

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

X•O٧•٤X •K||٤ □:K:|A :||K•X - X:O٤O:٤t -



Vice Rectorat de la Formation Supérieure de Troisième Cycle, l'Habilitation
Universitaire, la Recherche Scientifiques et la Formation Supérieure de Post-Graduation

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل
الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان :

مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة مؤسسة

تحت إشراف:

د. يحيى سمير

من إعداد الطالبة:

بلحمدة خولة

لجنة المناقشة:

المؤسسة الأصلية	الصفة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
جامعة البويرة	رئيسا	استاذ	شرفاوي عائشة
جامعة البويرة	مشرفا ومقررا	استاذ	يحيى سمير
جامعة البويرة	عضوا ممتحنا	استاذ محاضر قسم "أ"	مرمات نبيلة
جامعة بومرداس	عضوا ممتحنا	استاذ	امينة قدايفة
جامعة الجزائر 3	عضوا ممتحنا	استاذ محاضر قسم "أ"	سليمة عزيزو
جامعة بومرداس	عضوا ممتحنا	استاذ محاضر قسم "أ"	سيهام شيخاوي

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى روح إمي الطاهرة اسكنها الله فسيح جناته
إلى والد الكريم أطال الله لنا في عمره
إلى زوجي الذي كان سندا لي
إلى أبنائي أنس، تسنيم، إحسان
إلى إخوتي وأخواتي مصدر فخري وإعتزالي
إلى كل أفراد عائلتي
إلى كل أصدقائي وزملائي
إلى كل من علمني حرفا
إلى كل طالب علم



شكرتكم

الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات
بداية اتقدم بكامل الشكر والتقدير الى استاذي
الدكتور يحيى سمير الذي تفضل بالإشراف
على هذا العمل المتواضع والذي لم يبخل بأي
ارشادات وتوجيهات في سبيل اعداده على
الوجه المطلوب
كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى اللجنة
المناقشة لتفضلهم بقراءة ومناقشة هذا العمل
وأتقدم بشكر خاص لزوجي الذي كان سندا
لي طيلة فترة اعداد هذا العمل
كما اقدم جزيل الشكر لإخوتي وأخواتي ولكل
من دعمني ولو بدعاء طيب او كلمة لطيفة
اشكركم جميعا جزاكم الله خيرا



ملخص الدراسة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي لمعرفة مساهمة الثقافة التنظيمية بإبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تطبيق الإدارة الإلكترونية ولتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، بحيث قمنا بأجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست، و اعتمدنا في ذلك الاستبيان كأداة للدراسة، قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية تتكون من 76 موظف من مختلف المستويات الوظيفية بالمديرية محل الدراسة، وفي سبيل الوصول لنتائج بيانات إجابات المبحوثين استخدمنا العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وخلصت هذه الدراسة الى عدد من النتائج والتي من أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.574 موجب، وبلغ معامل التحديد 0.330 مما يعني أن 33% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو الثقافة التنظيمية. خرجت الدراسة بعدد من التوصيات والتي من أهمها ضرورة توسيع من عدد الخدمات المنجزة الكترونيا حتى تتجلى الصورة الحقيقية للإدارة الالكترونية. بالإضافة الى ضرورة تكثيف من البرامج التكوينية لفائدة الموظفين مع نشر ثقافة تنظيمية بين أوساطهم مشجعة على استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية والعمل الجاد على الاستفادة القصوى من الميزات الى توفرها هاته الاخيرة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، أبعاد الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية

Summary:

The main objective of this study was to determine the contribution of organizational culture dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational customs, organizational expectations) in the implementation of electronic management. To achieve the study's goals and verify its hypotheses, a descriptive analytical method was used. A field study was conducted at the Operational Directorate of Algerian Telecommunications in Tamanrasset, using a questionnaire as a research tool. The questionnaire was distributed to a random sample of 76 employees from various job levels in the study's directorate. To analyze the respondents' data, several appropriate statistical methods were used with the SPSS software package. The study concluded several results, the most important of which was the presence of a positive and statistically significant correlation at a significance level of $0.05=\alpha$ between organizational culture and the implementation of electronic management in the Operational Directorate of Algerian Telecommunications in Tamanrasset. The Pearson correlation coefficient was 0.574, indicating a positive correlation, and the determination coefficient was 0.330, meaning that 33% of the variance in the dependent variable, which is electronic management, is explained by the independent variable, which is organizational culture. The study also provided several recommendations, including the need to expand the number of services implemented electronically to reflect the true image of electronic management. Additionally, there is a need to intensify training programs for employees and promote an organizational culture that encourages the use of electronic management applications and maximizes the benefits they provide.

Keywords: Organizational culture, organizational culture dimensions, electronic management.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
III	إهداء
IV	شكر وتقدير
VI	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
ب- ص	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة
06	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره التاريخي
11	المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية
14	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة
19	المبحث الثاني: انواع وعناصر الثقافة التنظيمية.
19	المطلب الأول: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية
25	المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية
31	المطلب الرابع: تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها
35	المبحث الثالث: اهم نماذج الثقافة التنظيمية
35	المطلب الاول : نظريات الثقافة التنظيمية
37	المطلب الثاني: نموذج Schein
40	المطلب الثالث نموذج William G Ouchi
45	المطلب الرابع: نموذج Peters & Waterman
48	المطلب الخامس نموذج (Hofstede,1980)

51	المبحث الرابع: التغيير الثقافي
51	المطلب الاول: مفهوم التغيير الثقافي اسبابه والعوامل المساعدة
55	المطلب الثاني: عملية تغيير الثقافة التنظيمية
59	المطلب الثالث: آليات التغيير الثقافي في المنظمة
60	المطلب الرابع: مقومات التغيير الثقافي الناجح
62	الخلاصة
الفصل الثاني : الاطار النظري للإدارة الالكترونية	
64	تمهيد
65	المبحث الأول: مفهوم الادارة الالكترونية
65	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية
68	المطلب الثاني : ماهية الإدارة الإلكترونية
72	المطلب الثالث: عناصر وخصائص الادارة الالكترونية
75	المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية
78	المبحث الثاني: اهمية ووظائف الادارة الالكترونية
78	المطلب الاول: اهمية الإدارة الإلكترونية
81	المطلب الثاني: مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية
83	المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية
91	المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية
91	المطلب الاول: مقومات التحول الناجح للحكومة الإلكترونية
95	المطلب الثاني: معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:
100	المطلب الثالث: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية
102	المبحث الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر
102	المطلب الأول: مشروع الحكومة الالكترونية في الجزائر
108	المطلب الثاني: واقع الادارة الالكترونية في الجزائر من خلال مؤشر الامم المتحدة
115	المطلب الثالث: معوقات الادارة الالكترونية في الجزائر
116	خلاصة

الفصل الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بتمنراست	
118	تمهيد
119	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة
119	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
120	المطلب الثاني : الخدمات التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر
126	المطلب الثالث : المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بتمنراست
130	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
130	المطلب الأول: المنهج المتبع
132	المطلب الثاني: بناء وصدق أداة الدراسة المطلب الثاني: بناء وصدق أداة الدراسة
141	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية
143	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
143	المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
147	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان
166	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
178	خلاصة الفصل
180	خاتمة
186	قائمة المراجع
193	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم الشكل
ص	نموذج الدراسة	(1-1)
9	المدخل الوصفي والديناميكي لدراسة الثقافة التنظيمية	(2-1)
13	خاصية تكوين البديهيات في ثقافة المنظمة لـ E .Schein	(3-1)
23	تصنيف Mizutani & Tomioka, 2003 للثقافة التنظيمية	(4-1)
39	مستويات الثقافة التنظيمية حسب شاين	(5-1)
46	نموذج "S7J" Mc Kinsey	(6-1)
50	منطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Hofstede)	(7-1)
66	تطور الفكر الإداري	(8-2)
67	التطور التقني للإدارة	(9-2)
72	علاقة الإدارة الالكترونية بالمصطلحات الالكترونية	(10-2)
72	عناصر الإدارة الالكترونية	(11-2)
88	مراحل تطور القيادة الالكترونية	(12-2)
102	المحاور الرئيسية لمشروع الجزائر الالكترونية	(13-2)
109	مؤشر التنمية الحكومة	(14-2)
110	مؤشر الخدمة الالكترونية	(15-2)
111	مؤشر البنية التحتية للاتصال الالكترونية	(16-2)
111	مؤشر رأس المال البشري	(17-2)
112	تطور مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية العالمي	(18-2)
122	حظيرة مشتركى شبكة الهاتف الثابت لسنة 2022	(19-3)
124	عدد مشتركى الانترنت لسنة 2022	(20-3)
143	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	(21-3)
144	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	(22-3)
145	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(23-3)
146	توزيع متغير الخبرة المهنية لإفراد العينة	(24-3)
147	توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة	(25-3)

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	عناصر ثقافة المنظمة	26
(2-1)	الاطار الثقافي لنموذج (ouchi 1981)	40
(3-1)	خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters & Waterman, 1982)	47
(4-2)	الفرق بين وظيفة التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي	84
(5-2)	الفرق بين أسلوب التنظيم التقليدي وأسلوب التنظيم الالكتروني	86
(6-3)	حظيرة مشتركي شبكة الهاتف الثابت لسنة 2022	121
(7-3)	تطور حظيرة	122
(8-3)	عدد مشتركري الانترنت لسنة 2022	123
(9-3)	تحويل بيانات العمر إلى رموز	133
(10-3)	تحويل بيانات المؤهل العلمي إلى رموز	133
(11-3)	تحويل بيانات الخبرة المهنية إلى رموز	133
(12-3)	تحويل بيانات الوظيفة إلى رموز	133
(13-3)	ترميز خيارات الإجابة حول العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي	134
(14-3)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الأول والدرجة الكلية له	135
(15-3)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية له	136
(16-3)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية له	137
(17-3)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية	137
(18-3)	معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية	138
(19-3)	معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة	140
(20-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر	143
(21-3)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	144

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

145	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(22-3)
146	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	(23-3)
146	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(24-3)
148	استجابة افراد العينة حول فقرات القيم التنظيمية	(25-3)
152	استجابة افراد العينة حول فقرات المعتقدات التنظيمية	(26-3)
155	استجابة افراد العينة حول فقرات الأعراف التنظيمية	(27-3)
157	اجابات افراد العينة حول عبارات بعد الاعراف التنظيمية	(28-3)
159	نتائج الكلية لمحور الثقافة التنظيمية	(29-3)
159	اجابات افراد العينة على محور الادارة الالكترونية	(30-3)
167	العلاقة بين الادارة الالكترونية و القيم التنظيمية	(31-3)
167	نتائج اختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية والقيم التنظيمية	(32-3)
167	العلاقة بين الادارة الالكترونية و المعتقدات التنظيمية	(33-3)
168	نتائج اختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية و المعتقدات التنظيمية	(34-3)
168	العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاعراف التنظيمية	(35-3)
169	نتائج اختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاعراف التنظيمية	(36-3)
169	العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الادارة الالكترونية	(37-3)
170	نتائج اختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية و التوقعات التنظيمية	(38-3)
170	علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و بنطيق الادارة الالكترونية	(39-3)
171	نتائج اختبار فرضية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية	(40-3)
172	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في متوسطات اجابات افراد العينة تعزي لمتغير الجنس	(41-3)
173	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير العمر	(42-3)
174	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	(43-3)
175	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الاقدمية المهنية	(44-3)
176	نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الوظيفة	(45-3)

قائمة الملاحق

	عنوان الشكل	الرقم الملحق
194	الهيكل التنظيمية لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر	1
195	استمارة الاستبيان	2
200	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	3
201	مخرجات برنامج spss	4

مقدمة

مقدمة

مع تزايد وتيرة الأحداث والتغيرات الحاصلة في العالم في مجمل مجالات الحياة فإن الإدارة تعيش في خضم هذا الواقع، فقد عصفت بها مستجدات نقلتها بخطوات واسعة وعميقة فكرا وتطبيقا، حيث أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية، واقعا إداريا جديدا مختلفا تمام عن سابقه، وتجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقيت العمل، سعيا لإنجاز تعاملات متعددة حدود الزمان والمكان وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة، لذلك فإن من يعيش في هذا العالم لا بد أن تشمل هذه التغيرات التي تعد مظهرا من مظاهر التقنية وأحد مفرزات العولمة وتحدياتها.

على العموم فإن التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الأداء الإداري، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية

إلا أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية هو بمثابة تحول صعب ومعقد تعترضه جملة من العقبات والتحديات المتنوعة، التي تحول دون تطبيقه، منها معوقات إدارية، تنظيمية، تقنية وبيئية، وإلى جانب هذه التحديات يبرز رأس المال البشري كعنصر حساس ومهم في عملية التغيير حيث لا تكتمل حلقاته إلا بإحداث تغيير في الأنماط السلوكية ومعتقدات الاجتماعية أو بالأحرى ما يطلق عليه بالثقافة التنظيمية.

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة يستلزم التهيئة المناسبة للأفراد وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء وذلك عبر تحقيق التوازن والتنسيق المرغوب بين المتغيرات المستجدة والثقافة التنظيمية للأفراد.

وفي محاولة منا لتعمق وفهم هذا الجانب أكثر ارتأينا لطرح التساؤل التالي:

ما مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست؟

وللإلمام بجميع النواحي التي يتضمنها هذا التساؤل قمنا بتجزئته الى الأسئلة الرئيسية التالية:

❖ السؤال الرئيسي الأول: هل توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة

الإلكترونية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست؟

❖ الاسئلة الفرعية :

- هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟

- هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟

- هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟

- هل توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؟

❖ السؤال الرئيسي الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

وكإجابة أولية عن هذه الأسئلة نقترح الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

❖ الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

❖ الفرضيات الفرعية :

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي لمتغير الجنس.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي لمتغير العمر.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي لمتغير الوظيفة.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي لمتغير الأقدمية المهنية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية البحث من خلال بعديه (الإدارة الالكترونية، الثقافة التنظيمية) فإدارة الالكترونية أهمية كبيرة في تسهيل المعاملات الادارية وانجاز المهام الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة الكترونيا بأقل تكلفة وأسرع وقت، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها تعبر عن القيم والمعتقدات المشتركة بين الافراد وهي تمثل هوية التنظيم، ومن خلال الاهمية البالغة للبعدين الأثنين تكمن أهمية الموضوع الذي نحاول فيه معرفة مساهمة ثقافة المنظمة في تطبيق الادارة الالكترونية.

❖ لمعرفة واقع الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية على مستوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

❖ من أجل إثراء الجانب العلمي والمعرفي

❖ الإسهام ولو بالقليل في توضيح واقع الثقافة التنظيمية حتى يتسنى للمسؤولين فهم الواقع واتخاذ القرارات المناسبة

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على عدد من الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها منها وهي كالتالي:

❖ محاولة اختبار العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية و تطبيق الإدارة الالكترونية؛

❖ التعرف على ما مدى وعي العاملين والادارة بمتطلبات الإدارة الالكترونية ومدى إمكانية تطبيقها؛

❖ محاولة التعرف على بعض المشاكل والصعوبات التي تواجهها المؤسسة في ظل تطبيق الادارة الالكترونية ؛

❖ الخروج بجملة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تساعد على تبني ثقافة تنظيمية، تساهم في أداء أفضل في ظل تطبيق الادارة الالكترونية ؛

❖ التعرف على الثقافة التنظيمية واهميتها في ظل تطبيق الادارة الالكترونية.

اسباب اختيار الدراسة:

- ❖ يكمن سبب وراء اختيار هذه الدراسة في رغبتنا الذاتية وتوجهنا لدراسة ما يتعلق بالإدارة بصفة عامة، واخترنا الإدارة الإلكترونية كونها تعد تحولا اداريا معاصرا ؛
- ❖ تبني الحكومة الجزائرية عصرنة المؤسسات والانتقال من النظام التقليدي الى النظام المعلوماتي؛
- ❖ محدودية الدراسات التي اهتمت بدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية؛
- ❖ نظرا لأهمية المورد البشري داخل التنظيم تبرز ثقافة المنظمة كحجر زاوية لأي تغيير حاصل في المنظمة فلا تكتمل حلقاته إلا بإحداث تغيير في السلوك والتوجهات والمعتقدات لدى العاملين.

