع الاستفادة من إمكانيات التقنية و ذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في المجال المعلوماتي من أهمها ضعف مستوى البنية التحتية للاتصالات والمعلومات، ويمكن أن نذكر مجموعة من المعوقات التقنية على النحو التالي: (قنديلجي و السامرائي، 2002، صفحة 54).

- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها.



- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة الربط بينهما.
  - عدم وجود وعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين.
  - ارتفاع تكلفة الاشتراك في شبكة الانترنت.
  - معوقات اللغة، خاصة وان معظم الموارد والمعلومات الموجودة على الشبكة هي باللغة الانجليزية.
  - محدودية انتشار واستخدام أجهزة الحواسيب في المجالات الصيانة المختلفة.
- 2- المعوقات الإدارية:** الإدارة الالكترونية باعتبارها منهج إداري حديث يقوم على تبسيط الإجراءات وكافة المعاملات الإدارية والعمل على أساس من الشفافية والمساواة ولتحقيق هذا كان لزاما عليها اجتياز جملة من العوائق منها: (السبيعي مناحي، 2005، صفحة 54)
- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
  - ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الالكترونية.
  - غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى التي تملك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات (العمرى، 2003، الصفحات 22-23).
  - عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمنظمة.
  - ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الالكترونية (محمد السبيل، 2003، صفحة 10).
  - عدم التدرج في تطبيق الإدارة الالكترونية.
  - غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو المنظمات الالكترونية.
  - الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.
  - صعوبة إيجاد التنظيم الالكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل.
- 3- المعوقات الأمنية:** بعد ثورة المعلومات والتقنيات التي اجتاحت العالم، قلصت دول العالم خاصة المتطورة منها اعتمادها على العنصر البشري على الرغم من أهمية وأولويته في كثير من المجالات لصالح التقنية،

والتجسس إحدى هذه المجالات، ومن الطبيعي انه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الالكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني هو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات أو حتى الدول.

فمصدر الخطورة هذا لا يأتي من تطبيق الإدارة الالكترونية كي لا يفهم البعض أننا ننادي إلى الإبقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الالكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الالكترونية، ومصدر خطر التجسس الالكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات: (حامد، 2012، الصفحات 93-94)

- الفئة الأولى هي الأفراد العاديون.
- الفئة الثانية هي الهاكرز (القرصنة).
- الفئة الثالثة هي أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

#### ثانيا: المعوقات البشرية والمالية والتشريعية

**1- المعوقات البشرية:** تعد العناصر البشرية من ابرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح أمر تعاني منه اغلب الدول وبالأخص الدول النامية حيث أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارستها للتكنولوجيا الحديثة (القحطاني، 2006، صفحة 42)

ومن ابرز المعوقات البشرية ما يلي:

- عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي.
- قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل و التشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة.
- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.

- مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.
- ضعف مهارات اللغة الانجليزية لدى بعض الموظفين، والخوف من التعامل مع الأجهزة الالكترونية.
- عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.
- 2- المعوقات المالية:** إن مشروع مثل مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن تعاني معظم المنظمات من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لمثل هذه المشاريع، وتتمثل أهم المعوقات المالية في ما يلي: (القحطاني، 2006، صفحة 44)
  - قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها الإنفاق.
  - ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات.
  - محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
  - ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية.
  - تكلفة الحاسب الآلي الشخصية للأسر المتوسطة والفقيرة.
  - تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت.
- 3- المعوقات التشريعية:** تحول بعض المعوقات التشريعية دون تعميم التقنية الحديثة على الدوائر الإدارية، وهي معوقات عامة تحتاج إلى التدخل على مستوى الدول، ومن تلك المعوقات:
  - قصور التشريعات والقوانين: مثل قواعد الإثبات والحجية والمصادقية مما يجعل الخوف كبيرا داخل المقدمين على خوض التعاملات الالكترونية في ظل غياب ما يثبت حقوقهم القانونية، وعدم الاعتراف بحجية الوثائق الالكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصادقيتها.
  - احتياج الواقع الإداري الإلكتروني إلى جهد ووقت طويلين لوضع القوانين والتشريعات التي تضبط علاقتها وتضع الأطر القانونية لممارسته.

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

- تأخر وضع التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الالكترونية، و وضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم، بجعل المتعاملين مع هذه الدوائر لا يشعرون بالأمان إلى درجة أن يتحرى بعضهم الابتعاد عن المعاملات الالكترونية قدر الإمكان مع قيام احتمال السطو على معاملته وبخاصة الحسابات البنكية والمستندات ذات الخصوصية وأسرار الشركات التي تخوض المنافسات التجارية.

### المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية

بالرغم من أهمية الإدارة الالكترونية في رفع كفاءة و فعالية الأداء، و تقليل الأخطاء و تجنب الوساطة و المحسوبية والمجاملات، إلا أن نجاح تطبيقها مرهون بتوافر ثقافة تنظيمية مرنة تجلب مناخا تنظيميا مناسباً يهيئ الفرصة لتفعيل إجراءات العمل الالكتروني، و العمل على تحقيق تغيرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الالكتروني و يجعل من العمليات الالكترونية ومعطياتها احد مكونات ثقافة المنظمة، مما يخفف مقاومة التغيير و يجعل بيئة المنظمة أكثر قابلية لعملية التحول.

لذا و من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى اثر كل من أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في: تشجيع الابتكار، احترام الأفراد، فرق العمل، مراحل العمل، المنافسة الايجابية بين العاملين، في تطبيق الإدارة الالكترونية.

### المطلب الأول: دور تشجيع الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفأة وفعالة، يساعد كثيرا في تخطيط وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الالكترونية، وعلى العكس من ذلك، يكون من نتائج غياب الوعي بثقافة المنظمة و الفشل في النقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الالكترونية والعاملين وربما سيزيد من مقومات الأفراد لهذا التغيير الجذري الجديد، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع.

وفي كل الأحوال قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عنصرا ايجابيا في عملية تطوير مشروع الإدارة الالكترونية، فإذا كان الأمر كذلك فسوف تساعد الثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة على الرغم من صعوبة القرارات نفسها، ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات.

لكن في معظم الأحيان تمارس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة وميلها الشديد نحو التقليد والثبات على ممارسة الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها الإدارة، فالثقافة التنظيمية قد تكون في بعض الحالات ثقافة مقاومة للتغيير، و ضد تشجيع الابتكار، ثقافة النظرة إلى الداخل ضمن إطار جدران المنظمة، والتركيز على التطوير الذاتي تحت تأثير الشعور بضرورة الدفاع عن هوية المنظمة تاريخ أعمالها وانجازاتها في الماضي، وفي هذه الحالة تكون المنظمة ذات مستوى فعالية متدنية وأداء منخفض بسبب عدم وجود معتقدات هادئة متماسكة وقيم مشتركة.

من ناحية أخرى تحتاج الإدارة الالكترونية إلى تشجيع الابتكار، بمعنى النظر والتفكير خارج الصندوق ( المنظمة وثقافتها الحالية)، بشرط أن تتكامل النظرة إلى الخارج مع النظرة المعمقة في الداخل من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية ( الفرص والتحديات)، وما يرتبط بها من نماذج أعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية ( عناصر القوة والضعف)، وما تستدعيه من تغيرات جوهرية في الثقافة التنظيمية السائدة أو الحالة (سعد غالب، 2010، الصفحات 339-340) تشجيع الابتكار و الإبداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الإدارة الالكترونية، ليس من أجل نجاح مشروعها أو برامجها فحسب، وإنما أيضا من أجل ضمان تحقيق مستوى جيد من الكفاءة و الفعالية عند وضع نظم الإدارة الالكترونية موضع التطبيق إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج وتوزيع ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأعمال في الانترنت.

ولذلك يقع على عاتق القيادة الإدارية وبصورة خاصة فريق تطوير مشروع الإدارة الالكترونية، إدراك التأثيرات الجوهرية للثقافة التنظيمية في عملية تخطيط وتطبيق نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات، وتأثير هذه التكنولوجيا في القيم والتقاليد المشتركة للثقافة التنظيمية، وكلما كانت ثقافة المنظمة ايجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا الأفراد عن أدوارهم في المنظمة قبل قدوم هذه التكنولوجيا وبعد تطويرها وتطبيقها لتحسين الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن.

إن التغيير الذي ننشده في الثقافة التنظيمية لا يخلق عقبات وإنما يولد فرصا ويبسط الطريق أمام تطوير ناجح لنظم الإدارة الالكترونية ضمن حسابات زمن الانترنت، وليس حساب التقويم العادي الذي تجاوزه اقتصاد المعرفة والانترنت (سعد غالب، 2010، صفحة 341).