حدود الدراسة:

- **الحدود موضوعية:** تركز هاته الدراسة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف) وكيف تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بتمنراست من و جهة نظر العاملين بها.
- **الحدود مكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تمنراست
- **الحدود البشرية:** أجريت الدراسة الميدانية على العاملين بالمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بتمنراست، وتمثلت عينة الدراسة في 76 موظف من مختلف الرتب الوظيفية.
- **الحدود الزمنية:** اجريت هذه الدراسة خلال فترات تعتبر متباعدة نوعا ما وهذا راجع لبعده المسافات بين مختلف فروع وأجزاء المديرية العملياتية للاتصالات الجزائر بتمنراست، حيث تمت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من نوفمبر 2018 إلى جانفي 2019 الفترة التي تم إعداد وتوزيع استمارة الاستبيان وجمعها.

منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

لدراسة موضوع مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ارتأينا الى تتبع المنهج الوصفي، واعتمدناه بشقيه المسح ودراسة حالة، المسح وذلك بتتبع المراجع والمصادر من كتب ودوريات علمية محكمة واطروحات ومقالات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بالموضوع، ودراسة حالة

وذلك بالقيام بدراسة تطبيقية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست، ولجمع البيانات وتحليلها اعتمادنا على الادوات الاحصائية.

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة الارتكاز التي يسير عليها الباحث بهدف تهديد موقع الدراسة الحالية لذلك سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي هي ذات الصلة مباشرة بموضوع الدراسة (الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية)، مع تبيان الهدف الاساسي منها وأهم الاستنتاجات المستخلصة :

سلام سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2003-2004

هدفت هاته الدراسة لمعرفة متطلبات التغيير في المؤسسة وكيف تآثر ثقافة السائدة في المؤسسة على التغيير و خلصت الدراسة الى أن الإدارة الجزائرية تلعب دورا جوهريا في تكوين هذه الثقافة الجامدة السلبية و انتشار هذا المناخ الذي لا يشجع على العمل بكفاءة و ارياح و إخلاص. و هو ما يسمح لنا بالقول أن الأسباب الرئيسية لضعف كفاءة المؤسسة الجزائرية و كفاءة الفرد هي أسباب تسييريه ثقافية اجتماعية بالدرجة الأولى أكثر من كونها اقتصادية (مالية، تكنولوجية، هيكلية..). ولكي تحقق المؤسسة الجزائرية النتائج التي ترجو تحقيقها من التغييرات الحالية والمستقبلية، لا بد أن تبدأ التغيير من جانبها الثقافي باعتباره الأرضية التي تستقبل أي تغيير في المؤسسة، كما يمكن القول أن التغيير الثقافي هو الحلقة المفقودة في سيورة التغيير في المؤسسة الجزائرية.

عبد الكريم عشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديموقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010

وخلصت الدارسة الى ان الادارة الالكترونية تؤثر على شكل الخدمة العمومية من خلال ألياتها المتمثلة في شبكة الأنترنت ومختلف المعدات التقنية والتكنولوجيا وهي بديل جديد يعيد النظر في علاقة الفرد بالمؤسسات الحكومية، والتحول للروابط الافتراضية ، بما يحسن من سرعة الاستجابة ويزيد مستوى الفعالية لدى الاجهزة والمنظمات الحكومية اثناء تأدية الخدمات العمومية ،وان نجاح تجربة الخدمة العامة الالكترونية في أمريكا كان انطلاقا من التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وارتفاع نسبة مستخدمي الانترنت في المجتمع الى 65% ونمو مجتمع المعلومات والاتاحة

المثلى لأجهزة الإعلام الألى 70% من الأسر الأمريكية تمتلك حاسوب في المنزل. في المقابل يعترض الخدمة الالكترونية في الجزائر مشكل الامية الالكترونية، التي تكاد تمس جل فئات المجتمع اضافة الى ضعف حجم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما يطرح ضرورة الاهتمام بمشكل الامية التقنية، ودعم برامج التعليم الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال على مختلف مستويات، واطوار الدراسة، بهدف خلق مجتمع معلومات قادر على التواصل، والتفاعل مع التقنية الحديثة.

حواسني يمينة الادارة الالكترونية للأعمال ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية لخميس مليانة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر3، 2012-2011

هدفت هذه الدراسة لمعرفة كيف يمكن للإدارة الالكترونية للأعمال ان تفعل العمليات التجارية في المؤسسة والتعرف على اهم سمات الادارة الالكترونية للأعمال ومنافع نظام الاعمال في دعم اتجاهاتها، خلصت الدراسة الى ان اهمية الادارة الالكترونية للأعمال تكمن في قدرتها على مواكبة التطور في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي توفر الحلول التكنولوجية المتكاملة المعتمد عليها في بناء نظام معلومات المؤسسة الرقمي والمتطور، وان هذا النظام يعد حلا لتنظيميا واداريا لكل المؤسسات لا سيما التجارية منها لترشيد قراراتها وتفعيل عملياتها وادارة علاقاتها المتفاعلة ومواجهة كل التعقيدات والتغيرات البيئية.

دراسة العمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة عمار ثليجي الأغواط، 2014

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في كل من البنك الوطني الجزائري وبنك البركة الجزائري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيهما، وما اذا كانت تختلف درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة بين البنكين محل الدراسة باختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في كل منهما، وخلصت الدراسة الى أن اتساق وتجانس أحد أبعاد الثقافة التنظيمية قد لقي اهتماما أكبر

وبدرجة مرتفعة على مستوى البنكين بينما نجد أن الدعم الإنساني ظهر أقل اهتماما في كلا البنكين وبدرجة متوسطة ، وتشير النتائج بأن البنك الوطني الجزائري ظهر بالأفضلية من حيث اهتمامه بأبعاد الثقافة التنظيمية مقارنة ببنك البركة. إضافة الى أن التركيز على العملاء، أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة قد لقي اهتماما أكبر وبدرجة مرتفعة على مستوى البنكين ، بينما نجد أن التركيز على العاملين كان أقل اهتماما في كلا البنكين وتشير النتائج بأن البنك الوطني الجزائري ظهر بالأفضلية من حيث اهتمامه بعناصر إدارة الجودة الشاملة وبنفس الدرجة من الاهتمام تقريبا، حيث ظهرت درجة الاهتمام مرتفعة مقارنة ببنك البركة الذي اقتصر اهتمامه أكثر على عنصر التركيز على العملاء بينما كانت درجة اهتمامه بعنصري التركيز على العاملين والتركيز على تحسين العمليات بدرجة متوسطة. إضافة الى ان العاملين بالبنكين يتفوقون على عدم وجود نظام للحوافز الذي من شأنه الاسهام بتحقيق إدارة الجودة الشاملة .

بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق أطروحة دكتوراه مقدمة لنييل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال والتسويق، جامعة الجزائر3،(2015-2016)

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وأبرز التحديات التي تواجهها، إضافة للكشف عن أهم البرامج والإمكانيات التي اعتمدها المؤسسات الجزائرية في اطار تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية. واستعمل الباحث في دراسته لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة بلغت 354 موظف من الموظفين والعمال التابعين لعدد من المؤسسات الجزائرية بولاية المدية. وتمثلت أهم نتائج التي خلصت لها الدراسة في ان واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات الجزائرية، لا يحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية. وان المؤسسات الجزائرية تعرف تأخرا كبيرا في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية رغم الأموال الطائلة التي صرفت من أجل ذلك، ويعود ذلك لعدة أسباب تتمثل أساسا في المعوقات التنظيمية، الفنية والمعوقات التشريعية. بالإضافة الى ان تنفيذ الإدارة الإلكترونية يواجه مقاومة على مستوى المؤسسات الجزائرية وذلك بسبب ضعف الوعي بأهميتها، إضافة للامية الإلكترونية.

دراسة ياسر محمد صديق أبو القاسم، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان أطروحة دكتوراه في تخصص فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية في قطاع الخدمات بالسودان. توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات التقنية وأداء الموارد البشرية (الفاعلية). و هنالك علاقة ايجابية بين المتطلبات الامنية وأداء الموارد البشرية (الابداع والابتكار). وايضا توجد علاقة ايجابية بين المتطلبات المادية والثقافة التنظيمية. وان القيم التنظيمية تتوسط العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية. واوصت الدراسة بلباد من الاهتمام بالإدارة الإلكترونية في قطاع الخدمات بالسودان، اضافة الى ضرورة توفير المتطلبات التقنية الحديثة في المؤسسات الخدمية، والاهتمام بمفاهيم الثقافة في المؤسسات الخدمية ومدى تأثيرها على كفاءة الموارد البشرية.

دراسة وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة بلدية المسيلة ولاية المسيلة، إطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، (2019-2020)

هدفت هذه الدراسة الى محاولة استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية، وانعكاساتها الفعلية على الأداء الخدماتي لموظفي المرفق العام. وخلصت الى أن غموض مشروع الإدارة الإلكترونية كاستراتيجية اتصالية وعدم كفاية الثقافة التكنولوجية بأبعادها المختلفة لغالبية الموظفين، وراء محدودية نوعية الخدمات وتحسين الاتصال العمومي لبلدية المسيلة كمرفق عام، فالإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية بصفة عامة بحاجة إلى موارد بشرية مؤهلة لتهيئة كل الظروف التنظيمية للانفتاح على ثقافة العمل الإداري الإلكتروني الجاد، عن طريق تكوين نوعي يحقق مؤشرات عالية لتبني ثقافة تكنولوجية تسمح بتطويع وقبول التقنية بين مختلف المستويات الادارية، زيادة على ضرورة توسيع الخدمات الإلكترونية حتى تتجلى صورة الإدارة الإلكترونية

دراسة بوعكاز عامر، تطبيق الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة أطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، بجامعة زيان عاشور الجلفة 2021، 2020

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية، بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، والقوى البشرية) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، التقمص والاعتناق، وبعد الملموسية) في المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة). وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية بصفة منفردة او مجتمعة معا مع جودة الخدمات المصرفية، اضافة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية، بالمجمع ما عدا بعد عتاد الحاسوب والقوى البشرية فقد تبين عدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية التي تحقق للمؤسسات عامة والقطاع البنكي خاصة أعلى مستوى من الجودة، والى ضرورة تكوين وتدريب الموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في انجاز مهامكم الإدارية على مستوى البنوك لتساعدهم على تحسين أدائهم وبالتالي ينعكس ذلك إيجابا على تحسين جودة الخدمة التي تقدمها البنوك.

أمال خليل، الأبعاد التنظيمية والاتصالية للإدارة الإلكترونية في المرفق العام دراسة وصفية تحليلية للمديرية العامة للجمارك اطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال الاتصال التنظيمي، جامعة الجزائر3، (2021-2022)

هدفت الدراسة أساسا لمعرفة كيف تساهم الأبعاد التنظيمية والاتصالية في التأسيس لإدارة الكترونية بالمديرية العامة للجمارك الجزائرية، و تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن المديرية العامة للجمارك الجزائرية تتوفر على جزء صغير فقط من محددات كل من التنظيم العلمي والاتصال الفعال، وبالتالي حتما حال هذا دون التأسيس لإدارة الكترونية فعالة وحقيقية بكل أبعادها، وهو الأمر الذي يجب العناية به وأخذه بعين الاعتبار مستقبلا من أجل ضمان إدارة الكترونية بأبعادها التنظيمية والاتصالية وبكل وظائفها (التخطيط الالكتروني، التنظيم الالكتروني، الرقابة الإلكترونية، القيادة الإلكترونية) على مستوى جميع المرافق العمومية، ومنه تعميم ثقافة الكترونية وصولا إلى رقمنة وعصرنة الحكومة ككل أو ما يسمى بالحكومة الإلكترونية

Etude de Ménard Myriam, Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes
Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en sciences infirmières, Québec, Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2014

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة الممارس من طرف مشرفي (رؤساء) الممرضات على نوعين من المتغيرات (النية في ترك الوظيفة الحالية، وإدراك الجودة في بيئة العمل من طرف الممرضات). حيث تم استخدام عينة عشوائية تتكون من 1000 ممرضة تعمل في وحدات الرعاية بأربع مستشفيات استهدفتها هذه الدراسة في الكيبك. ولقد تم التوصل من تحليل البيانات وجود أربع علاقات سببية، أولها وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية ونمط القيادة المستخدم، وثانيها وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدراك جودة بيئة التمريض، وثالثها وجود علاقة ارتباط بين نمط القيادة المستخدم وإدراك جودة بيئة العمل من طرف الممرضات، وأخيراً تم إثبات وجود تأثير وسيط لنمط القيادة المرن بين الثقافة التنظيمية والجودة المدركة لبيئة العمل من طرف الممرضات.

Etude de Salman Habib&Al, The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn Over Intention
Advances in Economics and Business, Vol. 2, No. 6, Pakistan, 2014

يتمثل الهدف من هذا البحث في الكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين وكذا الاحتفاظ بهؤلاء الموظفين بالمنظمة. وقد تم إجراء هذه الدراسة على موظفين بعدة منظمات في مناطق مختلفة من باكستان، مثل إقليم ملتان وبنجاب وباكستان، حيث تم جمع البيانات عن طريق استبيان يتضمن 24 سؤالاً، والذي وزع على عينة تتكون من 235 موظفاً من منظمات مختلفة. ولقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وذلك بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث. حيث أشارت النتائج المتوصل إليها إلى أن الثقافة التنظيمية تعتبر عنصراً مهماً يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي والتزام الموظفين وبقائهم بالمنظمة، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً أو سلباً على هذه المتغيرات الثلاثة، فإذا كانت الثقافة التنظيمية إيجابية سوف تعزز الرضا الوظيفي والتزام الموظفين وتقلل من معدلات دوران العمل، وعليه يرتفع مستوى الأداء تلقائياً.

Ekpenyong Alfred Stephen, Organizational Culture and its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger

Delta University, Amassoma ,Higher Education of Social Science, Canada, Vol. 11, No. 5, 2016

هدف الباحثان من خلال دراستهما إلى تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وكذا توضيح العلاقة التي تجمع الثقافة التنظيمية بالأداء والرضا الوظيفيين. حيث تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 100 فرد يعملون بجامعة دلتا بالنيجر، وذلك بعد توزيع 120 استبياناً استرجع منها 100 استبيان صالح للدراسة، والتي تم تحليل بياناتها باستخدام النسب المئوية البسيطة والجداول، إضافة إلى استخدام مربع شي (Chi Square) في اختبار الفرضيات الموضوعية. ولقد خلصت النتائج المتوصل إليها إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير على مستويات الأداء والرضا الوظيفي، وأن نمط الثقافة التنظيمية الممارس بالمنظمة بإمكانه تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفيين.

Mark Andrew Zeno, Understanding Organizational Culture Elements And Building And Maintenance Strategies Between University Professionals And Private Corporate Developers PhD thesis in Philosophy management sciences, published, Bowling Green State University, Ohio, États-Unis, 2020

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيف لعناصر الثقافة التنظيمية وبناء الشراكات واستراتيجيات الصيانة ان تساهم في تطوير شراكات ناجحة بين المهنيين الجامعيين ومطوري الشركات الخاصة من اجل انشاء مشاريع السكنات الطلابية، وأجريت مقابلات مع عينة هادفة من المهنيين من، والمستشارين ومطوري الشركات الخاصة، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج اهمها ان القيادة المتميزة للشراكة لعبت دور مهم في صنع القرار الجماعي والموارد الخاصة.

مناقشة الدراسات السابقة والفجوة البحثية للدراسة

بعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هاته الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست. وعلى حد علم الباحثة تبين ان هاته الدراسات السابقة تشابهت في العديد من النقاط مع دراستنا هذه واختلفت معها في البعض الاخر. وكبداية نلاحظ ان الدراسات السابقة اختلفت عن الدراسة الحالية اختلافا تاما من حيث الحدود الزمنية والمكانية التي ذكرنها في الاعلى سابقا. في حين نجدها تتشابه معها من ناحية متغيرات الدراسة وهي متغير الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية الا ان هاته

الدراسات لم تجمع بين هذين المتغيرين ، كما هو الحال عليه في هذه الدراسة ، مما يجعلها تختلف عن دراستنا من حيث الهدف والنتائج بطبيعة الحال. باستثناء دراسة ياسر محمد الصديق الذي جمع بين كل من متغير الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية ومتغير الاداء وتناول الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط مما يجعل دراسته كذلك تختلف عن دراستنا من حيث الهدف وبالتالي من حيث النتائج كذلك.

ومن خلال عرضنا للدراسات السابقة يتضح لنا بانها ستفيد دراستنا من حيث تناول الاسس الفكرية للإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية وستساعدنا في تحديد المنهج و الادوات المناسبة التي ستمكننا من قياس متغيرات الدراسة .

هيكل الدراسة:

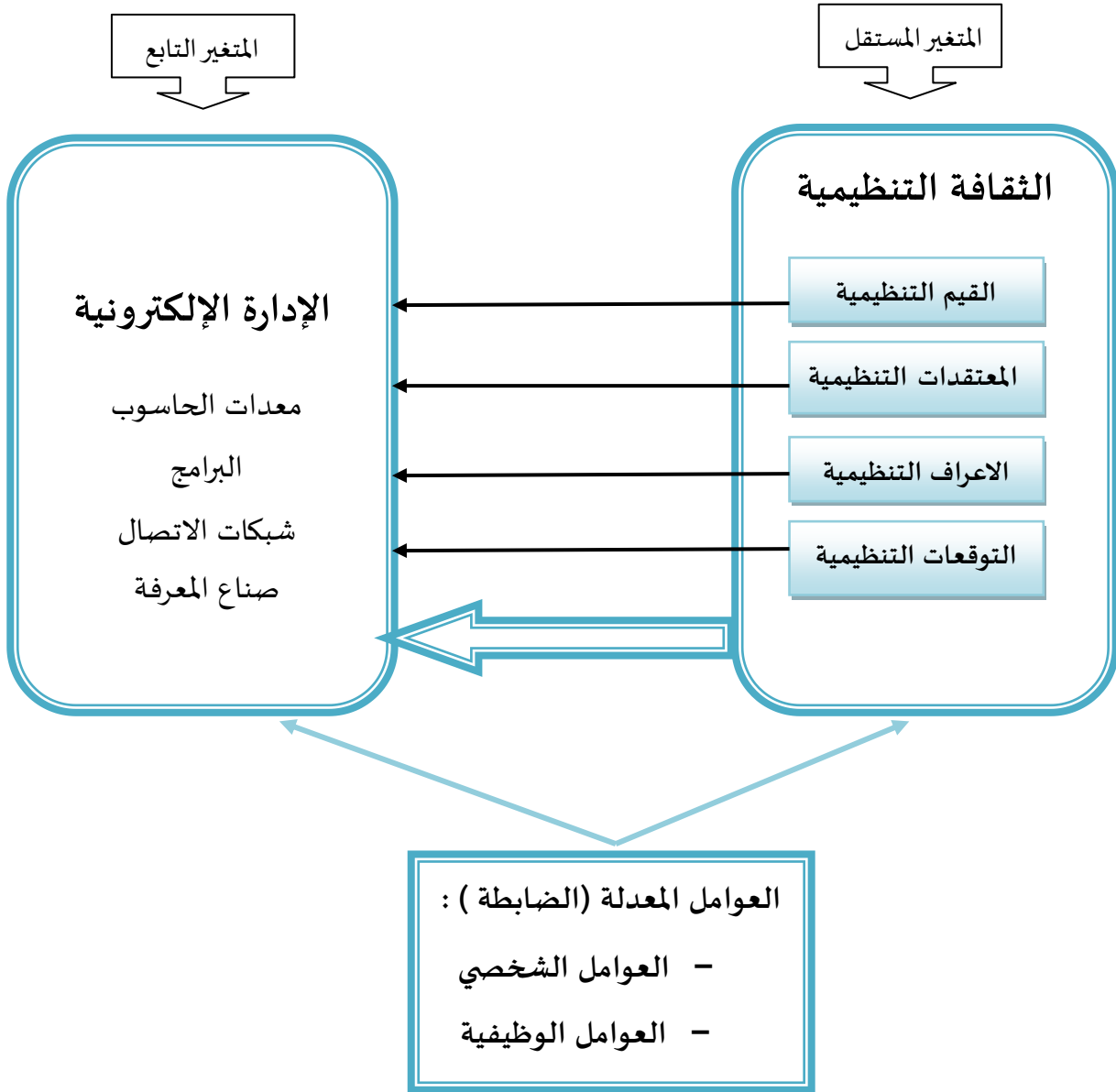
قسم موضوع الدراسة الى ثلاث فصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة كالآتي:

الفصل الأول بعنوان الاطار النظري للثقافة التنظيمية تطرقنا فيه الى ماهية الثقافة التنظيمية تعريفها وعناصرها واهميتها اضافة الى انواع و مستويات الثقافة التنظيمية و أهم النماذج وفي الأخير الى البناء والتغيير الثقافي.

الفصل الثاني عبارة عن الإطار المفاهيمي للإدارة الالكترونية يضم ثلاث مباحث، تطرقنا فيها الى تعريف الادارة الالكترونية، خصائصها، مبادئها، اهدافها والى الانتقال من الادارة التقليدية الى الادارة لإلكترونية، اضافة الى اسباب التحول وادوات الادارة الالكترونية وعناصرها ووظائفها ويضم اهم العوائق متطلبات التطبيق وفي الأخير الى واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجزائر.

والفصل الثالث خصص لدراسة ميدانية حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بمديرية العمليات لاتصالات الجزائر بتمنراست تطرقنا فيه الى التعريف بالمديرية محل الدراسة والى منهجية وادوات المستخدمة لهذه الدراسة وفي الأخير تحليل نتائج اجابات افراد العينة والاجابة على الفرضيات.

النموذج المقترح للدراسة: في إطار الاشكالية المطروحة يمكننا ان نقترح النموذج التالي للدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الأول:
الإطار النظري للثقافة
التنظيمية

تمهيد :

موضوع الثقافة التنظيمية يعد من الموضوعات الحديثة في كتب العلوم الإدارية وحظيت باهتمام كبير باعتبار أن ثقافة المنظمة عنصرا هاما في تكوين المنظمة، ومحدد رئيسيا لنجاحها أو فشلها، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة، حيث تعكس الاخيرة نظاما من مجموعة القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل المنظمة التي توجه قرارات المنظمة وعضائها وتمتد حتى الى عملائها معها واصحاب المصلحة.

ونظرا للأهمية الثقافة التنظيمية، وتأثيرها على أداء وفاعلية المنظمة، فمن خلال هذا الفصل سنحاول ان نسلط الضوء على أهم الجوانب النظرية لهذا المفهوم من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة بشكل عام، بداية ومن ثم الثقافة التنظيمية بشكل خاص ومفصل من خلال انواعها واهميتها، اهم العناصر المكون لها اضافة الى ذلك سنتطرق الى اهم المقاربات والنماذج المفسرة لها ووصلا الى التغيير الثقافي وطرق بناء الثقافة والمحافظة عليها. ومن أجل بلوغ هذا الهدف قسمنا هذا الفصل الى مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: انواع وعناصر الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: اهم نماذج الثقافة التنظيمية

المبحث الرابع: التغيير الثقافي

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ورد مفهوم الثقافة التنظيمية في الثمانينات كخلاصة للأبحاث والدراسات في الموضوع ، و أوضح الباحثون أن هذا المفهوم يصعب تحديده و ذلك لأن له العديد من المعاني المختلفة في كثير من التعريفات. و هذا التنوع في وجهات النظر حول الثقافة التنظيمية راجع الى كونها ظاهرة في المنظمة من السهل إدراكها والتعرف عليها و بينما يصعب جدا تعريفها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة.

إن العدد الكبير للتعريف التي تشير لمفهوم الثقافة، يعكس ما مدى ينطوي عليه هذا المفهوم من الإتساع والشمولية، فتعريف الثقافة يظل قاصرا على الإحاطة بكل جوانبها، ويرجع الاختلاف بين تعريفات هذه الاخيرة إلى وجود تباين من حيث زاوية نظر كل باحث.

أولا تعريف الثقافة

1- مفهوم الثقافة لغة:

الثقافة للغة من مصدر تَقَفَّ و تَقَفَّ - ثقفا: صار حاذقا فَطِنًا. فهو تَقَفٌّ. وتَقَفَّ الخَل: اي اشتدت حموضته فصار حريفا لذاعا. اذا فهو تَقِيف. وثقفته: إذا ظفرت به، فقال تعالى: « فَأِمَّا نَنقِفْهُمْ فِي الْحَرْبِ » (الأنفال: 5). وتَقَفَّ الشيء: أي أقام المعوج منه وسواه. وايضا تَقَفَّ الإنسان أدبه وعلمه، وهذبته.

فالثقافة في اللغة العربية ترتبط بمعنى من معاني التقويم والتكيف، ومعالجة والتغير الوعي. ويتفق مع هذا المعنى استعمال الغزالي لعبارة « تثقيف معيار النظر » بمعنى إصلاح النظر وجعله أكثر دقة. وقد إتفق على أن الكلمة العربية "الثقافة" تقابل اللفظ الانجليزي (culture) ليحمل جميع الدلالات والمعاني المقصودة به.¹

2- تعريف الثقافة اصطلاحا: في نهاية القرن التاسع عشر بدايات القرن العشرين كان هنالك شبه إتفاق عام

بين الباحثين على الأخذ بالتعريف الشهير لتايلور الذي إفتتح به كتابه "الثقافة البدائية"²، ويأتي تعريف العالم الأنثروبولوجي تايلور كأشهر تعريف لمفهوم الثقافة، بحيث يعرفها بذلك الكل المعقد المركب الذي

¹ ابراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي، منحى تطبيقي معاصر، دار الاعلام، الاردن ، 2012، صص، 460، 459 * الثقافة البدائية كتاب كتبه إدوارد تايلور عام 1871. وهذا الكتاب دراسة إثنوغرافية لشعب أستراليا ونيوزيلندا. هذا العمل كان الغرض منه هو تقديم وصف شامل لثقافة وعادات السكان الأصليين بهدف فهم كيفية تأثرهم ببيئتهم. وكتب أيضا كرد فعل على نظرية داروين المتعلقة بالتطور والانتقاء الطبيعي ، التي نشرت قبل ثلاث سنوات. إدوارد تايلور (1825-1882) كان في نفس الوقت رجل دين وعالم إثنوغرافي إنجليزي كتب كتابه الثقافة البدائية في عام 1871.

² عاطف وصفي، الثقافة والشخصية الشخصية ومحدداتها الثقافية، دار النهضة العربية، لبنان، 1981، صص، 80

يتضمن المعتقدات، والمعلومات والعرف، والفن، والأخلاق، والتقاليد، والعادات، وجميع القدرات الأخرى التي يستطيع أن يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع.¹

أصبح مصطلح الثقافة من أكثر المصطلحات شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، بالإضافة إلى استخدامه على نطاق واسع من قبل غالبية الكتاب والصحفيين والإعلاميين والسياسيين وحتى عامة الناس. ومصطلح الثقافة حديث الاستخدام في أدبياتنا العربية، فاستخدامه لا يتجاوز القرن، حيث يندر أن نجد هذا اللفظ في أدب القرن التاسع عشر في صيغته الاصطلاحية.

وهذا اللفظ الإصطلاحي: الثقافة يستخدم في الأغلب، مقابل للفظة culture الفرنسية، ولفظة culture الانجليزية ولفظة culture الألمانية. وهذه الألفاظ قد اكتسبت المعنى الفكري لها في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، وعندما تم نقل بعض الأدب في العلوم الإنسانية إلى اللغة العربية في بداية القرن العشرين، انتقل معها هذا المصطلح الغربي ووضع لفظ الثقافة مقابلاً له.

و مالك ابن نبي يعرف الثقافة على أنها مجموعة من القيم الاجتماعية والصفات الخلقية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح هي بصفة لا شعورية العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي يعيش فيه وبذلك تكون الثقافة المحيط الذي يكون فيه الفرد شخصيته وطباعه.²

ونجد أيضاً تعريف أخرى تهتم بالثقافة كأسلوب وقاعدة يتبعها الناس في أفكارهم وأعمالهم (التعاريف المعيارية) مثل تعريف كلاون 1951 الذي يعتقد أن الثقافة تشير إلى الأسلوب المتميز في حياة مجموعة من الناس أو خطة حياتهم.

ومن خلال التعريفات السابقة نلاحظ ان الثقافة قابلة للتعلم، مما يعني أنها عملية تعليمية للنظام اجتماعي، تغذي الإنسان منذ الطفولة وحتى البلوغ، بحيث يتعلم الفرد قواعد وأهم مبادئ عندما يتفاعل الناس، عندما يعيش الشخص في مجتمع آخر له ثقافته الخاصة، فهذا يعني أنه يجب عليه ذلك التعرف على ثقافة الآخرين، كما يمكن مشاركتها بين مجموعة من الأشخاص، ليتم دراسة هذه المجموعات والتعرف على المواضيع المشتركة التي تجمعهم مع بعض.

ثانياً خصائص الثقافة:

الثقافة تتميز بمجموعة من الخصائص المستترة والظاهرة وهي كالآتي:³

¹ ناصر دادي عدون، ادره الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 2003، ص106
² مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، لبنان، 1971 ص 10
³ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص107، 108

الثقافة إنسانية واجتماعية: يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد العاقل أو الناطق، (ومعنى النطق في تعريف الارسطوطالسي هو الفكر واللغة) بمعنى أنه الكائن الذي يستطيع أن يفكر، ويبتكر ويصنع أدوات يستطيع بواسطتها التكيف مع الظروف الطبيعية المحيطة به والتحكم فيها بفضل إختراعاته.

كما أنه ترك ناتجا فكريا قانونيا وفنيا، لا يستطيع غيره من الكائنات القيام به، سواء من أجل تنظيم نفسه سياسيا واقتصاديا في مجتمعات تتميز بأنماطها وقيمها الثقافية، او من اجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.

الثقافة مكتسبة: يكتسب الإنسان الثقافة بعد ولادته عن طريق الإتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين المجتمعات اذ لا تولد معه، تماما مثل خصائصه الفيزيولوجية، ويمكن أن تكون الثقافة التي يكتسبها الشخص تتبع من مجتمعه أو من مجتمعات أخرى.

الثقافة متشابهة في الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة الثقافات المختلفة للأمم والشعوب و مهما اختلفت في تصنيفاتها و الأسس المستعملة في ذلك، الا انه يمكن أن توجد أنظمة عدة متشابهة كنظام الأكل والملبس، أو نظام الأسرة وغيرها من الأنظمة التي تتميز بها. ولكن في كل الحالات فإن هناك ثلاث قطاعات محددة للثقافة: المادي، الإجتماعي و الفكري أو الرمزي، ولا يوجد اختلاف في وجهات نظر الباحثين الانثروبولوجيين بخصوص الأنماط أو الأنظمة الثقافية ، من حيث الشكل في جمع الثقافات الإنسانية العالمية، ويحددها "ويلسر" كما يلي:

1. اللغة

2. العناصر والمركبات الثقافية: المسكن، أدوات الإنتاج، عادات الطعام....الخ

3. الفنون بمختلف أشكالها و أنواعها ، المعارف العلمية و الأساطير.

4. المعتقد الديني المتنوع، الأسرة والنظم الاجتماعية كأنماط الزواج، وإحتفالات موسمية، الألعاب.

5. الملكية: عقارية، تجارة، قيمة الاشياء، وحكومة أو السلطة: كالنظام السياسي، القانون و وسائل

الربح.

وإذا كانت هذه العناصر لا تختلف من ناحية الشكل في مختلف المجتمعات ، إلا أنها تختلف من ناحية المضمون بإختلاف مكوناتها، كمثال القيم العربية الإسلامية تختلف في كثير من الجوانب عن القيم الغربية، ويأثر ذلك في مضمونها لدى كلا المجتمعين في مختلف أنماطها.