ومن خلال التحول الجذري لثقافة المنظمة تتحول منظمة الإدارة الالكترونية من كيان مستقل بذاتها إلى كيان معلوم متشابك متعاون مع شركاء الأعمال من منافسين، مشتركين، موردين وغيرهم.

ولهذا تحتاج المنظمات في معظم الأحيان إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية وإعادة هندسة ثقافية لا تلامس نظام القيم والتقاليد الإدارية وقواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب، إنما يجب أن تهز أيضا مكونات واليات عقل القيادة الإدارية المسؤولة أولا وأخيرا عن مشروع الإدارة الإلكترونية (سعد غالب، 2010، صفحة 342).

### المطلب الثاني: دور احترام الأفراد في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع، وفي أي منظمة لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري.

ويعتبر تحفيز العاملين من أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العامل يجب استخدام مجموعة من الحوافز التي تكون مشجعة له سواء كانت مادية كتقديم مكافآت وعلاوات أو معنوية كاحترام والتقدير والاعتراف بالمجهودات وغيرها، إلا أن النوع الثاني من الحوافز هو الأكثر تأثيرا، ولذلك اكتسب أهمية كبيرة مؤخرا لأن الحاجة لأفراد النوع الأول أصبحت مشجعة في الوقت الحاضر وأصبحوا يطمحون إلى تحقيق أكثر من ذلك أي تحقيق الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين والاعتراف بمجهوداتهم خصوصا من طرف القادة بما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها، والسبل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء القادة في المنظمة اهتمامهم بالعاملين وذلك بالإصغاء إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وتقديم المكافآت عند استحقاقها، إذ أن الجانب المادي والمعنوي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد.

و تعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مرورا بالجهات ذات العلاقة وإنهائها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها.

وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن هناك مؤسسات وشركات كبيرة عملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونيا، وانعكس هذا على جودة إنتاجها وزيادته والسرعة في الانجاز والسهولة في انسياب آلية العمل وهذا يقودنا إلى ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين واحترامهم الذي هو عنصر مهم جدا في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي، فيجب الاهتمام بهم بالتدريب والتوجيه المستمر لرفع كفاءة أدائهم وتحفيزهم على التطوير والمبادرة والابتكار في مجالهم وتهيئة البيئة المناسبة لذلك.

ولذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على العناصر التالية: الكادر البشري، الشبكات، قواعد البيانات، الانترنت وجهاز الحاسوب، فالكادر البشري يجب أن يكون مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة، وعلى اطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها، واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله، ومحفزا على الابتكار والمبادرة بالأفكار، ويجب تدريبه على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح، وان يكون قادر على التعامل مع المراجعين، والتواصل معهم وتلبية استفساراتهم (احمد المير، 2007، الصفحات 46-48).

### المطلب الثالث: دور فرق العمل ومراحل العمل في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يبرز دور فرق العمل وذلك من خلال توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأعمال في الانترنت لذلك أدركت المنظمات انه لا جدوى من استخدام التكنولوجيا إذا كانت الثقافة السائدة سلبية، وكما هو واضح فان الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى ثقافة التشارك وهي بدورها تحفز نفسها بسبب حضور ومشاركة الجماعة المنظمة والملهمة، إذن فسيادة روح الجماعة وفرق العمل هي التي تشكل مع مرور الزمن ثقافة المنظمة المغروسة في الأفراد العاملين والقادمين الجدد، أما مراحل العمل فيقصد بها التنظيم الإداري أو الهيكل التنظيمي بحيث نجد أن الهياكل التنظيمية التقليدية لا تلائم نماذج المنظمات الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتقويض الصلاحيات من الجوانب المهمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذن فتطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية على أن يتم هذا التغيير والتحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية.

### المطلب الرابع: دور المنافسة الايجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن المنافسة الايجابية تساعد العاملين على أن يكونوا منتجين وفاعلين، وفي الوقت نفسه تعزز الألفة فيما بينهم، فالمنافسة القوية بين الموظفين تولد الإنتاجية في مكان العمل، وتدفع بشكل طبيعي الفرد ليؤدي العمل بإتقان، و يحرص على المثابرة، و يركز على تحقيق الأهداف المحددة بطريقة ممتازة لإقناع الرئيس بان أدائه متميز.

إذن فان المنافسة تزيد من مستوى كفاءة العاملين في الشركة والمناخ التنافسي يدفع الموظفين على إنتاج عمل استثنائي الذي سيكون مقبولا ليس فقط للإدارة الإلكترونية بل في جميع المجالات، ولكن الأهم من ذلك، من

شأنه إقناعهم وإرضائهم بكفاءة الموظف، وعلاوة على ذلك المنافسة تدفع الموظفين إلى الالتزام بالمواعيد المحددة والالتزام بالمعايير التي وضعتها الإدارة لتجنب خلق انطباع سيء بدلا من كسب ثقتهم.

### خلاصة الفصل:

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

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



# الفصل الثالث

### تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الثقافة التنظيمية و الإدارة الالكترونية من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا في جامعة محمد خيضر بسكرة وبالتحديد مديرية الجامعة، وذلك بمحاولة تحديد اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية الجامعة بجامعة محمد خيضر بسكرة، وبناءا على ذلك سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام لمديرية الجامعة محل الدراسة أما المبحث الثاني سنتطرق فيه لمنهجية الدراسة، والمبحث الثالث سيتضمن عرض وتفسير النتائج، لنتوصل في الأخير لخلاصة الفصل.

### المبحث الأول: تقديم عام للمديرية محل الدراسة:

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نبذة تاريخية حول الجامعة من خلال التعرف على نشأتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي والتركيز على مديرية الجامعة محل الدراسة.

### المطلب الأول: نشأة الجامعة وتقديم عام لمديرية الجامعة

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

ولقد مرت جامعة بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

#### ➤ مرحلة المعاهد ( 1984 - 1992): تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري ( المرسوم رقم 84-254 المؤرخ في: 18/08/1984 ).

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية ( المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في : 05/08/1984).

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية ( المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986).

#### ➤ مرحلة المركز الجامعي ( 1992-1998): كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية و

بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها، ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي

بمقتضى المرسوم رقم: 92-295 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى

تتمثل في: معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك،

معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الانجليزية.

#### ➤ مرحلة الجامعة ( من 1998 إلى يومنا هذا): وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في

07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 7 معاهد: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري،

معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة

المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية)، و بإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم:

397-98 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتضمن القانون الأساسي

للجامعة تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

و بصدر المرسوم التنفيذي رقم: 255/04 المؤرخ في: 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 219/98 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، أصبحت جامعة بسكرة تضم 04 كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

أما مديرية الجامعة فيبلغ عدد الموظفين التابعين لها 248 موظف منهم 115 أنثى، وتضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط والاتصال.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي بالتفصيل:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والترقيات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعادلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

- **الأمانة العامة:** تعتبر الأمانة العامة أهم جهاز في مديرية الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل والجرد ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشفة.