الثقافة متواصلة وتتغير باستمرار: تتغير انماط الثقافة باستمرار، ويكون هذا التغير مختلفا من حيث السرعة و بحسب درجة نمو المجتمع وكبره، وكذا انفتاحه على مختلف الثقافات الأخرى. و يكون هذا التغير في مجموعة من الحلقات المتواصلة، والمتوارثة من جيل إلى آخر ضمن التراث الثقافي للمجتمع. قد تنقرض الثقافات تبعا لما يصيب المجتمعات التي تحملها، أو يأتيها غزو من الثقافات أخرى لا تستطيع مواجهته، حيث يفرض عليها أنماطه الجديدة. ويمكن أن تموت الثقافات أيضا عن طريق الغزو أو الفتوحات أين يتم اندماج المجتمعات، هنا تعطينا انماط ثقافية جديدة بخصائص مركبة من انماط مختلف ثقافات المجتمعات المندمجة.

وعن طريق معرفة تاريخ المجتمع الذي تتفاعل معه و تنشط فيه المنظمة، نستطيع أن نتبين طبيعة ثقافته ومكوناتها ودرجة تطورها ومدى تأثيرها في المنظمة، وبالتالي كيفية مواجهتها من هذه الاخيرة او التكيف معها والتأثير فيها.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره التاريخي.

يوجد العديد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية، التي اشتقت من بيئة مختلفة غير إدارية اي من حقول معرفية أخرى، وهذا ما هو عليه الحال بالنسبة لمفهوم الثقافة التنظيمية، و تطور هذا المفهوم بتطور الإدارة والمنظمات، وفي هاته الاسطر الموالية سنتطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره التاريخي :

أولا التطور التاريخي لثقافة التنظيمية:

بدأ الإهتمام بالثقافة التنظيمية في مطلع الثلاثينات حين أشير إليها مع وجود العلاقات الإنسانية، في جامعة شيكاغو في عام 1934 وبعد ذلك بدراسات هاوثورن* ثم بتحليل (برنارد) للكيان التنظيمي، و بعد ذلك عرفت فترة الثمانينات ذروتها بحيث حظيت بحيزا كبيرا من الكتابات¹.

فمصطلح ثقافة المنظمة استخدم كمرّة أولى من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وذلك كان من خلال المجلة الاقتصادية الأمريكية** ثم أتى الباحثان الأمريكيان كندي وديل سنة 1982 بكتابهما تحت عنوان (Corporate Culture) تاركين بذلك البصمتها الأولى لهذا الإتجاه الحديث

* هي تجارب أجريت على العاملين في مصنع هاوثورن فرع شركة جنرال الكتريك بغرض دراسة العلاقة بين انتاجية العامل والعوامل المحيطة به

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 47.

** هي مجلة الأعمال الأسبوعية التي نشرتها بلومبرج (Bloomberg) يقع مقرها الرئيسي حاليا في مدينة نيويورك، نشرت لأول مرة ببزنيس في سبتمبر عام ، 1929 وكان الغرض الأصلي منها توفير المعلومات والآراء حول ما كان يحدث في عالم الأعمال.

الذي اتخذ المؤسسة نظاماً ثقافياً متكاملًا، ومن ثم تلى هذا الاهتمام انشاء معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بالجامعة بوسطن عام 1985م، وهو مركز بحوث ودراسة للعلاقة بين الثقافة والعمليات الاقتصادية. بناءً على إنجازات المنظمات اليابانية الناجحة في تبني القيم الثقافية للمنظمة الإدارية، مثل الاعتماد على فرق العمل والمشاركة بالإضافة إلى رعاية الموظفين والتنمية قدراتهم الابداعية والمهارات ، وإدامة التفاهم والمودة بين أعضاء المنظمة. أصبح هذا الاهتمام أكثر عمقاً بعد ظهور النظرية (Z) ، التي ظهرت كثقافة متميزة ، سميت بنظرية (Z) للثقافة التنظيمية في الولايات المتحدة الأمريكية ، هذه النظرية تشير إلى تطبيق النمط الياباني الإدارة في الولايات المتحدة.

من بين النظريات الأخرى ، بما في ذلك نظرية الروح الثقافية* ، فإنها تفترض أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح محددة يتم تلخيصها كمجموعة من الخصائص بحيث تتحكم هذه الروح في شخصيات العمال والقادة في المنظمة ، في نفس الوقت تحدد النمو و التطور الثقافي الذي يمكن تحقيقه عن طريق ثقافة المنظمة ، المستمدة بشكل أساسي من الثقافة الاجتماعية و نظرية التفاعل مع الحياة ، التي تدور حول الطريقة التي يتعامل بها أعضاء المنظمة مع الأشياء والأشخاص من حولهم.

بالإضافة إلى نظرية السجية الثقافية حيث تعتمد الأخيرة على الخبرة المكتسبة من قبل أعضاء المنظمة، وهي قيمة مشتركة تعبر عن الصيغة العاطفية للسلوك الاجتماعي والممارسة والخبرة التي تؤدي إلى تراكم مكوناتها في الفرد ، بسبب هذا التراكم يشكل ما يسمى بالمهارات ، وبناءً على هذه الخبرات ، تشكل العناصر الثقافية نوعاً من التوافق والانسجام مع القيم والاتجاهات السائدة حول شخصية الفرد¹

فقد حدد سبعة مراحل مختلفة لتطور الثقافة التنظيمية وهي كما يلي:²

- المرحلة العقلانية:

يُنظر إلى الفرد العامل في هذه المرحلة من وجهة نظر مادية، لذلك تحفز الحوافز المادية لأداء واجباته ، وتاييلور هو أحد أشهر رواد هذه النظرية في النظر إلى الناس من وجهة نظر ميكانيكية، ويظهر في هذه المرحلة من أجل ترسيخ القيم المادية لهذه النظرية، ولكن هذه القيم قد تغيرت ، يمكن ملاحظة أن هذا التغيير يتم من خلال مراحل تطور الفكر الإداري، وبالتالي فإن القيم المادية المبتكرة لقد غيرت القيم المعنوية والمادية.

* سننظر لهذه النظرية بالتفصيل في الفقرات الموالية

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، السنة الجامعية 2015، 2016، ص 86.

² موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ، ص. 232

- **مرحلة المواجهة:** تتميز هذه المرحلة بانبثاق قيم تنظيمية جديدة ، و ظهور تحالفات عالمية ، والتركيز على العنصر البشري ، بالإضافة إلى مساءلة المسؤول التنفيذي عن إهمال العنصر البشري ، وتمكينه، وتحمل مسؤولية تحقيقه الواجبات. كل هذا يؤدي إلى ظهور قيم الحرية والاحترام والتقدير.

- **مرحلة الإجماع في الرأي:**

تؤكد هذه المرحلة على قيمة حرية العمل ، والتي تنقل سلطة الإدارة من المديرين إلى العمال، بينما في هذه المرحلة يعزز دوجلاس ماكريغار مفهوم وأهمية القيم الإدارية، والتي من خلالها تتعامل هذه المرحلة مع وضعين، Y و X ، ومن ثم إنشاء مجموعة من القيم لكل فرضية.

- **المرحلة العاطفية :**

هذه القيم الجديدة التي تظهر في هذه المرحلة هي امتداد لتجربة هوثورن ، مؤكدة على أهمية الشعور والشعور ، معتقدين أن الإنسان كتلة من الإحساس والشعور ، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

- **مرحلة الإدارة بالأهداف:**

في هذه المرحلة ، تركز القيم على المشاركة بين الإدارة والعاملين في العمليات التنظيمية مثل صنع القرار والتنسيق والتخطيط والمراقبة، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة في تحديد الأهداف التنظيمية.

ثانيا مفهوم الثقافة التنظيمية:

يوجد اختلاف حول وضع تعريف محدد للثقافة التنظيمية و هو ما أكده الكثير من الباحثين في هذا المجال. و يبرر E-DELLAVALLEE هذا الاختلاف لوجود مداخل مختلفة لدراسة الثقافة التنظيمية وهو الاختلاف الذي لا ينعكس أثره فقط في عدم الاتفاق حول تعريف الثقافة التنظيمية، بل يمتد ليشمل أيضا حالة عدم الاتفاق حول المنهج المستخدم في قياسها. ونجد مدخلين رئيسيين لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية وهما:

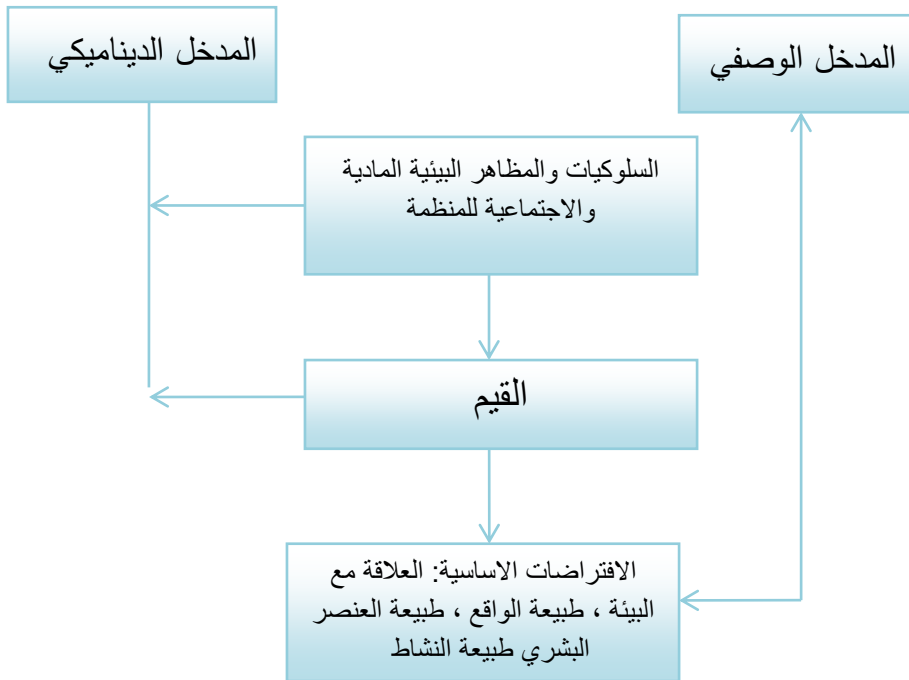
المدخل الوصفي:

يعتقد أصحاب هذا النهج أن دراسة الثقافة التنظيمية يجب أن تمتد لتشمل الأساس الثقافي ، والذي يعرف باسم الافتراضات أو المبادئ الأساسية التي يتجمع حولها أعضاء المنظمة كمحدد لطريقة التعامل مع المشاكل الداخلية و الخارجية، وكذلك باعتبارها المرجع الأساسي ليس فقط للتفسير ولكن لتحقيق الباقي. مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة. من خلال هذا النهج ، يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كنظام داخلي جزئي يسمح للأفراد في المنظمة بالتكيف مع البيئة التي يعملون فيها.

المدخل الديناميكي:

يعتقد اصحاب هذا النهج أنه يمكن دراسة الثقافة التنظيمية من خلال تقديم مجموعة من الأبعاد أو الخصائص المميزة، فيأخذون الظاهرة كنظام للمعرفة والمعلومات سارية في المنظمة، والتي يترجمها الأفراد عن طريق سلوكياتهم وآرائهم ... ولمزيد من تحديد الاختلاف بين النهجين في دراسة الثقافة التنظيمية، نقدم الشكل الذي يوضح محاور التركيز لمدخل الوصفي والديناميكي، في إطار مستويات الثقافة التنظيمية المحددة كما يلي :

الشكل رقم (1-2) بين المدخل الوصفي والديناميكي لدراسة الثقافة التنظيمية.



Source : Schein, Edgar H, Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 1991, p 14

فمن خلال الشكل السابق ، نظهر أن هناك نهجًا مختلفًا للثقافة التنظيمية، من يتبنون المدخل الوصفي يرون أن الثقافة التنظيمية مجرد افتراضات أساسية، واصحاب المدخل الديناميكي فيحددونها على أساس سلوكيات الأفراد وقيمهم أيضاً، وهذا ما يفسر الاختلاف والتعددية في تعريف الثقافة التنظيمية فيما يلي نعرض أبرز تعريفات الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية يقصد بها مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية التي سائدة بين أعضاء التنظيم.

وتساعد الثقافة التنظيمية في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى جميع العاملين بالمنظمة وان يكون ميع العاملين قادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لإعمالهم.¹

عرف الكاتب Gibson وزملائه ثقافة المنظمة «بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من القيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد».²

أما الكاتب كير تلوين فقد عرف ثقافة المنظمة « بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، كما يمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها».³

يعطي Schein.E تعريفاً آخر أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث عرفها على أنها « مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي تخرعها الجماعة أو تكتشفها أو تطورها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها لأي أعضاء جدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها ».⁴

عرف هوفستد الثقافة التنظيمية «على أنها التجميع أو التكوين المبرمج للعقل الذي يتميز به أعضاء المنظمة بعضهم عن البعض الآخر»⁵

وفي تعرف آخر الثقافة التنظيمية « تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم، والطبوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه».⁶

¹ - محمد عبد الفتاح الصبرفي، الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003، ص

² - حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال ، دار حامد ، عمان ، ص 327.

³ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال نفس المرجع، السابق ، ص 327.

⁴ - Schein, Edgar H, op.cit, p 11

⁵ - Hofstede Geert ، **Cultures Consequences of International Differences in Work Related Values** ، Beverly Hills, California, 1980,p98

⁶ - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص 286

و thevent يعرف الثقافة التنظيمية « بأنها طريقة محددة للمنظمة في مواجهة المشاكل، وهي تميزها عن غيرها في المظهر وطريقة الرد على المواقف اليومية»¹

وفي تعريف اخر للثقافة التنظيمية: « هي مجموعة من القيم و المعتقدات و الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة، و تشمل ثقافة المنظمة عدة أشكال منها قواعد العمل، وقيم العمل، و أسلوب التعامل اليومي بين العاملين، و التركيز على العميل، و احترام الآخرين»².

من خلال ماسبق يمكننا تعريف الثقافة التنظيمية بانها هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي توجه سلوكهم ، من خلال الموائمة بين طرق العمل المطلوبة، بما يمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه. والسلوكيات وقواعد الانضباط و القيم الاخلاقية التي على العاملين الالتزام بها، وتوضح معايير الاداء ومقومات نجاحه كما تخلق جو من الولاء والالتزام بالاهداف.

المطلب الثالث: خصائص الثقافة التنظيمية

تتمثل خصائص الثقافة التنظيمية في مايلي:

- **الثقافة نظام مركب:** ثقافة المنظمة تتكون من عدة عناصر جزئية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي كنظام مركب تحتوي على العناصر الثلاثة الاتية : الجانب المعنوي (نسق من القيم والأفكار والمعتقدات والأخلاق)، والجانب السلوكي (كالعادات و التقاليد أفراد وآداب المجتمع والفنون ومختلف الممارسات العلمية)، وكذا الجانب المادي (هو كل ما ينتج عن أعضاء المجتمع من عناصر ملموسة كالعمران والمعدات والأطعمة والأدوات)
- **الثقافة نظام متكامل:** انطلاقا من كونها (ذلك الكل المركب)، تتجه إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، حيث أن أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها، لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي العناصر المكونة للنمط الثقافي.
- **الثقافة نظام تراكمي :** تتميز بالتواصل والاستمرارية، لذلك فكل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة، توريثها من خلال التعلم والمحاكاة، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم الثقافة من خلال ما تضيفه هذه الأجيال إليها من عناصر و اساليب انتظام وتفاعل بين هذه المكونات.