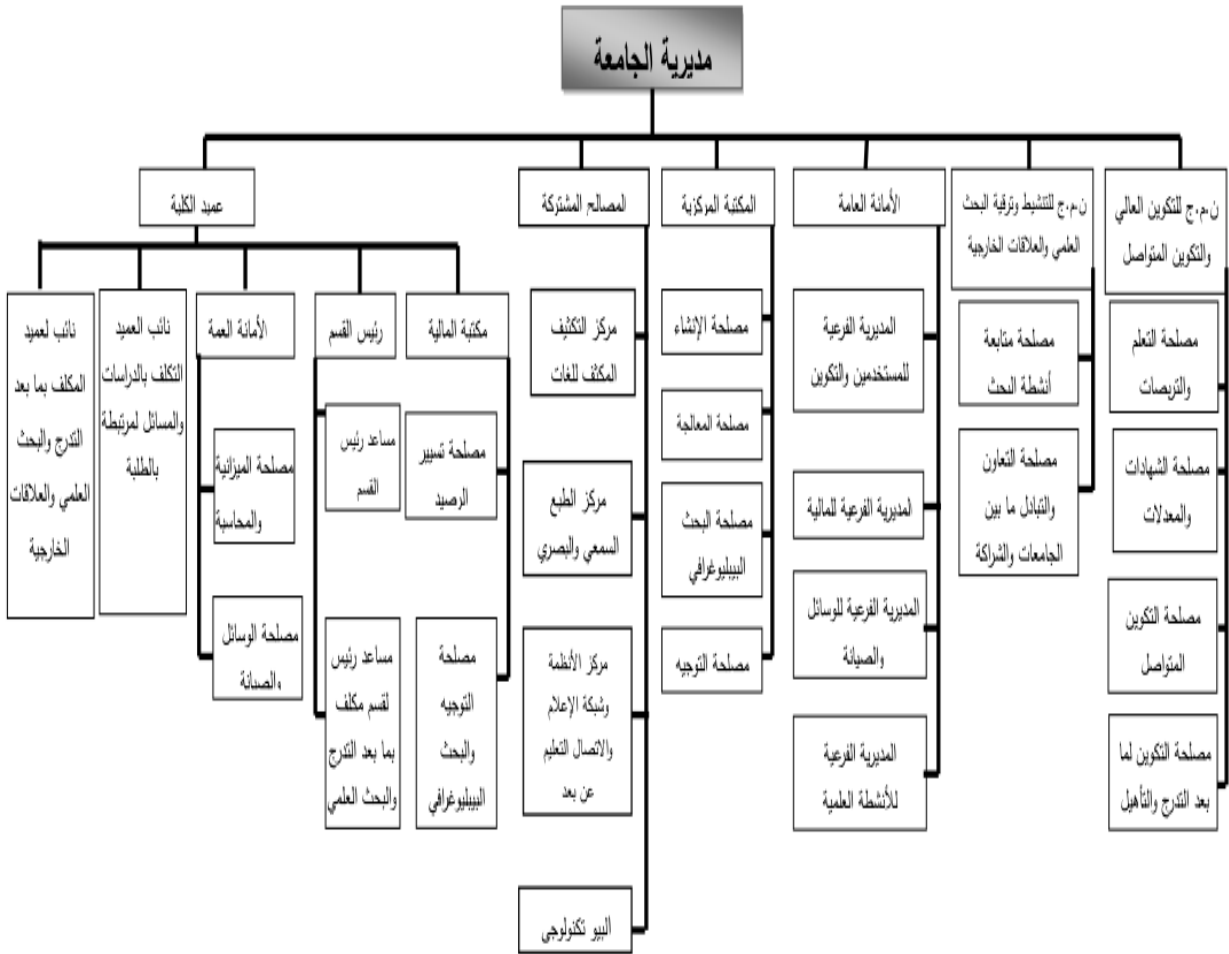
3- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تتكون هذه الأخيرة من مصطلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

- **المصالح المشتركة للجامعة:** تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي: مركز التعليم المكثف للغات، مركز السمعي والبصري، مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد، البهو التكنولوجي.

- **المكتبة المركزية للجامعة:** تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث البيولوجرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة:

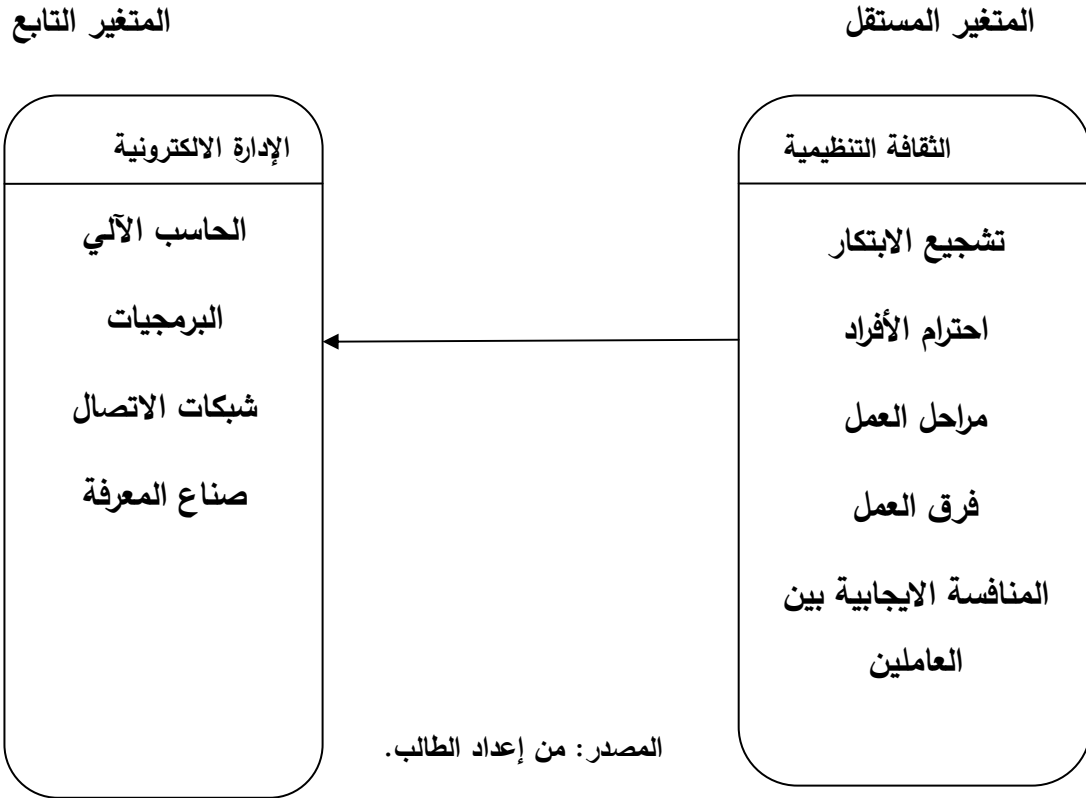
الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي لجامعة بسكرة



المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

أولاً: نموذج الدراسة: يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم ( 4 ): نموذج الدراسة



ثانياً: حدود البحث ومنهجه:

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

- ✓ الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مديرية الجامعة.
- ✓ الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانياً في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2020/2019.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ( كمتغير مستقل) وتطبيق الإدارة الالكترونية ( كمتغير تابع).

✓ الحدود البشرية: اقتصر البحث على أفراد العاملين في مديرية الجامعة 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 الالكترونية في مديرية الجامعة بجامعة بسكرة.

ثالثا: مجتمع وعينة البحث:

- 1- مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث من الأفراد العاملين في مديرية الجامعة بجامعة بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 248.
- 2- عينة البحث: نظرا للظروف الصحية التي تمر بها البلاد ووجود معظم الموظفين في عطل استثنائية، تم اخذ عينة بسيطة العدد حيث تم توزيع 40 استبانة واسترد منهم 32 استبانة فقط كانت صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أداة الدراسة:

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.
- 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 4 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم بدوره إلى محورين:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية، حيث اشتمل هذا المحور على (21) عبارة.

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع المتمثل في الإدارة الالكترونية، حيث اشتمل على (15) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة 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، و توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، 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.

#### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss19.

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث و[] ظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث والإجابة على أسئلة البحث.
- 2- تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- 3- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: تشجيع الابتكار، احترام الأفراد، مراحل العمل، فرق العمل، المنافسة الايجابية بين العاملين على المتغير التابع وهو تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 4- معامل الارتباط ألفا كرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.

#### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

كما تم الإشارة له سلفاً تناولنا في الفصل النظري متغيرات الدراسة متمثلة في الثقافة التنظيمية وكذا الإدارة الالكترونية، وحاولنا إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمديرية الجامعة.

سنستعرض في هذا المبحث اختبار الثبات لأسئلة استبيان البحث المستخدمة في جمع البيانات ومدى ثباتها إضافة إلى عرض البيانات العامة لعينة الدراسة ثم تحليل اتجاهات الآراء.

المطلب الأول: معاملات الصدق والثبات

يقصد بثبات الاستبيان إعطائه لنفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يدل على استقرار نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير في حالة تكرار توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة من خلال فترات زمنية معينة، وكانت نتائج معاملات الصدق والثبات لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : معاملات الصدق والثبات

معايير الصدق	معامل الثبات Alpha cronbach	العبارات	محاور الاستبيان
0.867	0.752	21	الثقافة التنظيمية.
0.923	0.815	15	الإدارة الالكترونية.
1.790	1.567	36	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss19.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (1) أعلاه يتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بالنسبة للمتغير التابع "الإدارة الالكترونية" حيث بلغت 0.923، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل " الثقافة التنظيمية" 0.867 وهي قيمة قوية وجيدة.

بناءً مما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: عرض البيانات العامة وتحليل اتجاهات الآراء

مما لا شك فيه أن أفراد العينة المدروسة يختلفون من حيث خصائصهم الشخصية، وقد تتفق آرائهم حول أسئلة الاستبيان وقد تختلف وسنقوم فيما يلي بعرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومن ثم تحليل اتجاهات آرائهم.

❖ عرض البيانات العامة:

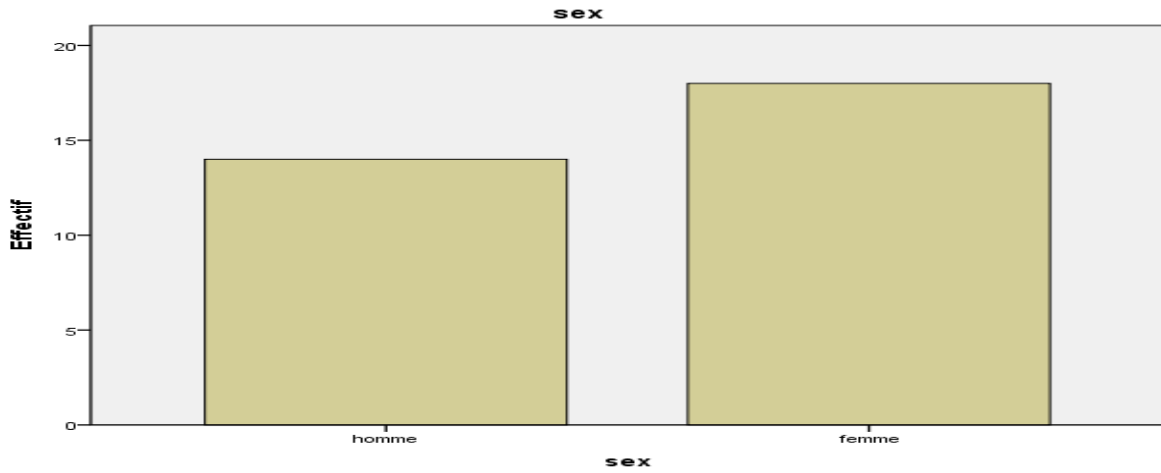
✓ توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية:

الجدول رقم (2) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس ( N=31 )

النسبة (%)	التكرار	الجنس
43.8%	14	ذكر
56.2%	18	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

يبين الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس الإناث الذين يبلغ عددهم 18 بنسبة 56.2%، في حين بلغ عدد الذكور 14 بنسبة 43.8%، والشكل الموالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss19.

✓ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم(3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر (N=31)

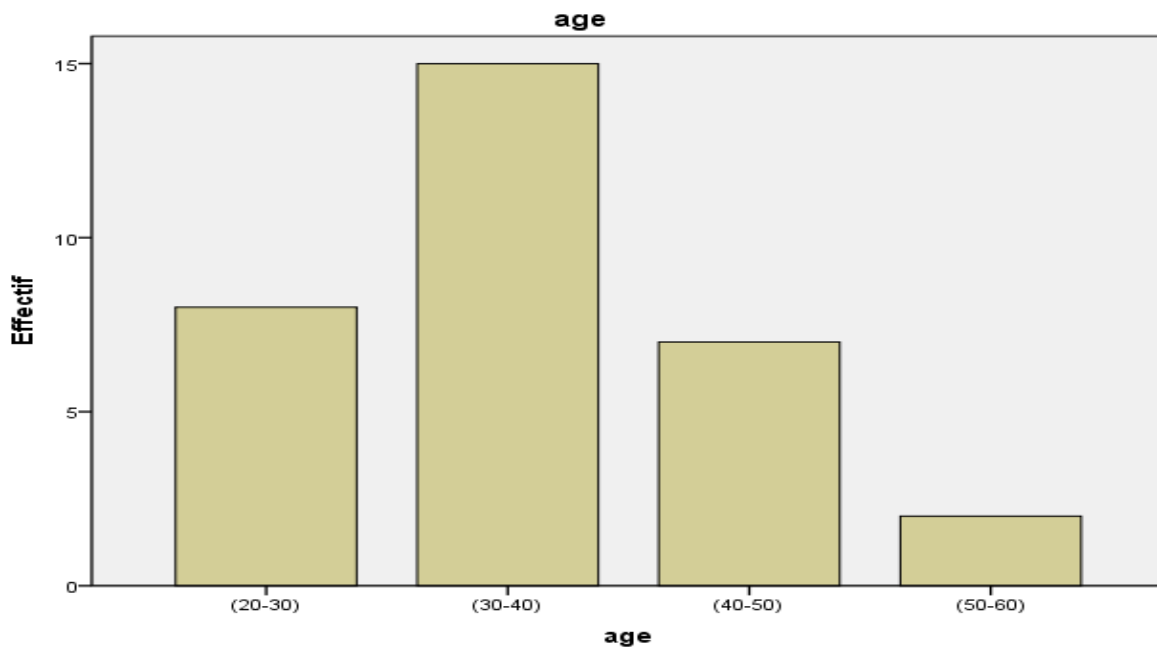
النسبة (%)	التكرار	العمر
25%	8	اقل من 30 سنة
46.9%	15	من 30 الى اقل من 40 سنة
21.9%	7	من 40 الى اقل من 50 سنة
6.2%	2	من 50 سنة فأكثر

المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

يتضح من الجدول رقم (3) أن أغلبية موظفي مديرية الجامعة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة تعادل 46.9% بما يوافق 15 فرد، أما نسبة الأفراد الأقل من 30 سنة كانت 30% بما يوافق 8 أفراد، أما الأفراد من 40 إلى أقل من 50 سنة فكانت النسبة 21.9% بما يوافق 7 أفراد، وفي الأخير نسبة الأفراد من 50 سنة فأكثر فكانت 6.2% بما يوافق 2 أفراد.

شكل : التمثيل الباني لتوزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

✓ توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي (N=31)

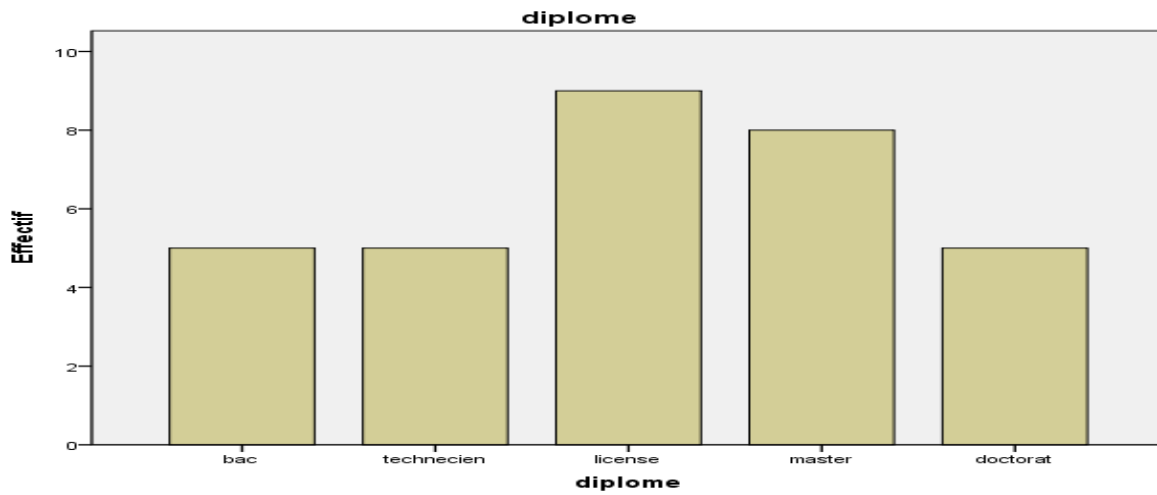
النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
%15.6	5	بكالوريا أو أقل
%15.6	5	تقني سامي
%28.1	9	ليسانس
%25	8	ماستر/مهندس

دراسات عليا	5	15.6%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

يتضح من الجدول رقم(4) أن 28.1% متحصلين على شهادة الليسانس وهي الفئة الغالبة، تليها نسبة حاملي شهادة الماستر /مهندس بنسبة 25%، في حين كانت نسبة حاملي شهادة تقني سامي وحملة شهادة الثانوي متساوية بنسبة 15.6%، تليها نسبة حاملي شهادة الدراسات العليا 15.6%.