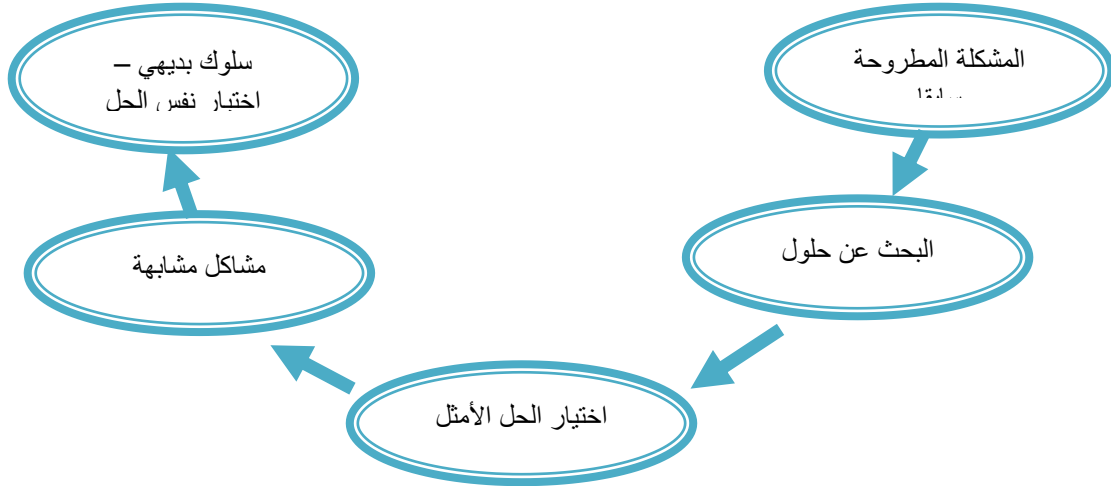
¹ - Sabrina Semache, **Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité** , Management et Avenir 2009/8 ,n° 28, p348

² - محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2006، ط2

- الذي من شأنه أن يقود أي مسؤول (صانع القرار) إلى تعلم أساليب اتخاذ القرار عبر الأجيال (الخبرات) التي كان لها تأثير في عملية اتخاذ القرارات المهمة التي تبقى في ذاكرة الأفراد.
- **قيم متحكمة:** توجد قيم أساسية يتبناها افراد المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها: على سبيل المثال: الجودة العالية، وانخفاض معدلات التغيب ، والامتثال للأنظمة والتعليمات إلخ. وكلها عناصر تضبط اتخاذ القرار في عمليات المنظمة بمختلف مستوياتها بحيث يتخذ القرار وفق هذه القيم.
 - **الفلسفة والقواعد:** الفلسفة هي من خلال سياسة المنظمة الخاصة في التعامل مع العمال والعملاء، في حين أن القواعد هي تلك التعليمات التي تصدر عن المنظمة وتختلف من منظمة إلى أخرى ، فالفرد في المنظمة يعمل وفقاً للقواعد المرسومة له.¹
 - **الثقافة نظام متغير ومتطور:** الاستمرارية لا تعني انتقال الثقافة عبر الأجيال كما هي فقط ، بل تعني أنها تتغير باستمرار مع دخول سمات جديدة عليها.
 - **خاصية تكوين البديهيات أو المسلمات:** يعني كل الأفكار التي يعتقد الأفراد أنها غير قابلة للتفاوض ويتصورون أنها توفر لهم أفضل الحلول في حالات مختلفة ، وهذه البديهيات تتبع من القيم (بعضها صحيح / بعضها خاطئ) والسلوك المعتاد في المنظمة، حيث هذه الخاصية (البديهيات) لثقافة المنظمة لها آثار وأبعاد على القرارات والاختيارات ، لذلك فهي تبرز لنا كمرجعية وخلفية قوية في المواقف التي تحتاج إلى تدقيق في الاختيار ، و يوضح الشكل التالي لنا هذه الفكرة.

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن ، ط3، 2005ص 316

الشكل رقم (1-3) يبين يظهر خاصية تكوين البديهيات في ثقافة المنظمة لـ Schein . E



محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 316

ويوجد من يرون أن للثقافة التنظيمية خصائص أساسية تعبر عن جوهرها وهي كالاتي:¹

1. **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر** : هذه الخاصية تصف الدرجة التي يتم فيها تشجيع العمال على أن يكونوا مبدعين ومبتكرين ولهم طريقتهم الخاصة في التعامل مع الخطر
2. **الاهتمام بالتفاصيل**: تصف هذه الميزة الدرجة التي يتوقع من الموظفين عندها التحكم في التفاصيل، وتحليلها والاهتمام بها والانتباه إليها.
3. **الإهتمام بالنتائج** : تصف هذه خاصية مدى تركيز الإدارة على النتائج ، بدلا من التركيز فقط على الأساليب والعمليات المستخدمة.
4. **التوجه نحو الأفراد**: تصف الدرجة التي تتخذ الإدارة فيها قراراتها آخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد في المنظمة.
5. **التوجه نحو الفريق** : تصف درجة تنظيم أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
6. **العدائية** : تصف هذه الخاصية درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد في المنظمة بدلا من أن تنجز الأعمال بتعاون ويسر.
7. **الاستقرار**: تصف درجة قدرة المنظمة على المحافظة في أنشطتها على نسبة ثابتة من نمو .

¹ نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 38 37

تأخذ هذه الخصائص مستوى عاليًا ومنخفضًا من الاهتمام ، وتستخدمها الإدارة بشكل مستمر لتقييم صورة المنظمة ، والتي تصبح أساسًا لمشاركة المشاعر والتفاهم بين أعضاء المنظمة ، وتشخيص كيفية الانجاز والمسار الذي يوجه سلوكهم .

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على المنظمة

تعد الثقافة التنظيمية مكونًا أساسيًا موجودًا جنبًا إلى جنب مع المكونات التنظيمية الأخرى كالأفراد الهياكل التنظيمية والأهداف والتكنولوجيا... الخ ، وفي ما يلي سنذكر أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة.

أولا أهمية الثقافة التنظيمية :

إن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن اساسا في كونها تحدد إطارا لتوجيه السلوك التنظيمي، أي انها تؤثر على العاملين في تشكيل السلوك المطلوب داخل المنظمة، ومنه نستنتج ان الثقافة التنظيمية تتميز بانها مشتركة بين العاملين ويمكن ان تعلم وتورث لهم.¹

تختلف وجهة نظر لثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض كعامل مستقل، ويرون القيم التي ينقلها العمال إلى المنظمات كأحد مخرجات التنظيم المتمثلة في القيم واللغة والرموز المشتركة والطقوس المختلفة التي تتطور بمرور الوقت، تؤكد وجهة النظر هذه على أهمية التوافق والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وأجزائها المختلفة من قبل المديرين والموظفين.

وتعتبر الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، بحيث من المعروف أن المنظمات لديها ثقافات تنظيمية مختلفة، و هذه الثقافات تتأثرت بالعديد من العوامل كبيئة الأعمال التي تقع فيها المنظمة، حيث الثقافة الديناميكية وثقافة أكثر استقرارا ثم المديرين الاستراتيجيين والقادة وممارساتهم التي تتجسد في السلوكيات ليتم نشرها في إطار المنظمة، ولأن الثقافة التنظيمية هي أحد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فهي لها أهمية كبيرة للخيارات الاستراتيجية وتنفيذها، وتلعب الثقافة دورًا مهمًا في الترابط بين مختلف أجزاء المنظمة من خلال كونها - أي الثقافة - المصدر الرئيسي للقيم التي يعتز بها العمال أثناء سلوكهم وعملهم اليومي. ويمكن تلخيص أهمية الثقافة على النحو التالي:

1. بناء إحساس بالتاريخ : الثقافة التنظيمية العميقة الجذور هي منهج تاريخي يروي قصص الأداء

المتميز والعمل الجاد والأشخاص البارزين في المنظمة.

¹ - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ص313

2. إيجاد شعور بالتوحد: توحد الثقافة التنظيمية السلوكيات وتمنح معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة واسعة من أنظمة العمل وتوفير الاستقرار الوظيفي وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعمال وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي ذلك من خلال المشاركة في صنع القرار، وتطوير فرق العمل، والتنسيق بين مختلف الإدارات والجماعات والأفراد
كما يمكن إيجاز أهمية الثقافة في النقاط التالية:

 - تلتزم بجعل سلوك الأفراد يتناسب مع شروطها وخصائصها، بحيث يرفض أي اعتداء على أحد قواعد الثقافة أو العمل بعكسها، لذلك تلعب الثقافة دورًا كبيرًا في مقاومة أولئك الذين يهدفون إلى تغيير أوضاع الأفراد في منظمة من حال إلى آخر.
 - توسع الثقافة وجهات نظر العمال ووجهات نظرهم حول الأحداث التي تقع في بيئة عملهم، أي أن ثقافة التنظيمية ترسم الإطار المرجعي الذي يفسر الأفراد على أساسه الأحداث والأنشطة التي تحدث في بيئتهم.
 - تعين على التنبؤ بسلوك الفرد والجماعات، بحيث من المعروف أنه عندما يواجه الفرد أي موقف أو مشكلة ما، فإنه سيتصرف وفق ثقافته. ومع ذلك، قد يكون من الصعب توقع سلوكه وإصدار الأحكام دون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد.¹
 - تدعم دور الإدارة العليا في صنع القرار وإحداث التغيير، وتوفر أداة رقابية يمكن للإدارة من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي في المنظمة.
 - تساهم في التماسك الاجتماعي، بل إن البعض يرى الثقافة التنظيمية كأداة للرقابة الاجتماعية
 - تعتبر بمثابة دليل للعاملين والإدارة، فترسم لهم نماذج للعلاقات والسلوك، الواجب إتباعها والاسترشاد بها
 - هي بمثابة مرجع فكري يوجه أفراد المنظمة وينظم علاقاتهم وأعمالهم.
 - تعتبر من مميزات المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي تعد منبع فخر واعتزاز للعاملين، وخاصة ما إذا كانت تؤكد على قيمًا مثل الابتكار والتميز والريادة.

¹- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، صص 313، 314

- تعتبر الثقافة القوية عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة، وكذلك مساعداً لها في تحقيق أهدافها، وتكون الثقافة قوية عندما يتقبلها اغلبية الافراد بالمنظمة ويرضونب قيمها ، وقواعدها، وأحكامها ويظهر كل ذلك في علاقاتهم و سلوكياتهم.
- الثقافة القوية تسهل من مهمة الإدارة وقادة، بحيث ليس من الضروري اللجوء للإجراءات الرسمية، والصارمة من أجل تعزيز السلوك المعين.
- الثقافة تعدعنصراً يؤثر على استعداد المنظمة للتغيير واستطاعتها على مواكبة التطورات، فكما كانت القيم للمنظمة متطلعة للأحسن ومرنة، كان للمنظمة قابلية افضل للتغيير والاستفادة منه، والعكس صحيح فكما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة على التطوير.
- مثل أي عنصر آخر في الحياة التنظيمية، تتطلب الثقافة التنظيمية جهداً واعياً لرعايتها وتقويتها، والحفاظ على استقرارها النسبي وترسخها في أذهان الموظفين وضمايرهم ، واتباع توجيهاتها في سلوكهم وعلاقاتهم .

تركز الثقافة التنظيمية على تحقيق وتلبية احتياجات الموظفين ومعاملتهم كأعضاء في منظمة واحدة. يجب تدريبهم، ووضع معايير أداء مناسبة، توفير التقدير والاحترام لهم مع إعطائهم الفرصة للمشاركة في الإدارة وعملياتها.¹

ثانياً أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة:

تأثر ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية

1. ثقافة المنظمة والفعالية:

اظهرت دراسة (Peters & Waterman) عن المنظمات التي تتميز في الأداء أنه توجد علاقة إيجابية بين فعالية المنظمة والثقافة القوية، ولقد بينا أن الثقافة المهيمنة والتماسكة تعد صفة أساسية للمنظمات المتفوقة في الأداء والإنجاز، فالثقافة القوية تلغي الحاجة إلى الكتيبات، والقواعد الرسمية، والمخططات التنظيمية في هذه المنظمات. حيث يعرف الناس ما يفترض بهم القيام به، والسلوك المناسب تمليه باستمرار الرموز والقصص والمراسيم الطقسية. يجادل الكاتب (Jay Barney) بأن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أكبر، عندما تكون ثقافة المنظمة ذات قيمة، مما يعني أنها تساهم في الإنجاز والأداء الأفضل وان تكون نادرة.

¹ - عبد العزيز عسكر ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في التربية ، غزة ، 2012، ص83، ص84

تتطلب الفعالية التنظيمية تحقيق التوافق والمواءمة بين الثقافة التنظيمية وبيئتها وإستراتيجيتها. من ناحية أخرى، يجب أن تكون الثقافة التنظيمية متوافقة مع البيئة الخارجية، أي أن الثقافة التنظيمية تشمل المعايير والقيم والتقاليد، مساعدة المنظمات على التلائم مع بيئتها والتغيرات البيئية. و بالنسبة للعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية، فيجب أن تتناسب الثقافة التنظيمية مع الاستراتيجية التنظيمية، حيث ان أي تغيير في الإستراتيجية التنظيمية يتطلب تغييراً متزامناً في الثقافة التنظيمية، وإلا فمن المحتمل أن تتعرض الاستراتيجية للفشل على المستوى الداخلي، ويجب أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة لنوع التكنولوجيا المستخدمة. حيث تختلف الاحتياجات التقنيات الروتينية من القيم والمعايير والتقاليد عن التي تنطبق على التقنيات غير التقليدية.¹

2. الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

تناول عدد كبير من الباحثين والكتاب موضوع العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الثقافة ، ويستخلص من العديدة من الدراسات، أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الهيكل التنظيمي والممارسات والعمليات الإدارية (كاتخاذ القرارات، الاتصالات، القيادة وغيرها)، وأن مواءمة العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يحقق فاعلية أكثر. ومنه لا بد من ان تشير إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الفرد، كما أنها تحدد ما هو المقبول والمطلوب، وهذا يترتب عليه رقابة ضمنية على سلوك الأفراد، وكنيجة لهذا ستقل في المنظمة الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية، ويقل إهتمام الإدارة بخصوص وضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد فالرقابة التي تجسدها الثقافة تعد رقابة على الروح والعقل والجسد.

3. الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي

الموظفون في المنظمات التي تتمتع بثقافة قوية يتميزون بدرجة أكبر من الالتزام والانتماء، حيث الإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والمحافظة عليها من قبل الجميع سيضاعف من إخلاص الموظفين وولائهم بالمنظمة، وهذا في حد ذاته يشكل ميزة تنافسية هامة بالنسبة للمنظمة تؤدي فعلا لنتائج إيجابية.²

ذكر جرينبيرج وبارون أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على الموظفين وعمليات عمل بالمنظمة ، فقد تكون بعض تأثيرات الثقافة علنية، بينما البعض الآخر مخفي، أي غير واضح، وأن الثقافة تخلق ضغطاً

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص 339
² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال نفس المرجع السابق ، 340

على الموظفين لتوافق معها، فلا بد لهم من أن يفكروا ويعملوا بطرق تتوافق مع الثقافة التنظيمية. لذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تركز على جودة المنتجات وأهمية الخدمة الممتازة للعملاء، فسوف يلاحظون أن مشكلاتهم مع الشركة يتم حلها بأدب وكفاءة، ولكن إذا كانت الثقافة تركز على الإنتاجية بأي ثمن، فسوف يكتشف العملاء أنهم سيواجهون الكثير من الصعوبات، ويمكن أن يؤثر ذلك على كل شيء في المؤسسة تؤثر عليه الثقافة، بدءاً من طريقة ملابس الموظفين، وحتى الوقت الذي يُسمح لهم فيه ببدء الاجتماعات، وأخيراً سرعة ترقية الموظفين إلى وظائف أعلى.

إذا لجأنا إلى البحث حول ما مدى تأثير الثقافة على إجراءات العمل بالمنظمة، نجد أن هناك قدرًا كافيًا من الأبحاث التي تركز على محاولة اكتشاف علاقة هذه الأخيرة بالأداء. ووضحت هذه الأبحاث أنه من أجل أن يكون للثقافة تأثير واضح على أداء المنظمة، يجب على هذه الثقافة أن تكون قوية. بمعنى آخر، يجب أن تعبر عن الموافقة أو الرفض للأشخاص الذين يتوافق عملهم أو لا يتوافق مع الثقافة، ويجب أن تخلق اتفاقًا بين الموظفين حول القيم السائدة في المنظمة.

المبحث الثاني: أنواع وعناصر الثقافة التنظيمية.

مفهوم الثقافة التنظيمية لم ينشأ من عدم بل كان نتيجة تفاعل العديد من العناصر المادية وغير المادية في المنظمة من اعراف و معتقدات وقيم وتقاليد ورموز و غيرها، وتختلف هذه العناصر من منظمة الى اخرى هذا ما يبرر لنا تعدد انواع الثقافة التنظيمية، وسنحاول في مايلي تبين أهم أنواع الثقافة التنظيمية والعناصر المكونة لها.

المطلب الأول: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

أولاً أنواع الثقافة التنظيمية :

يوجد عدة أنواع كثيرة من الثقافة التنظيمية، إلا أن يوجد شبه إتفاق على وجود نوعين أساسيين وهما: الثقافة التنظيمية القوية، الثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين وهما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية الموقفية.

1. الثقافة القوية

تعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها «الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة» بحيث يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة ما اذا انتشرت وتمتعت بالثقة والقبول من جميع أو معظم أفراد المنظمة بحيث يتشاركون مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد وكذا المعايير التي تحكم مختلف السلوكيات والمواقف داخل المنظمة. وما يجعل الثقافة المنظمة قوية هو أن القيم الأساسية قوية ويتشاركها العمال.

وتتميز الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:

- الثقة: تشير خاصية الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة العقل، وهو عامل مهم في تحقيق إنتاجية عالية.
- الألفة والمودة: ويمكن للمودة والألفة أن تنتجا من خلال انشاء علاقات متينة بين الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و تحفيزهم و دعمهم.

و يرى ستيفن روبرت (stephen.p.Robbins) ان الثقافة القوية تعتمد على:¹

- عنصر الشدة و يرمز إلى قوة تمسك أفراد المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

¹ - محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 316

- عنصر المشاركة والإجماع على نفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل أعضاء المنظمة، والذي يعتمد على تعريف الأعضاء بالقيم السائدة في المنظمة و ما يمكن أن يحصلوا عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض المميزات التي تتسم بها الثقافة القوية نذكرها فيما يلي:

- التشجيع والتحفيز، مع التأكيد على المبادأة والاستقلالية ، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة.
- تأتي من طبيعة رسالة المنظمة، كما يجب أن تركز جهودها على ما تجيد القيام به وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتقوية مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه نحو العميل.
- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

إرساء تصميم تنظيمي يحفز الموظفين على بذل قصارى جهدهم من أجل زيادة الإنتاجية من خلالهم، وان احترام الفرد هو الوسيلة الأساسية التي يمكن للمنظمة من خلالها خلق البيئة المناسبة للسلوك الإنتاجي.

2. الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتبناها أعضاء المنظمة بقوة ولا تتمتع بثقة وقبول واسعين من قبل معظمهم. في هذه الحالة، تفتقر المنظمة إلى التزام مشترك بالقيم والمعتقدات بين أعضائها، هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في الاتفاق والتوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

في حالة ضعف الثقافة، يحتاج العمال إلى التوجيهات، والإدارة معنية بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما يتجسد في أنظمة الإدارة السلطوية وأسلوب الإدارة الأسرية والسياسي، حيث تنخفض الإنتاجية وينخفض الرضا الوظيفي بين العمال.

ويمكن التعرف على تصنيفات مختلفة للثقافة التنظيمية من خلال استعراض التالي:¹

(1) تصنيف جرينبرج وبارون، حيث صنفا الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي:

- **ثقافة شبكة العلاقات :** تمتاز بدرجة كبيرة من الصداقة ودرجة منخفضة من فهم العمل وأهدافه.
- **ثقافة الإجراء أو العمل:** تمتاز هذه الثقافة بدرجة منخفضة من الصداقة ومستوى مرتفع من فهم رسالة المنظمة وأهدافها.

¹ - سوسن بنت محمد بن زرعة، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان من جهة نظر اعضاء الهيئة الادارية ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد 5 العدد 11، 2016، صص 206، 207

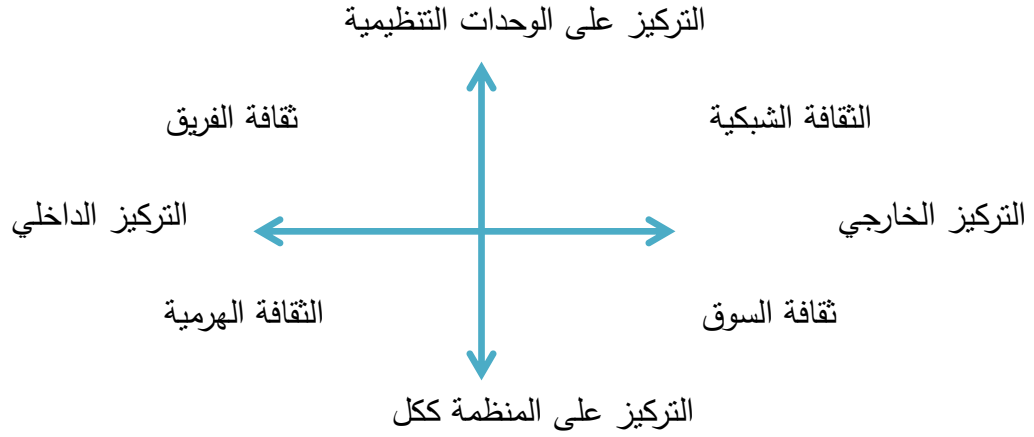
- **الثقافة المتناثرة:** تمتاز بانخفاض مستوى معرفة الموظفين برسالة المنظمة وأهدافها إضافة إلى انخفاض مستوى الصداقة بينهم.
- **الثقافة الطائفية:** تمتاز بدرجة اكبر من الصداقة وكذلك بدرجة عالية من معرفة العاملين بأهدافها المنظمة ورسالتها.
- (2) **تصنيف كوتر وهسكت،** حيث يميز بين أربعة أنواع للثقافة التنظيمية وهي.
 - **ثقافة القوة:** تعتمد على قوة شخصية القائد، فيه يهتم بنفسه ويكافئ المخلصين له، ويطلب الكثير من العاملين إلا أنه عادل وواضح.
 - **ثقافة الدور:** وتتميز بالتركيز على النظام والاستقرار، والسيطرة والرقابة وتتميز بأن الحكم على أداء الأفراد يكون على أساس الوصف الوظيفي، ومكافأة الفرد تكون على ما ورد فيه وعلى التزامه بالأنظمة واللوائح
 - **الثقافة المساندة:** تركز على التعاطف والعلاقات الإنسانية والدعم فيما بين العاملين، حيث يهتم بعضهم ببعض ويقدر إنجازات الآخرين
 - **ثقافة الإنجاز:** يتم التركيز على الإنجاز والنجاح والنمو، ويشعر الأفراد بأهمية تحقيق الأهداف ويعملون برغبة وحب للعمل، ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تقف عقبة في تحقيق ما يطمحون إليه
- (3) **تصنيف هاندي للثقافة التنظيمية،** وصنفها إلى أربعة أنواع كالتالي:
 - **ثقافة القوة:** إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة
 - **ثقافة الدور:** هي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
 - **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج، أو تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية، من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف
 - **ثقافة العمليات:** يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فتنتشر الحيلة والحذر بين الأفراد لحماية أنفسهم، فالفرد الناجح هو الأكثر دقة، وتنظيماً، واهتماماً بتفاصيل عمله.

- 4) تصنيف ولاش والذي قدم ثلاثة أنواع للثقافة التنظيمية، وهي كالتالي:
- **الثقافة البيروقراطية** : وهي ثقافة تستند على التسلسل الهرمي لمسمطة، حيث تكون السلطة والمسؤولية واضحة، والعمل منظماً ويعتمد على القوة والسيطرة (Control & Power)
 - **الثقافة الإبداعية**: تركز الثقافة التنظيمية الإبداعية على استقطاب المبدعين الطموحين وتشجع الموظفين على التحدي والمخاطرة
 - **الثقافة الداعمة أو المساندة** : تستند الثقافة الداعمة على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإشاعة الأجواء الودية في المنظمة.
- 5) **تصنيف دافت** حيث صنف الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة إلى خمسة أنواع:
- **ثقافة التكيف** : تركز على البيئة الخارجية، حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير.
 - **ثقافة الرسالة** : تعطي فهيا المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأغراضها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع
 - **ثقافة القبيلة** : هذا النوع من الثقافة يركز أساساً على مدى انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية.
 - **الثقافة البيروقراطية** : التركيز فيها يكون على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك، والامتثال، والتعاون بين الأفراد.
- 6) **تصنيف Mizutani & Tomioka, 2003** صنف الباحثين الثقافة التنظيمية الى أربعة أنواع، ويتضمن كل نوع من هذه الأنواع عدداً من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد الى بعدين وهما:¹
- **اتجاه التركيز**: بعض المنظمات تركز توجهها نحو داخل المنظمة فهي تميل للوصول الى الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية، وترتكز منظمات أخرى في عملياتها نحو الخارج وذلك من خلال تركيزها على الإختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق.
 - **وسيلة البلوغ**: من أجل سعيها نحو إتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات وزناً كبيراً للمنظمة ككل من خلال التركيز على السلطة والرقابة ونظم التوظيف، على العكس من المنظمات أخرى تقيم وزناً كبيراً للأقسام المنفردة من خلال التركيز على مرونة العلاقات الشخصية.

¹-احسان دهب جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص613

والانواع الاربعة من الثقافة التنظيمية ومع مما تتضمنه من قيم تنظيمية يمكن اجمالها بالاتي:

شكل رقم (1-4) يوضح تصنيف Mizutani & Tomioka, 2003 للثقافة التنظيمية



المصدر: احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 614

الثقافة الشبكية: تتضمن خمسة انواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية، وروح التخصص، الابتكار، تبني المخاطرة، ودعم القبول بالوضع التقليدي الحالي.

ثقافة الفريق: وتتضمن خمسة انواع من القيم التنظيمية هي الشعور بالعضوية، روح العائلة، التسلسل القبلي، التماثل والانسجام، والتماسك.

الثقافة الهرمية: وتتضمن خمسة من الانواع من القيم التنظيمية هي الامر والرقابة، اتباع القواعد، الهرمية العسكرية، السلطة والطاعة، والمعيارية.

ثقافة السوق: وتتضمن القيم التنظيمية الاتية: انجاز الهدف، التوسع، قانون السوق، والتمايز.¹

ثانيا مستويات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة فيما يلي:²

¹- احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 614،615.

²- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، الاردن، 2010، ص 90- 91

1- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة، ورسالتها وأهدافها، ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها، وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكسب المنظمة الشرعية القبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها؛

2- **ثقافة الصناعة / النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها في نفس الوقت معتقدة من طرف معظم أو كل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها؛

3- **الثقافة التنظيمية:** في العادة تكون للمنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات تختلف عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، وقد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن توجد ثقافات فرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويعود ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يتعرضون إلى متغيرات مختلفة و مصادر وأنواع متباينة ، مما يدفعهم إلى تكوين مجموعة من القيم والافتراضات والعادات التي تحكم سلوكياتهم أو التي يعتقدون أنها تحمي وجودهم في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية على مجموعة من المعايير والقيم الأساسية التي توجه سلوك الفرد في المنظمة وتساعد على فهم البيئة التنظيمية من حوله. وتمثل هذه القيم والمعايير الأساسية المصدر النهائي للمدركات والمشاعر والأفكار والاتجاهات المشتركة التي تكون الثقافة. ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد الأفراد على تفسير الأحداث اليومية داخل المنظمة، وعناصر أخرى غير ظاهرية وهي كما يلي:

- (1) **القيم التنظيمية:** هي نتيجة تفاعل جملة من الأفكار والخبرات والتجارب، هذا ما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة عن مختلف الجوانب في الحياة¹. فهي تشكل اتفاقات مشتركة بين أفراد التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.²
- (2) **المعتقدات التنظيمية:** عبارة عن مجموعة أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في داخل العمل، وكذلك عن كيفية إنجاز الأعمال والمهام. ولهذه المعتقدات أهمية بالغة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في تطوير العمل الجماعي، وفي تحقيق الأهداف التنظيمية.
- (3) **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير أو مقاييس يلتزم بها الأفراد في المنظمة باعتبار أنها معايير مفيدة. ومثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.
- (4) **التوقعات التنظيمية:** تعد تعاقد سيكولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها كل من الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال مدة عمل الفرد في المنظمة. مثال عن ذلك هي توقعات الرؤساء من المرؤوسين، أو المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من بعضهم البعض وقد تتمثل في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ

¹- ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره، ص110.

²- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 312.

تنظيمي يساعد ويدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للعامل¹. و يلخص الجدول الموالي العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة:

الجدول رقم (1-1) عناصر ثقافة المنظمة الظاهرية.

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	هي احداث وانشطة خاصة يقوم الافراد فيها بممارسة شعائر او طقوس اساطير في ثقافتهم (مثلا اجراء احتفال سنوي لتكريم افضل الموظفين).
الشعائر	تعبّر عن مجموعة فعاليات تفصيلية مخططة تحوي مظاهر ثقافية متنوعة في حدث ما يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف الى نقل رسائل معينة او انجاز اغراض محددة. مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، او ترقية مسؤول، او اجتماع غداء اسبوعي رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين.
الطقوس	هي طقوس/احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية. مثلا فترة استراحة يومية لتناول القهوة او الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين، والاجتماع السنوي للمساهمين.
القصص و الاساطير	القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة؛ وهي مزيج من حقائق والخيال. وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الاوائل للمنظمة؛ كما انها توفر معلومات حول الاحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر ، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها. اما الاساطير /الخرافة : فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خياليا ولكن مقبولا لحدث /شيء معين يبدو محيرا او غامضا. فقد يقوم افراد المنظمة احيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، او نشأتها او تطورها التاريخي من اجل توفير اطار

¹ - محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص ص312،313

لتفسير الاحداث الجارية في المنظمة.	
الابطال هم اناس يتمسكون بقيم المنظمة ؛ويقدمون دورا أنموذجا في الاداء والانجاز لباقي اعضاء المنظمة.	الابطال
وهم شخصيات غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون احيانا رموزا للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.	نجوم غير عادين
الرموز واللغة - الرموز هي عبارة عن اشياء ، افعال ، احداث، او علاقة تخدم كوسيلة لنقل المعاني - ترتبط بمعني لدى الناس ؛ مثل شعار المؤسسة او عملها، او اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها. اللغة هي منظومة من المعاني المشتركة بين اعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية؛ وفي كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.	الرموز واللغة
وهي روايات محض خرافية ولا اساس لها.	الروايات الشعبية
وهي روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها.	القصص البطولية
وهي حركات لأجزاء من الجسم تستخدم للتعبير عن معاني معينة	تعبير بلغة الجسد
وتشير الى الاشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية اثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية؛ وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الاثاث، وتوزيع البريد على العاملين ، والمكالمات الهاتفية	البيئة المادية

المصدر:حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ،مرجع سبق

ذكره ص(331-333)

المطلب الثالث: العناصر المحددة للثقافة التنظيمية

أشارت نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة عناصر محددة للثقافة التنظيمية وهي¹:

1. **التاريخ والملكية:** قد يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

2. **الحجم:** قد لا يعكس بالضرورة الاختلاف في الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما هو يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات السائدة ونماذج السلوكيات في مواجهة المواقف ، والتي تتأثر باعتبارها الحجم.

3. **التكنولوجيا:** وعلى سبيل المثال: تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية

4. **الغايات والأهداف:** الثقافة السائدة تتأثر بنوعية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و مثال ذلك: فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق جودة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

5. **البيئة :** فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية من عملاء وعاملين ومنافسين وموردين....إلخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها الموارد و أنشطة وتشكل بها ثقافتها

6. **الأفراد:** وتؤثر الطريقة التي يعمل بها أعضاء الإدارة العليا وكذلك تقضيات العاملين للأساليب معينة المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل معظم قيم العمل السائدة داخل المنظمة وبالإضافة الى ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها كذلك فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

وبغض الكتاب اخرون يلخصون المحددات التي تعمل على مدار الوقت لتكوين المنظمة لثقافتها التنظيمية في الشكل النهائي من خلال مايلي²:

1. فلسفة مؤسسي المنظمة :

¹ جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2006، ص ص29،28
² ربحي كريمة تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة الجزائر، ص(13،10)

تلعب فلسفة المؤسسين و توجهاتهم دورا محوريا في تشكيل ثقافة منظماتهم منذ بداية تكوينها وهي تلك الثقافة التي قد يستمر العمل بها حتى مع تعاقب الأجيال.