الشكل ( ) : التمثيل البياني لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب على مخرجات SPSS19

✓ توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

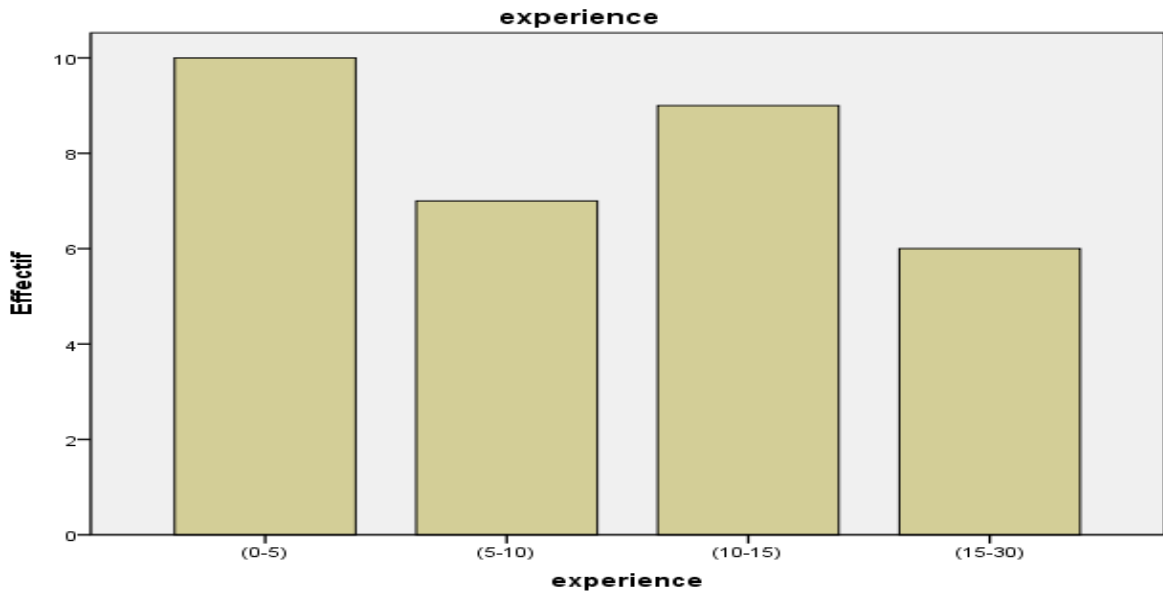
الجدول رقم ( 5 ) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة (N=31)

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
31.1%	10	أقل من 5 سنوات
21.9%	7	من 5 إلى اقل من 10 سنة
28.2%	9	من 10 إلى اقل من 15 سنة
18.8%	6	15 سنة فأكثر
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

يتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته 31.1% من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات وهذا ما يؤكد التوزيع حسب العمر، وما نسبته 28.2% تقع خبرتهم في المجال ( من 10 إلى 15 سنة)، في حين نجد أن ما نسبته 21.9% تقع خبرتهم في المجال ( من 5 إلى اقل من 10 سنوات)، أما الأفراد الذين حددت خبرتهم من 15 سنة فأكثر فقد حددت نسبتهم 18.8% من مجموع أفراد عينة البحث، ويمكن التعبير عن كيفية توزيع أفراد العينة في الشكل التالي:

الشكل : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss19.

#### ❖ تحليل اتجاهات الآراء:

بعد تطرقنا لعرض البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة المدروسة، سنركز فيما يلي على إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات مجتمع الدراسة حول محاور والاستبيان وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجات الموافقة حول مختلف فقرات الاستبيان وترتيبها وفق متوسط اتجاهات الآراء.

#### 1- تحليل عبارات المحور الأول:

##### ➤ تحليل عبارات تشجيع الابتكار:

يبين الجدول التالي عبارات بعد تشجيع الابتكار وتكرارات الأجوبة المتعلقة بها ونسبها المئوية، إضافة إلى المتوسط الحسابي لكل عبارة وانحرافها المعياري واتجاه الآراء وفق سلم ليكارت الخماسي وترتيب العبارات وفق اتجاهها.

الجدول رقم (6) : تحليل عبارات بعد تشجيع الابتكار.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارة	رقم العبارة
				التكرار						
				النسبة						
1	محايد	1.129	3.38	4	15	3	9	1	تهتم الإدارة بتوفير ظروف مساعدة على الابتكار.	01
				12.5	46.9	9.4	28.1	3.1		
5	موافق	1.230	2.19	3	2	3	14	10	تشجع الإدارة على التجديد والتكوين للموظفين.	02
				9.4	6.3	9.4	43.8	31.3		
2	محايد	1.143	3.28	4	13	4	10	1	تشجع الإدارة على التحدي والمخاطرة لدى الموظفين	03
				12.5	4.6	12.5	31.3	3.1		
4	محايد	1.016	2.75	1	8	7	14	2	تساهم الإدارة في توفير جو من الشفافية.	04
				3.1	25	21.9	43.8	6.3		
3	محايد	1.512	2.81	7	4	5	8	8	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة للموظفين.	05
				21.9	12.5	15.6	25	25		
	محايد	0.947	2.88	المعدل العام						
		47								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تشير معطيات الجدول رقم (6) أعلاه والذي يبين آراء أفراد عينة البحث حول عبارات البعد الأول، حيث يتضح أن بعد تشجيع الابتكار جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، حيث أن متوسط إجابات العينة كان (2.88) بانحراف معياري 0.94747 الدال على درجة محايد وفق السلم المعتمد، وقد جاءت استجابات

المبحوثين بالمحايد على معظم فقرات هذا البعد، بحيث يلاحظ أن متوسطات الإجابات تراوحت بين ( 2.75-3.38) والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين ( 1.016-1.129).

➤ تحليل عبارات احترام الأفراد:

الجدول رقم(7): تحليل عبارات بعد احترام الأفراد.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	تماما	محايد	موافق بدرجة	موافق بدرجة	العبرة	رقم العبرة
				3	4	2	19	4		
				التكرار						
5	موافق	1.16 4	2.47	3	4	2	19	4	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.	6
				9.4	12.5	6.3	59.4	12.5		
2	محايد	1.07 0	2.88	2	7	11	9	3	هناك عدالة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت والأجور.	7
				6.3	21.9	34.4	28.1	9.4		
3	محايد	1.21 1	2.78	3	7	6	12	4	تنظر الإدارة إلى الموظف كأهم الموارد المتاحة في الإدارة.	8
				9.4	21.9	18.8	37.5	12.5		
4	محايد	1.25 6	2.69	4	5	4	15	4	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.	9
				12.5	15.6	12.5	46.9	12.5		
1	محايد	1.24 3	3.06	5	9	2	15	1	يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء ونشر العمل الالكتروني.	10
				15.6	28.1	6.3	46.9	3.1		
	محايد	0.74 444	2.77	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (7) يتضح أن بعد احترام الأفراد جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد ( 2.77) بانحراف معياري ( 0.74444)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء المحايدة، كما نلاحظ أن إجابات



اغلب أفراد عينة البحث على عبارات بعد احترام الأفراد إجابات معظمها محايدة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 2.88 - 3.06 ) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.070 - 1.243 ).

➤ تحليل عبارات مراحل العمل:

الجدول رقم (8) : تحليل عبارات بعد مراحل العمل

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					رقم العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				التكرار			النسبة			
4	موافق	0.792	1.78	/	2	1	17	12	11	تهتم الإدارة بالإجراءات الرسمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
	تماما			/	6.3	3.1	53.1	37.5		
2	موافق	1.100	2.12	1	4	3	14	10	12	تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات.
				3.1	12.5	9.4	43.8	31.3		
3	موافق	1.107	2.00	/	5	4	9	14	13	تركز الإدارة على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.
				/	15.6	12.5	28.1	43.8		
1	موافق	1.341	2.41	4	3	4	12	9	14	تشجع الإدارة على تفويض السلطة من أجل تحقيقها.
				12.5	9.4	12.5	37.5	28.1		
	موافق	0.784 01	2.08	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (8) يتضح أن بعد مراحل العمل جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.08) بانحراف معياري ( 0.78401 )، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء الموافقة، كما نلاحظ أن إجابات اغلب أفراد عينة البحث على عبارات بعد مراحل العمل إجابات معظمها موافقة، وقد

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 1.78-2.41) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 0.792-1.341).

➤ تحليل عبارات فرق العمل:

الجدول رقم (9): تحليل عبارات بعد فرق العمل

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
2	موافق	1.019	2.16	1	3	4	16	8	تدعم الإدارة العمل الجماعي لانجاز المهام.	15
				3.1	9.4	12.5	50	25		
1	محايد	1.201	2.91	4	7	5	14	2	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بالأعمال الالكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.	16
				12.5	21.9	15.6	43.8	6.3		
3	موافق	0.976	2.13	/	4	5	14	9	اعمل محل زملائي عند غياب احدهم.	17
				/	12.5	15.6	43.8	28.1		
4	موافق	1.058	2.09	1	3	4	14	10	أتكاتف مع زملائي عند وجود عمل طارئ.	18
				3.1	9.4	12.5	43.8	31.3		
	موافق	0.775 73	2.32	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (9) يتضح أن بعد فرق العمل جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.32) بانحراف معياري (0.77573)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء الموافقة، كما نلاحظ أن إجابات اغلب أفراد عينة البحث على عبارات بعد فرق العمل اجابيات معظمها موافقة، وقد

تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين ( 2.09-2.91) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين ( 1.058-1.201).

➤ تحليل عبارات المنافسة الايجابية بين العاملين:

الجدول رقم (10) : تحليل عبارات بعد المنافسة الايجابية بين العاملين.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					رقم العبارة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	
				التكرار					
النسبة									
1	محايد	1.139	3.16	3	12	6	9	2	19
				9.4	37.5	18.8	28.1	6.3	
3	موافق	1.077	2.47	1	6	5	15	5	20
				3.1	18.8	15.6	46.9	15.6	
2	موافق	1.295	2.50	4	3	5	13	7	21
				12.5	9.4	15.6	40.6	21.9	
	محايد	0.866 54	2.71	المعدل العام					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (10) يتضح أن بعد المنافسة الايجابية بين العاملين جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.71) بانحراف معياري ( 0.86654)، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المنافسة الايجابية بين العاملين معظمها موافقة، وقد تحصلنا على عبارتين اتجاهها موافق بمتوسط حسابي ما بين ( 2.47-2.50) وانحراف معياري ما بين ( 1.077-1.295) وعبارة اتجاهها محايد بمتوسط حسابي ( 3.16) وانحراف معياري (1.139).

➤ تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (11): تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
تشجيع الابتكار	2.8812	0.94747	محايد	1
احترام الأفراد	2.7750	0.74444	محايد	2
مراحل العمل	2.0781	0.78401	موافق	5
فرق العمل	2.3203	0.77573	موافق	4
المنافسة الايجابية بين العاملين.	2.7083	0.86654	محايد	3
الإجمالي	2.5526	0.58602	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

تشير معطيات الجدول رقم(11) إلى موافقة مجتمع البحث المستهدف على مدى تبني مديرية الجامعة لبعث تشجيع الابتكار حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث الاتجاه، يليه بعد احترام الأفراد في المرتبة الثانية وهذا يدل على أهمية العنصر البشري في المديرية أما المنافسة الايجابية بين العاملين فجاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية، ويليهما بعد فرق العمل ومراحل العمل في الترتيب، ونلاحظ هنا أن العمل الجماعي وتقسيم العمل لا يحظى بأهمية كبيرة في المديرية.

2- تحليل عبارات المحور الثاني:

➤ تحليل عبارات الحاسب الآلي ( الكمبيوتر):

الجدول رقم (12): تحليل عبارات بعد الحاسب الآلي ( الكمبيوتر).

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
4	موافق	1.045	2.06	2	2	/	20	8	توفر الإدارة أجهزة حديثة لمختلف المصالح.	1
				6.3	6.3	/	62.5	25		
3	موافق	1.103	2.59	2	6	4	17	3	توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات لمختلف المصالح.	2
				6.3	18.8	12.5	53.1	9.4		
2	محايد	1.070	2.88	1	11	5	13	2	توفر الإدارة العدد الكافي من الماسحات الضوئية (scanners).	3
				3.1	34.4	15.6	40.6	6.3		
1	محايد	1.176	3.31	4	14	4	8	2	تتوفر الإدارة على عدد كافي من أجهزة الخادم (servers).	4
				12.5	43.8	12.5	25	6.3		
	محايد	0.793 39	2.71	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (12) يتضح أن بعد الحاسب الآلي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.71) بانحراف معياري (0.79339)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء محايدة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الحاسب الآلي نصفها موافق والآخر محايد، وقد حصلنا على عبارتين اتجاهها موافق بمتوسط حسابي مابين (2.06-2.59) وانحراف معياري مابين (1.045-1.103) وعبارتين اتجاهها محايد بمتوسط حسابي مابين (2.88-3.31) وانحراف معياري (1.070-1.176)، إذن ووفقا لمقياس الدراسة فإن واقع تطبيق الإدارة الالكترونية من حيث توفر العدد الكافي من الأجهزة الحديثة والطابعات والماسحات الضوئية وغيرها جاءت الإجابات محايدة.

➤ تحليل عبارات البرمجيات:

الجدول رقم (13): تحليل عبارات بعد البرمجيات.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
2	محايد	1.157	2.63	2	8	1	18	3	تتوفر لدى الإدارة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.	5
				6.3	25	3.1	56.3	9.4		
4	موافق	1.157	2.38	2	5	2	17	6	تتوفر لدى الإدارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية (logiciel).	6
				6.3	15.6	6.3	53.1	18.8		
3	موافق	1.164	2.53	1	9	1	16	5	تتم متابعة وتطوير وتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر.	7
				3.1	28.1	3.1	50	15.6		
1	محايد	1.224	2.72	3	7	4	14	4	توعية الموظفين في الاستخدام السري للكلمات المفتاحية.	8
				9.4	21.9	12.5	43.8	12.5		
	موافق	0.869 37	2.56	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (13) يتضح أن بعد البرمجيات جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.56) بانحراف معياري (0.86937)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد البرمجيات نصفها محايد والآخر موافق، وقد تحصلنا على عبارتين اتجاهها موافق بمتوسط حسابي مابين (2.38-2.53) وانحراف معياري مابين (1.157-1.164) وعبارتين اتجاهها محايد بمتوسط حسابي مابين (2.63-2.72) وانحراف معياري (1.157-1.224)، ووفقا للاتجاه العام للبعد فإن واقع تطبيق الإدارة الالكترونية من حيث البرمجيات ومختلف عباراتها مقبول على العموم.

➤ تحليل عبارات شبكات الاتصال:

الجدول رقم (14): تحليل عبارات بعد شبكات الاتصال.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
3	موافق	1.078	2.25	/	7	2	15	8	يوجد في المديرية شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب.	9
				/	21.9	6.3	46.9	25		
1	محايد	1.181	2.66	1	10	3	13	5	اتصال الانترنت المتوافر يعتبر كافيا عمليا لانجاز مختلف المهام.	10
				3.1	31.3	9.4	40.6	15.6		
2	موافق	1.073	2.59	1	7	6	14	4	هناك ربط الكتروني بين المديرية ومختلف الكليات عن طريق الاكسترانات.	11
				3.1	21.9	18.8	43.8	12.5		
	موافق	0.883 95	2.50	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (14) يتضح أن بعد شبكات الاتصال جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.50) بانحراف معياري (0.88395)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد شبكات الاتصال معظمها موافق بمتوسط حسابي مابين (2.25-2.59) وانحراف معياري مابين (1.073-1.078)، ووفقا للإجابات فإن توفر شبكات الاتصال في المديرية تشكل قبولا لدى الموظفين.

➤ تحليل عبارات صناع المعرفة:

الجدول رقم (15): تحليل عبارات بعد صناع المعرفة.

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبرة	رقم العبرة
				التكرار						
				النسبة						
3	موافق	0.914	2.06	/	4	2	18	8	يتوافر لدى الإدارة الفنيون القادرون على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية.	12
				/	12.5	6.3	56.3	25		
4	موافق	0.592	1.81	/	1	/	23	8	يتوافر لدى الإدارة المبرمجون في مجالات الحاسوب والاتصالات.	13
				/	3.1	/	71.9	25		
2	موافق	1.085	2.28	1	5	3	16	7	يتوافر لدى الإدارة مسؤول بيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات والاتصال بكل المصالح وتزويدهم بالبيانات المطلوبة.	14
				3.1	15.6	9.4	50	21.9		
1	موافق	1.066	2.34	2	2	7	15	6	لدى الإدارة المحررين الأكفاء يقومون بإدخال وإخراج البيانات والمعلومات.	15
				6.3	6.3	21.9	46.9	18.8		
	موافق	0.701 38	2.12	المعدل العام						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

وفقا للجدول رقم (15) يتضح أن بعد صناع المعرفة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.12) بانحراف معياري (0.70138)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاهات الآراء موافقة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد صناع المعرفة معظمها موافق بمتوسط حسابي مابين (1.81-2.34) وانحراف معياري (0.592-1.066)، ووفقا للإجابات فإنها تشكل قبولا وموافقة على توفر المديرية على العدد الكافي من الفنيين والمبرمجين والمختصين في مجالات الحاسوب والاتصالات.

➤ تحليل أبعاد الإدارة الالكترونية:

الجدول رقم (16): تحليل أبعاد الإدارة الالكترونية.



الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب الأبعاد وفق الاتجاه
الحاسب الآلي	2.7109	0.79339	محايد	1
البرمجيات	2.4219	0.86937	موافق	3
شبكات الاتصال	2.5000	0.88395	موافق	2
صناع المعرفة	2.1250	0.70138	موافق	4
الإجمالي	2.4395	0.65382	موافق	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS 19

ووفقا للجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام يقدر ب (2.43) وانحراف معياري (0.65382) واتجاه الإجابات موافق وهذا يدل على وجود تركيز على الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة، ونلاحظ أن بعد الحاسب الآلي في المرتبة الأولى باتجاه محايد ثم يليه بعد شبكات الاتصال باتجاه موافق ثم بعد البرمجيات باتجاه موافق وفي الأخير بعد صناع المعرفة باتجاه موافق.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

سنحاول خلال هذا المبحث القيام باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية التي اشرنا إليها سابقا، وصولا إلى النتائج ومحاولة تحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة.