2. فترة وجود المنظمة و تاريخها: يعكس هذا المحدد الثقافي درجة الشهرة التي حققتها المنظمة وسمعتها كذلك وضعها في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه. هذا وقد قسم المنظمات بصفة عامة ارتباطا بهذا المحدد الثقافي إلى فئتين هما:

- الفئة الأولى: منظمات حديثة التكوين تحتاج إلى وقت و موارد لتشكيل سمعتها و مكانتها في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه .

- الفئة الثانية: منظمات مر على تكوينها فترة طويلة و تحددت لديها ملامح الشهرة و المكانة في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه .

وفيما يتعلق بتأثير هذا العامل على البناء الثقافي فقد أوضح RICHARD PETTINGER أن كلا الفئتين من المنظمات في حاجة إلى تبني ثقافة تنظيمية مختلفة تناسب مع وضعها الحالي حيث تتبنى المنظمات حديثة التكوين الثقافة التي من شأنها المساعدة في تكوين شهرتها و سمعتها و مكانتها في مجال الأعمال الذي تنتمي إليه بينما تتبنى المنظمات التي مر على تكوينها فترة طويلة الثقافة اللازمة لتعديل المسار و تصحيح الأوضاع .

3. حجم المنظمة: يعكس هذا المحدد نطاق الرقابة المتبع داخل المنظمة و ما بها من هياكل إدارية و نظم المعلومات وغيرها من آليات الرقابة وكذلك ما تستخدمه المنظمة من طرق لضمان بقائها واستمرارها.

4. التكنولوجيا: إن التكنولوجيا كأحد محددات البناء الثقافي التنظيمي يمكن النظر إليها و تقسيمها من عدة جوانب من حيث حجم النشاط فهناك تكنولوجيا الإنتاج المحدود و هناك تكنولوجيا الإنتاج الضخم. كذلك من حيث درجة التطور والتغيير فهناك تكنولوجيا متطورة و هناك تكنولوجيا مستقرة .

وعن أثر التكنولوجيا على الثقافة التنظيمية فقد أوضح RICHARD PETTINGER أن العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمة و الغرض من وجودها: في الحقيقة هذا المحدد الثقافي له زاويتين الأولى وتتعلق بطبيعة نشاط المنظمة و الثانية و تتعلق بالغرض من وجودها التكنولوجيا المتطورة أو المتغيرة.

وعن طبيعة نشاط المنظمة فلا شك أن له تأثير واضح في تشكيل البناء الثقافي حيث أن ثقافة الجامعة سوف تختلف و بشكل ملموس عن تلك الموجودة في شركة تعمل في مجال الصناعات الثقيلة.

أما عن غرض المنظمة و تأثيره على ثقافتها فيمكن مناقشته من زاويتين محددتين وهما:

- الزاوية الأولى: طبيعة غرض المنظمة.

تناقش هذه الزاوية طبيعة البساطة والوضوح و التناسق في أهداف المنظمة. ففي إطار أهداف المنظمة قد يكون هناك تعارض بين الأهداف الفرعية بعضها وبعض أو بينها و بين الهدف الرئيسي وهو ما يدفع بالمنظمة إلى تبني الثقافة التي من شأنها أن تحقق التوافق و التناغم بين الأهداف المتعارضة قدر الإمكان .

- الزاوية الثانية: استقرار غرض المنظمة.

تناقش هذه الزاوية ما يتم من تعديل على أهداف المنظمة نتيجة لما يحدث بالمنظمة من تطور في القدرات و التكنولوجيا المستخدمة و كذلك نتيجة لما يظهر من فرص جديدة و هو ما ينعكس في النهاية على ثقافتها.

الشكل الإداري المطبق وآليات الرقابة المستخدمة: يعكس هذا المحدد الثقافي الشكل الإداري الذي تتبناه المنظمة و الذي يختلف عن شكل يقوم على الديكتاتورية التامة عن شكل يقوم على الديمقراطية التامة، أيضا يعكس هذا المحدد نوعية آليات الرقابة المستخدمة داخل المنظمة و التي قد تكون آليات حادة و صارمة أو آليات غير محكمة و مفككة.

وعن أثر هذا المحدد على البناء الثقافي التنظيمي أكد PETTINGE RICHARD على وجود علاقة قوية و متداخلة بين الشكل الإداري الذي تتبناه المنظمة و آليات الرقابة التي تستخدمها و بين الطريقة التي يتم بها أداء العمل .

5. القيم الشخصية للعاملين بالمنظمة: يعكس هذا المحدد مجموعة القيم التي يتمتع بها العاملين بالمنظمة و هي قيم متعددة الجوانب كالقيم الاقتصادية و قيم الجمال و الفن و القيم الاجتماعية و السياسية و القيم الدينية و الأخلاقية.

و عن أثر هذا المحدد على البناء الثقافي التنظيمي أكد RICHARD PETTINGE على إمكانية تحديد كثير من العلاقات التي تتعلق بمدى تناسب القيم الشخصية للعاملين مع قيم و خصائص المنظمات التي يعملون بها. و أكد أيضا على وجود هذا التناقض في القيم أمر وارد تماما في مجال العمل لذا فمن الأهمية أن يتم تحديد الاختلاف تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتسويته.

6. البيئة المحيطة بالمنظمة: و يعكس هذا المحدد الثقافي كل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة و الجدير بالذكر أن للعناصر البيئية مستويين أحدهما محدود و يعكس عناصر البيئة على مستوى المنظمة

و الآخر شامل و يعكس عناصر البيئة على مستوى كافة المنظمات التي تعمل في مجتمع معين هذا و سنتعرض لعناصر كل مستوى بيئي و تأثيره على البناء الثقافي للمنظمة كما يلي :

-**البيئة المحدودة للمنظمة:** يتضمن هذا المستوى البيئي العناصر الخاصة بالسوق الذي تتعامل فيه المنظمة و كذلك عملائها و منافسيها. و عن انعكاس هذا المستوى البيئي على الثقافة التنظيمية يمكن القول بأن المنظمات التي يتوقع عملائها خدمات غير عادية ستبنى ثقافة تشجع هذا التوجه و ذلك على خلاف المنظمات التي لا يتوقع عملائها مثل هذه الخدمات. أيضا المنظمات التي تعمل في ظل بيئة ديناميكية تنافسية سوف تختلف ثقافتها عن ثقافة المنظمات التي تعمل في ظل بيئة مستقرة و غير تنافسية.

- **البيئة الشاملة للمنظمة :** يتضمن هذا المستوى البيئي كافة العناصر التي تعكس الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة التي تقع فيها المنظمات. و عن انعكاس هذا المستوى البيئي على الثقافة التنظيمية يمكن القول بأن الاتجاهات في المنظمة التي تعمل في ظروف الكساد الاقتصادي سوف تختلف عن تلك الموجودة في ظروف الانتعاش الاقتصادي، أيضا بعض القضايا الاجتماعية مثل حماية البيئة و عدالة توزيع الفرص يتم إدماجها عن طريق العديد من المنظمات داخل ثقافتها التنظيمية .

المطلب الرابع: تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائد في أي منظمة تمتد جزورها، بصورة عامة، إلى الرياديين /المؤسسين. بحكم دورها قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة / رؤية محددة لما يجب ان تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة. ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم. ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين، ويبدا بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.¹

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 320

وبمجرد تأسيس الثقافة فأنها تزود العاملين بدليل مرشد لهم حتى انهم اينما كانوا واياك انو فانهم سوف يكونا قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدتهم، كما أن بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على:¹

1- احداث تناسق وانسجام بين اوضاع المنظمة والاساليب الادارية المستخدمة مع التغييرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.

2- احداث تغييرات في الازواضع التنظيمية والاساليب الادارية بما يحقق للتنظيم سبقا عن غيره من التنظيمات الاخرى.

وبعد ما تتشكل ثقافة المنظمة، لا بد من العمل على ترسيخها وادامتها. ويتم ذلك من خلال الوسائل الاتية:²

1- **الإدارة العليا للمنظمة** : تعتبر ردود فعل الإدارة العليا عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة، وذلك من خلال القرارات التي تتخذها. وإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة وعبارات ومصطلحات وطقوس مشتركة. بالإضافة الى المعايير السلوكية المتضمن التوجهات حول الاعمال وفلسفة الإدارة العليا في طريقة معاملة الموظفين، كذلك سياسة الإدارة تجاه الجودة، وسياساتها حول مدى تطبيق القواعد والأنظمة ووتنفيذ التعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي الخاصة بالمنظمة ككل فإن هذا من شأنه أن يؤثر على ثقافة المنظمة.

2- **اختيار الموظفين** : أن عملية جذب الموظفين وتعيينهم يلعب دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة المنتظمة، والهدف من هذا الاختيار هو تحديد الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات اللازمة لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وكفاءة، وخلال عملية الاختيار يجب أن تكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. وبمعنى ثاني أن لا يكون تناقض بين الأفراد داخل المنظمة من اجل المحافظة على ثقافة المنظمة، لأنه قد يؤثر ذلك على الأداء والفاعلية في المنظمة، بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة الموظفين الموجودين بالمنظمة.

¹ عبد الفتاح الصيرفي، الادارة الرائدة، دار صفاء، الاردن، 2003، ص28

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص 319، 320

3- **التنشئة الاجتماعية:** وهي عملية التي بها يتعلم الفرد كيف يكون عضوا في المجتمع ما وينتمي الى ثقافته، وان يكون كائنا اجتماعيا وثقافيا حقا، فالفرد يتشرب ثقافته في نفسه. ومع ان لهذه العملية اهمية جوهرية في فهم الكيفية التي بمقتضاها تقوم الثقافات بمهامها، وخاصة فيما يتعلق بالطريقة التي تتبعها في اعادة انتاج انفسها عبر الاجيال فان الطبيعة الدقيقة للتنشئة الاجتماعية جرى التنظير لها بطرق مختلفة غاية الاختلاف كما انها لا تزال تقع في مكان قيما من عدد المناقشات الاساسية التي تبحث طبيعة الكائن الانساني والمجتمع الانساني.¹

فعند اختيار موظفين جديد فإن هؤلاء الموظفين لا يعرفون ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة تعريف الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا الأمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

ولا يمكن تعلم الثقافة بشكل كامل، بالرغم مما يمكن أن تفعله المنظمة أثناء عملية التوظيف. وقد يكون العامل الرئيسي الأكثر أهمية في ذلك، وهو بسبب أن العاملين الجدد غير معتادين على ثقافة المنظمة وقد ياثرون على الثقافة السائدة في المنظمة، وبذلك فان المنظمة تعمل على جعل الموظفين الجدد يتكيفون مع ثقافتها، ويطلق على عملية التكيف هذه بالتنشئة الاجتماعية. وفي مناقشة هذه الاخيرة، يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن المرحلة الأصعب في عملية التنشئة الاجتماعية، هي في وقت الدخول إلى المنظمة. ويحدث ذلك حينما تسعى المنظمة لتشكيل الشخص الخارجي إلى عامل في موقف جيد. ويخاطر العاملون الذين يفشلون في تعلم السلوك الأساسي، بان يشار إليهم على أنهم غير مناسبين، وغالبا ما يؤدي ذلك إلى فصلهم من العمل، ولكن المنظمة تعمل على تنشئة كل عامل، بالرغم من إن ذلك قد لا يكون على شكل علني واضح، وذلك من خلال مسيرته المهنية في المنظمة. وكل ذلك يؤدي للمساهمة في المحافظة على الثقافة التنظيمية.² ولتحقيق ذلك غالبا ما تلجأ المنظمة الى التدريب، فالتدريب يعتبر نوع من التطبيع الاجتماعي socialization يتعلم بواسطته الموظفون الكثير عن المنظمة و اهدافها وقيمها، وما يميزها عن المنظمات الاخرى . وان يتعرف الموظفون من خلال الدورات التدريبية على حقوقهم وواجباتهم، ومزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على العمل وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.³

¹ اندرو إدجار، وتيرسيد جويك، موسوعة النظرية الثقافية المفاهيم والمصطلحات الاساسية، تر هنا الجوهري، المركز الثقافي للترجمة، القاهرة، ط2، 2014، ص222

² حسن حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في المنظمات ، مرجع سبق ذكره، ص 335

³ محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 166

- **نظام العوائد الشاملة:** ليست مقصورة فقط على المال بل تشمل ايضا الاعتراف والقبول والتقدير، و يجب ان تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والشعور بالانتماء والعمل.¹
- وقد كتب الكاتبان (Shichman وGross) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن ان تقوم به الادارة للتأثير على تكوين و تطوير ثقافة المنظمة، وحدد اربعة اساليب يمكن للإدارة التأثير و التدخل من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وادامتها ونقلها، وهذه الاساليب هي:
- **بناء احساس بالتاريخ:** من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الابطال والقصص.
- **ايجاد شعور بالتوحد:** من خلال القيادة ونمذجة الادوار وايصال القيم والمعايير.
- **تطوير الاحساس بالعضوية والانتماء :** من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، التطبيع والتدريب والتطوير.
- **تفعيل التبادلية بين الاعضاء؛** عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والتنسيق بين الجماعات.

وإذا اخذنا الحرف الأول من كل وسيلة (باللغة الانجليزية) تكونت كلمة (Home) على اعتبار ان الثقافة القوية للمنظمة تشبه العائلة التي تعمل بصورة بيت.

اما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين، فبالإضافة الى التدريب والتطوير هناك طرق اخرى لتوصيل الثقافة منها: المراسيم والاحتفالات والمناسبات والقصص والاساطير والرمز اللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية التي ناقشنا سابقا.²

¹- حسن حريم ، مرجع سبق ذكره، ص 335

²- حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 334،335

المبحث الثالث: اهم نماذج الثقافة التنظيمية

هناك العديد من النظريات والنماذج التي حاول تفسير الثقافة النظرية ومن خلال ما يلي سنحاول ذكر ابرز ما جاء به العلماء في هذا الشأن.

المطلب الاول: نظريات الثقافة التنظيمية.

ومن النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم ما يلي¹:

1- **نظرية القيم:** أنصار هذه النظرية يعتقدون بعدم وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدد من القيم، اما الاتجاهات فتشكل الواقع لدى الافراد الحاملين لتلك الثقافة، وأن لكل ثقافة مجموعة من القوى التي يؤكد على أهميتها أفراد الجماعة ، وتحكم التفاعل بين الأفراد، وتحدد جل أنماطهم الثقافية.

2- **نظرية روح الثقافة:** هذه النظرية تنطلق من إن كل ثقافة تنظيمية تتسم بروح معينة، تتمثل في مجموعة محددة من الخصائص، وكذلك السمات المجردة التي من الممكن استخلاصها من تحليل وتفسير المعطيات الثقافية، وتسيطر هذه الروح على شخصيات العاملين والقادة في المنظمة، ومنه يمكننا ان نقول بأن روح الثقافة تشير لمجموعة القيم التي يعتقد بأنها الإطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد كذلك النمو الثقافي الذي يمكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة في الاساس من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

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

¹ - إيهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2011، ص(11،13)

4-نظرية سجية الثقافة: أفكار هذه النظرية تتمحور حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وهذه الخبرة تعبر عن الصيغة الوجدانية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة الأحاسيس والعواطف نحو العالم التي تؤثر في جل سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال الممارسة و التدريب الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج من هذا التراكم المعرفة والمهارة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه التجارب إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

وأما الصرايرة ذكر بأن نظريات الثقافة التنظيمية، هي:

1-نظرية المؤسس أو الرمز: والمقصود منها أن المؤسس الأول هو الذي يأسس رسالة المنظمة وأهدافها وكذلك إستراتيجيتها، من خلال الرؤية التي يؤمن بها (فلسفته، قيمه، ومعتقداته، وكيف ستصبح المنظمة فيما بعد) ومنه يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين أعضاء التنظيم، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة السائدة في المنظمة .