#### أولا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية وكذا الفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدنا قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت مستوى الدلالة أكبر من (0.05).
- رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت مستوى الدلالة أقل من (0.05).

وفيما يلي عرض النتائج:

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار، والنتائج موضحة في الآتي:

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار الخطأ الإجمالي	1.195	1	1.195	3.792	0.000
	9.452	30	0.315		
	10.646	31			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	Sig مستوى الدلالة	
الثابت	1.820	0.389	4.679	0.000	
الثقافة التنظيمية	0.300	0.154	1.947	0.000	
معامل الارتباط: (R= 0.335)، معامل التحديد: (R <sup>2</sup> =0.112).					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (17) أعلاه يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت ( 3.792 ) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05، وهذا مايثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع والمتمثل في الإدارة الالكترونية. ويتضح من الجدول كذلك أن معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ ( R=0.335 ) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (R<sup>2</sup>=0.112) وهذا يعني أن 11.2% من التغيرات الحاصلة في الإدارة الإلكترونية تعود إلى تغيرات حاصلة في الثقافة التنظيمية أما الباقي فبمعايير أخرى. وكذلك ومن خلال الجدول نلاحظ أن (T) المحسوبة بلغت ( 1.947 ) بمستوى دلالة ( 0.000 ) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير كلي مستقل في تطبيق الإدارة الالكترونية كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة 0.05، ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير كلي مستقل في تطبيق الإدارة الالكترونية كمتغير كلي تابع عند مستوى الدلالة 0.05 في مديرية الجامعة.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع

الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
تشجيع الابتكار	1.878	0.254	0.284	1.621	0.006

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال الجدول رقم(18) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (1.621) بمستوى دلالة (0.006) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتشجيع الابتكار في تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة عند مستوى الدلالة 0.05.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام

الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى الدلالة 0.05.

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
احترام الأفراد	2.073	0.201	0.253	1.431	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال الجدول رقم(19) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت(1.431) بمستوى دلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة عند مستوى دلالة 0.05.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لفرق

العمل ومراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
فرق العمل	1.463	0.214	0.210	1.179	0.011
مراحل العمل	1.862	0.214	0.158	0.879	0.002

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال الجدول رقم(20) نلاحظ بالنسبة لبعد فرق العمل أن (T) المحسوبة بلغت ( 1.179 ) بمستوى دلالة (0.011) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

أما بالنسبة لبعد مراحل العمل: فان (T) المحسوبة بلغت (0.879) بمستوى دلالة (0.002) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها التالية: وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: التي تنص على انه: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة الايجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى دلالة 0.05.

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	BETA	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المنافسة الايجابية بين العاملين	1.825	0.233	0.273	0.130	0.004

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS19

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (0.130) بمستوى دلالة (0.004) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاحترام للمنافسة الايجابية بين الأفراد العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية ونقبل الفرضية البديلة بصيغتها

التالية: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمنافسة الايجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة عند مستوى دلالة 0.05.

### خلاصة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على جامعة بسكرة وبالتحديد مديرية الجامعة وكذا الهيكلية الإدارية التي تديرها، كما اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات التي تم توزيعها على موظفيها وذلك بهدف الإجابة على إشكالية البحث، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية، و توصلنا إلى نتائج أهمها ممارسة الثقافة التنظيمية بدرجة مقبولة و كذا تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة بدرجة مقبولة، بالإضافة إلى وجود علاقة أثر بين متغيري الدراسة حسب نمط الثقافة التنظيمية.

خاتمة عامة

تمحور موضوع المذكرة في محاولة إبراز الأثر الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في تشجيع الابتكار واحترام الأفراد ومراحل العمل وفرق العمل والمنافسة الايجابية بين العاملين على أبعاد الإدارة الإلكترونية المتمثلة في الحاسب الآلي والبرمجيات وشبكات الاتصال وصناع المعرفة، ومن خلال البحث تبين جانبيه النظري والتطبيقي أن للثقافة التنظيمية اثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ لها دور مهم في عملية التحول نحو بناء منظمات الكترونية واعدة بما تتضمنه من قيم وقواعد سلوكية كونها.

ولقد توصلت هذه الدراسة التي طبقت على مديرية الجامعة لمجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى:

### 1-النتائج النظرية:

- الثقافة التنظيمية عبارة عن منظومة من المعاني و الرموز و المعتقدات و الافتراضات و التوقعات و القيم و المعايير و القواعد و الطقوس و الممارسات، التي تتطور و تستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك.
- الثقافة التنظيمية توحد طريقة التفكير بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم و أحاسيسهم و اتجاهاتهم و قيمهم و سلوكهم.
- تقوم المنظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها و أنماط اتصالها و إجراءاتها و عملياتها و نظم العمل و طرق اتخاذ القرار و القصص و الحكايات و القيم و المعتقدات.
- الإدارة الإلكترونية هي تحويل الأعمال و الخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال و خدمات الكترونية تنفذ بسرعة و دقة متناهية.
- يتطلب توفر برمجيات و تكنولوجيا و شبكة الانترنت لبناء إدارة الكترونية.
- الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في المنظمة.
- تحقق الإدارة الإلكترونية العلاقة الجيدة و الفهم المتبادل بين الإدارة و العاملين عن طريق توفر المعلومات المختلفة.

### 2-النتائج التطبيقية:

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى ثبات صلاحية النموذج أي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية و تطبيق الإدارة الإلكترونية.



- إن أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في تشجيع الابتكار واحترام الأفراد ومراحل العمل وفرق العمل و المنافسة الايجابية بين العاملين لهم دور في تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة.
- تقدم كل من تشجيع الابتكار واحترام الأفراد والمنافسة الإيجابية بين العاملين بمستوى متوسط على مراحل العمل وفرق العمل وذلك حسب إجابات المبحوثين.
- تقدم كل من الحاسب الآلي وشبكات الاتصال بمستوى استخدام متوسط على البرمجيات وصناع المعرفة حسب إجابات المبحوثين.

أما فيما يخص التوصيات، ففي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها سابقاً، نوصي بما يلي:

- نتيجة لما أظهرته النتائج وهو وجود علاقة بين تشجيع الابتكار و تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة، فنوصي بالعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الالكتروني، كما تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تناسب بيئة العمل الالكتروني.
- أشارت النتائج إلى أنه توجد علاقة بين احترام الأفراد و تطبيق الإدارة الالكترونية في مديرية الجامعة و ذلك راجع لوجود قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، و شعور الموظفين بأن عملهم الإداري التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل الكتروني.
- ضرورة الاهتمام بوجود ثقافة تنظيمية تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.
- العمل على تعزيز روح الإبداع لدى الموظفين من خلال توفير البيئة الملائمة لتحقيق الإبداع وانعكاس ذلك على الأداء والتميز في العمل.
- تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين.
- تفعيل نظام الحوافز والمكافآت في المديرية لتشجيع الموظفين على الأداء المتميز.
- ضرورة الاهتمام بالإدارة الالكترونية وتفعيلها في مختلف المستويات، لما لها آثار داخلية وخارجية.
- ضرورة الاعتماد على برمجيات متنوعة تلبي احتياجات العمل و تتصف بسهولة و التفاعل و التخاطب معها.
- ضرورة تزويد الموظفين بدورات تكوينية في مجال الإعلام الآلي.
- ضرورة الاستثمار أكثر في احدث التكنولوجيا و الخاصة بتسيير الموارد البشرية ، التي تعطيها إطار تكنولوجي محدد و ضرورة لارتقاء الكليات و ارتفاع مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في آن واحد.

## قائمة المراجع

- autres, J. p. ( 1996). management stratégie et organization. paris: librairie vuibert.
- souterain, j. f. (2006). Organization Et Gestion De L'entreprise. Paris: Copyright Editions Foucheur.
- Souterain, J. F. (2006). Organization Et Gestion De L'entreprise. Paris: Copyright Editions Foucheur.
- عكاشة، اسعد احمد (2008). أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي. فلسطين، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين. رسالة ماجستير: كلية التجارة الجامعة الاسلامية.
- حسين، محمد الحسن (2011). الإدارة الالكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات (ط2). الاردن، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الحمادي، بسام بن عبد العزيز، والحميضي، وليد بن سليمان (2004). الحكومة الإلكترونية في المملكة السعودية الخطط والمبادرات. الندوة الدولية العاشرة لمعهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- الخفاجي، نعمة عباس (2016). ثقافة المنظمة. عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الرب، سيد جاب (2005). إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة. القاهرة، مصر: مطبعة العشرى.
- السالمي، علاء عبد الرزاق (2013). نظم إدارة المعلومات (ط3). القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
- السبيعي مناحي، عبد الله (2005). إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين. مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،السعودية.
- بن يمينة، السعيد (2005/04/17). <http://drsaid.maktoobblog.com>. تم الاسترداد من مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- الشماع، محمد حسن (2004). مبادئ الادارة (ط4). الاردن، دار المسيرة.

الطعامنة، محمد، والعلوش، طارق (2004). الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر.

العمار، عبد الله سليمان (2008). الإدارة الالكترونية و التحول الالكتروني. مكتبة الملك فهد الدولية، الرياض.

العمري، سعيد بن معلا (2003). المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

القدوة، محمود (2010). الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة. دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

اللوزي، موسى (2002). التنظيم واجراءات العمل. دار وائل للنشر، عمان، الاردن.

احمد المير، ايهاب خميس (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية.

بادي، سوهام، وبن عميرة، عبد الكريم (2018). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، مج 53، ع1، الاردن.

بن خليفة المسعود، خليفة بن الصالح (2008). المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.

بن مرسل، احمد (2011). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تيزي وزو، الجزائر.

جامع، ابراهيم احمد (2009/11/04). الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري. المؤتمر الدولي لتنمية الإدارة نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.

حامد، فداء محمود (2012). الادارة الالكترونية (ط1). عمان، الاردن: دار البداية ناشرون وموزعون.

حجازي، عبد الفتاح بيومي (2003). النظام القانوني لحماية الحكومة الالكترونية. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

بلعجوز، حسن، وغربي، محمد العربي (2005/05/03). ثقافة المؤسسة و أثرها على الأداء العام للمؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، المسيلة، الجزائر.

حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

رضوان، رأفت(2004):.الإدارة الالكترونية والتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية، مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، القاهرة.

سالم، الياس.(2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.

معاوي، سامية (2009). الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة)، رسالة ماجستير ( غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، عنابة، الجزائر.

سعد غالب، ياسين (2007). الإدارة الدولية. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سعد غالب، ياسين(2005). الإدارة الالكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية. الرياض :مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة.

شاسع بن سعد، القحطاني (2006). مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في السجون. الرياض، قسم العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية.

قنديلجي، عامر ابراهيم، و السامرائي، ايمان فاضل (2002). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (ط1)، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.

شنتاحة، عائشة (افريل 2009). ثقافة المنظمة كاحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القراء، المؤتمر العلمي الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الجزائر.

عبد الحميد، محمد (2007). الاتصال و الإعلام على شبكة الانترنت ( ط1)، مصر: عالم الكتب للنشر و التوزيع و الطباعة.

عبد الرحمان، توفيق: (2005). الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل ( ط2)، القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

عبد الرحمان، ادريس ثابت ( 2005). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة. الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية.

عيساوي، وهيبه (2012). اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.

العبدالله، فاتح عبد الرحمن. الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة جنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الأردن: قسم الإدارة العامة ، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.

كورتل، فريد ( 2011). الجودة والتميز في منظمات الأعمال الجزء الثاني. عمان، الأردن :مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

ماهر، احمد (2001). إدارة الموارد البشرية .الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

السبيل، عبد الله محمد ( 2003). التطوير الإداري والحكومة الالكترونية، ندوة الحكومة الالكترونية، الواقع والتحديات. عمان، الاردن.

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

بن غالب العوفي، محمد (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية".قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

محمد سمير، أحمد (2009). الإدارة الإلكترونية ( ط1)، عمان، الأردن: دار المسيرة.

غنيم، أحمد محمد ( 2004). الإدارة الالكترونية أفاق الحاضر وتطلعات المستقبل: المكتبة العصرية.

العميان، محمود سليمان (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان، الاردن: دار وائل للنشر.

بن سعود، منصور (2003). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم القانونية والإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

بن ماجد، منصور بن عبد العزيز (2003). **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي**، رسالة ماجستير، قسم العلوم الادارية، كلية العلوم القانونية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

موسوعة الإدارة الالكترونية . "WIKEPEDIA"

موسي، خليل. (2005). **الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة**. بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع.

نجم، عبود نجم (2004). **الإدارة الإلكترونية ( الاستراتيجية والوظائف والمشكلات)**. الرياض، السعودية: دار المريخ.

سعد غالب، ياسين (2010). **الإدارة الالكترونية**. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سعد غالب، ياسين (2007). **الإدارة الدولية**. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

جامعة مُجد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص إدارة إستراتيجية

## استبانه الدراسة

الموضوع: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية.

دراسة حالة جامعة مُجد خيضر بسكرة- مديرية الجامعة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة إستراتيجية بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية"، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة الاستبانه تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجابتكم، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلو منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف

الطالب:

جودي مُجد رمزي

مخلوفي لطفي

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

1.الجنس:

ذكر  أنثى

2.العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3.المؤهل العلمي:

بكالوريا أو أقل  تقني سامي  ليسانس  ماستر /مهندس   
دراسات عليا

4.سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر



المحور الأول: الثقافة التنظيمية: نرجو منكم وضع علامة ( X ) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

سلم القياس					المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	
5	4	3	2	1	الرقم	أولاً: تشجيع الابتكار
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
					1	تتم الإدارة بتوفير ظروف مساعدة على الابتكار.
					2	تشجع الإدارة على التجديد والتكوين للموظفين.
					3	تشجع الإدارة على التحدي والمخاطرة لدى الموظفين.
					4	تساهم الإدارة في توفير جو من الشفافية.
					5	تدعم الإدارة الأفكار الجديدة للموظفين.
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		ثانياً: احترام الأفراد
					6	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الالكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
					7	هناك عدالة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت والأجور.
					8	تنظر الإدارة إلى الموظف كأهم الموارد المتاحة في الإدارة.
					9	توجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.

					10	يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء ونشر العمل الالكتروني.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		ثالثا: مراحل العمل
					11	تتم الإدارة بالإجراءات الرسمية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
					12	تعتمد الإدارة على المركزية في اتخاذ القرارات.
					13	تركز الإدارة على إلزام الموظفين بتطبيق القواعد والقوانين بكل دقة.
					14	تشجع الإدارة على تفويض السلطة من اجل تحقيق أهدافها.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		رابعا: فرق العمل
					15	تدعم الإدارة العمل الجماعي لانجاز المهام.
					16	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجرية بالأعمال الالكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.
					17	اعمل محل زملائي عند غياب احدهم.
					18	أتكاتف مع زملائي عند وجود عمل طارئ.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		خامسا: المنافسة الايجابية بين العاملين
					19	التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات.

					20	تسود روح التعاون بين الموظفين في العمل.
					21	تشجع الإدارة على العمل الجماعي.

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية: نرجو منكم وضع علامة ( X ) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

سلم القياس					المحور الثاني: الإدارة الالكترونية وعبارات القياس	
5	4	3	2	1		
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	أولاً: الحاسب الآلي (الكمبيوتر)	
					1	توفر الإدارة أجهزة حديثة لمختلف المصالح.
					2	توفر الإدارة العدد الكافي من الطابعات لمختلف المصالح.
					3	توفر الإدارة العدد الكافي من المسحات الضوئية (scanners).
					4	تتوفر الإدارة على عدد كافي من أجهزة الخادم (servers) (
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	ثانياً: البرمجيات	
					5	تتوفر لدى الإدارة أنظمة حماية آلية متطورة لحماية بياناتها.
					6	تتوفر لدى الإدارة البرامج الحاسوبية (اللازمة لتطبيقات الأعمال الإدارية). (logiciel)
					7	تم متابعة وتطوير وتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر.

					8	توعية الموظفين في الاستخدام السري للكلمات المفتاحية.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		ثالثا: شبكات الاتصال
					9	يوجد في المديرية شبكة داخلية تربط مختلف المصالح والمكاتب.
					10	اتصال الانترنت المتوافر يعتبر كافيا عمليا لانجاز مختلف المهام.
					11	هناك ربط الكتروني بين المديرية ومختلف الكليات عن طريق الاكسترنات.
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		رابعا: صناع المعرفة
					12	يتوافر لدى الإدارة الفنيون القادرون على تشغيل وصيانة الأجهزة الالكترونية.
					13	يتوافر لدى الإدارة المبرمجون في مجالات الحاسوب والاتصالات.
					14	يتوافر لدى الإدارة مسؤول بيانات مهمته الأساسية حفظ وتعريف البيانات والاتصال بكل المصالح وتزويدهم بالبيانات المطلوبة.
					15	لدى الإدارة المحررين الأكفاء يقومون بإدخال وإخراج البيانات والمعلومات.