2-نظرية المستويات: في أصل يتم تناقل الثقافة عبر الأجيال والمجتمعات، لذا يعتبر المجتمع أول مستوى وعبر عنه بالدين والأعراف والمعتقدات واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، من ثم إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة من خلال مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي من خلالها تتكون ثقافات فرعية، اما المستوى الثالث ينحصر داخل الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3-نظرية المسارات: تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاياتها، بحيث تتخذ مساراً

مرحلياً يسهل عليها استمراريتها ، وهي:

-مسار السلطة الاستقلالية : بمعنى من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متصفا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تكوين ثقافة خاصة بالمنظمة.

-مسار التالف وتبادل الأدوار: يأتي من خلال الانتماء للجماعة ما ويعتمد على مدى الالتزام.

-مسار الابتكار: يتعلق بالتكيف مع الانماط الإبداعية من خلال الإنجازات المحققة والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة خلال العمل.

-مسار البقاء والنمو: توضح ما مدى المرونة والتكيف مع مختلف ظروف المنظمة المتغيرة، والذي

يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4-نظرية المجالات: ينظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل بين عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد الإنمائي، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده، تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، البعد الداخلي يتمثل باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فيتمثل في مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة أي أن تتصف بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5-نظرية التفاعل التنظيمي: تقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ كنتيجة لتفاعل مختلف الوظائف الإدارية(التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع باقي المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل صفات وعناصر الثقافة المتكونة من الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء والعمليات ونوع الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: نماذج Schein للثقافة التنظيمية

يعتقد Schein أن هناك مكونات كفيلة بتعزيز الجانب الثقافي داخل المؤسسة يدرجها فيما يلي:¹

- الهيكل التنظيمي.
- الأنظمة والإجراءات .
- المجال، المباني والواجهات..
- التاريخ والأساطير حول الأحداث المهمة و الأشخاص.
- الجوانب الرسمية التي تؤخذ بعين الاعتبار عند رسم السياسات.

ويعتقد الباحث أن الثقافات المحبذة في الأداء لا تتواجد في فراغ وإنما تجسد تجسيدا لها في أشكال أنظمة وإجراءات يتبناها هيكل تنظيمي دقيق ومرن في ذات الوقت خصوصا أن البيئة الدولية تتطلب قدرة كبيرة على تكييف الإجراءات البيروقراطية بما يجعلها ملائمة للاندماج الاقتصادي . كما أن الأطر التنظيمية السابقة التي تحدث عنها Schein تساهم في إيجاد جوانب تنظيمية يشترك فيها جميع أعضاء التنظيم وتعطى معان ومفاهيم مشتركة، يمكن إدراجها في ما يلي:²

- المبادأة الفردية: وهي درجة ما يحوزه الفرد العامل من مسؤولية واستقلالية وحرية اختيار.
- تحمل المخاطرة: وهي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والإقدام والبحث والمخاطرة.

¹- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة : دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث،

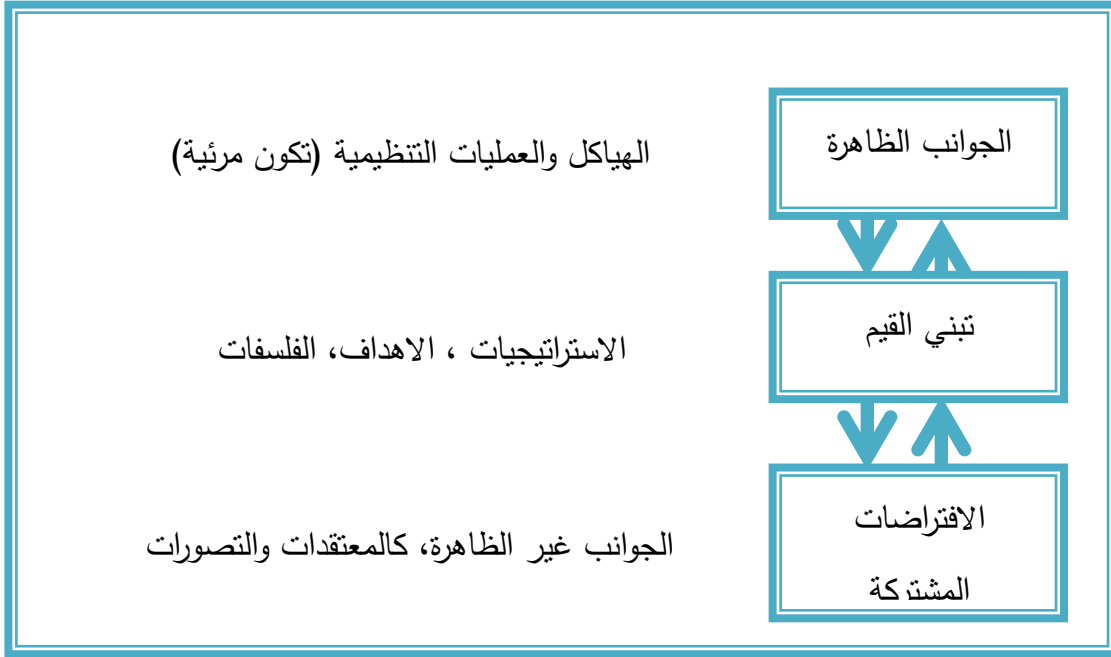
عدد 2003،02، جامعة ورقلة،71

²- المرجع السابق، ص ص 71،72

- التوجيهات: وهي درجة ما يوجد من أهداف واضحة تمكن من التنبؤ وتحديد ما سيكون عليه الأداء والتصرفات.
- التنسيق: وهي درجة ما يوجد في المؤسسة من تأكيد على عمل مختلف الوحدات والأقسام للعمل بطرق متناسقة.
- الدعم الإداري: هي درجة ما تدعم به الإدارة العاملين و تزودهم بالمعلومات والاتصالات الواضحة.
- الرقابة: مدى وجود قواعد وأنظمة وإشراف مباشر على العاملين للرقابة والتحكم في شؤونهم وسلوكياتهم
- الانتماء: وهي درجة انتماء الأعضاء للمؤسسة وتميزهم بها ككل بدلا من مجموعاتهم الخاصة في المعرفة أو العمل.
- أنظمة الحوافز والتعويضات: تعتبر أنظمة التعويضات أو الجزاءات عن مدى اعتماد معايير الأداء كأسس لتحديد الأجور والمنافع والترقيات بدلا من الأقدمية أو المحسوبية.
- تحمل النزاعات: تعبر عن درجة تشجيع المنظمة للعاملين فيها على الكشف عن النزاعات والخصومات ومناقشتها بشكل صريح وعلني (تجسيدا لمبدأ شفافية الأداء).
- أنماط الاتصالات: تعبر أنماط الاتصالات السائدة عن الدرجة التي تقتصر فيها الاتصالات على تلك التسلسلية.

والثقافة التنظيمية حسب نموذج شاين تركز على ثلاث مستويات مختلفة للثقافة والتي تنتقل من العلني أو المرئي إلى الضمني أو الخفي. كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (1-5) يوضح مستويات الثقافة التنظيمية حسب شاين



Source: Edgar.H.Schein, op cit, P 26

المستوى الأول: ان للمظاهر العلنية (الجوانب الظاهرة) توفر ادلة يمكن ملاحظتها بسهولة في مكان العمل، والتي تتضمن عناصر مثل الهندسة المعمارية، الديكور، تصاميم خاصة، الشعارات، المنتجات الفنية... الخ

المستوى الثاني: فيمثل القيم المعتمدة التي تمثل القيم والمعايير الظاهرة التي تكون مفضلة ومرغوبة من قبل المنظمة. وهذه القيم المعتمدة تصبح استراتيجيات واهداف وفلسفات تخدم على انها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة وقد تكون منظمتان لهما نفس القيم المعتمدة لكن تمتلك مصنوعات انسانية مختلفة ومتباينة تعكس تلك القيم.¹

المستوى الثالث: الافتراضات الاساسية هي التي تأثرت بالقيم والمعتقدات و الطبيعة البشرية للعاملين، مثل المؤسسين والقادة الذين قادوا المنظمة نحو النجاح ، مثلا: اذا كان مؤسس المنظمة مسؤول عن تطوير المنتج، فعليه ان يتوجه الى السوق التي تتميز بالسلع ذات جودة عالية وتوفر خدمة جيدة وبالتالي يحق له اختيار منظمة (المورد) تتمتع بدرجة عالية من الانضباط.

¹ عامر علي العطوي و الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010 ص 43

من المهم حسب " Schein " أن نعرف أن المظاهر العلنية يمكن ملاحظتها ومراقبتها، ولكن من الصعب فك القيم والمعتقدات التي تم اعتناقها من قبل المجموعة، ولفهم ثقافة المجموعة يجب على المرء أن يسعى للحصول على الافتراضات الأساسية المشتركة، وتتمثل هذه الافتراضات في¹:

- الفرد في نهاية المطاف هو مصدر الأفكار وروح الأعمال الحرة.
- الأفراد قادرون على تحمل المسؤولية والقيام بالشيء الصحيح
- المسؤولية الفردية.
- قاعدة العمل في المنظمة هي الابتكار والإبداع التكنولوجي، وشعارها العمل متعة
- الجماعة عائلة واحدة أعضائها يرضى بعضهم بعضاً، مما يعني أنه بغض النظر عن المتاعب التي تكون في عملية اتخاذ القرار، فإن الفرد لا يمكن الاستغناء عنه في المجموعة.

المطلب الثالث: نموذج William G Ouchi

كان وليام William G Ouchi واحداً من أوائل الباحثين الذين ركزوا بوضوح على تحليل ثقافات مجموعة معينة من الشركات. و قام أوتشي William Ouchi بتحليل الثقافة التنظيمية الى ثلاث مجموعات من الشركات التي صنفتها لثلاث مجموعات من الشركات كالتالي:

1. الشركات الأمريكية التقليدية

2. الشركات التقليدية اليابانية

3. الشركات الأمريكية من نوع Z.

و طور أوتشي William G Ouchi من خلال هذا التحليل قائمة تتكون من سبع نقاط يمكن من خلالها المقارنة بين هذه الأنواع الثلاثة من الشركات، وقد توصل من خلال هذه المقارنة إلى أن ثقافات الشركات اليابانية التقليدية والشركات الأمريكية من نوع Z تختلف تماماً عن الشركات التقليدية الأمريكية، وأن هذه الاختلافات تبين نجاح العديد من الشركات اليابانية والأمريكية من نوع Z وبعض الصعوبات التي تواجهها الشركات الأمريكية وهذه النقاط كالتالي:

¹ - Edgar.H.Schein, Op cit, PP 45 46

جدول رقم (1-2) الأطار الثقافي لنموذج (ouchi 1981)

الخصائص والقيم الثقافية	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في شركات أمريكية النموذجية
الالتزام مع العاملين	استخدام مدى الحياة	استخدام بعيد الامد	استخدام قريب الامد
التقييم	بطئ ونوعي	بطيء ونوعي	سريع وكمي
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسطة السعة	ضيقة
الرقابة	ضمنية، وغير رسمية	ضمنية، وغير رسمية	صريحة ورسمية
اتخاذ القرار	جماعي وبالاتفاق	جماعي وبالاتفاق	فردى
المسؤولية	جماعة	فردية	فردية
الاهتمام بالافراد	شمولي كلي	شمولي كلي	ضيق و محدود

المصدر : نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره، ص 69

1. الالتزام نحو العاملين

وفقا للباحث Ouchi William (1978) تشترك الشركات اليابانية التقليدية والأمريكية من نوع Z في القيم الثقافية التي تؤكد على الاحتفاظ بالعاملين وبذلك يقوم كلا النوعين من الشركات بتسريح العاملين فقط، عندما يكون ذلك هو الملجأ الأخير، وفي اليابان فإن قيمة "الاحتفاظ بالعاملين" غالبا ما تأخذ شكل الوظيفة مدى الحياة

على الرغم من أن بعض من الشركات اليابانية واجهت بعض المشكلات الاقتصادية على مدار السنوات القليلة الماضية تتحدى هذه القيم أي إنها قامت بفصل بعض العمالة لديها لتقليل بعض النفقات. و الفرد الذي يباشر العمل في بعض الشركات اليابانية كان لديه ضمان أنه لن يتم طرده من العمل. وفي الشركات الأمريكية من نوع Z ، و تتضح هذه القيمة الثقافية عند الالتزام بما يطلق عليه Ouchi "وظيفة المدى"، ووفقا للنظام الياباني للوظيفة مدى الحياة، فإن العاملين لا يمكن فصلهم من العمل، ووفقا للنظام الأمريكي من الممكن فصل العاملين والمديرين من العمل، لكن فقط أن لم يتم قبول أدايمهم.

أوضح Ouchi أن الشركات الأمريكية التقليدية ليس لها الالتزام الثقافي نفسه تجاه العاملين كما هو الحال في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z. وفي الواقع الامر غالبا ما يقضي العاملون والمديرون الأمريكيان حياتهم المهنية في عدد صغير نسبيا من الشركات، ومع ذلك فلا يزال هناك توقع ثقافي بأنه في حال أن يكون هناك انخفاض جدي لنشاط الشركة بشكل يؤثر على دخلها، أوفي حال تغير

ملكية الشركة أو الاندماج في شركة أوكيان آخر. فإن العاملين والمديرين يكون من المستحسن تركهم يذهبون.¹

2. التقييم

حسب Ouchi فتقييم العاملين والمديرين يستغرق فترة زمنية طويلة للغاية قد تصل لعشرات السنين وذلك كل من الشركات اليابانية والأمريكية من نوع Z وتتطلب استخدام المعلومات الكمية والكيفية عن الأداء. وعليه فالترقية في هذه الشركات تكون بطيئة نوعا ما، ويتم اتخاذ قرارات بالترقية فقط بعد إجراء المقابلات الشخصية بالعديد من الأفراد الذين يقومون بالتواصل مع الفرد الذي يتم تقييمه، وفي الشركات الأمريكية التقليدية على الجانب الآخر، توحى أن التقييم يكون بصفة متكررة، و يؤكد على المعايير الكمية للأداء، ويبدو أن هذه القيمة تشجع على التفكير قصير المدى بين العاملين والمديرين.

3. الحياة المهنية أو التخصص:

لاحظ Ouchi أن التخصصات المهنية التي تحظى بتقدير أكبر في الشركات اليابانية والأمريكية من نوع Z هي التي تشتمل القيام بالكثير من المهن، وفي اليابان أدت هذه القيمة إلى اتجاهات عريضة جدا للمهنة التي قد تؤدي بالعاملين إلى اكتساب الخبرة في ست أو سبع وظائف مختلفة للعمل وأن مسارات المهنة في الشركات الأمريكية من نوع تعتبر أضيق إلى حد ما، ومع ذلك فمسار التخصص في الشركات في الشركات الأمريكية التقليدية يعد أضيق.

وأشار الباحث Ouchi إلى أن أغلبية المديرين الأمريكيين يمارسون تخصصًا واحدًا أو اثنين فقط في حياتهم المهنية، إن هذا المسار الضيق للحياة المهنية يعكس وفقا ل Ouchi قيمة التخصص الذي يعد جزءًا أساسيا في العديد من الشركات الأمريكية.²

4. الرقابة

إن جميع المنظمات ينبغي أن تبذل مستوى ما من الرقابة من أجل انجاز العمل المناسب وبذلك، ليس من الغريب أن الشركات في الولايات المتحدة واليابان قامت بتطوير القيم الثقافية المتعلقة بالرقابة التنظيمية وايضا كيفية إدارتها. إن أغلبية الشركات اليابانية والأمريكية من نوع Z تفترض أن الرقابة تتم ممارستها من خلال الفعاليات الضمنية و غير الرسمية ، وتتمثل أحد أهم هذه الفعاليات القوية في ثقافة المنظمة، و العكس من ذلك تتوقع الشركات الأمريكية التقليدية التوجيه من خلال القرارات الواضحة في

¹ ربحي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 23-26

² - نفس المرجع ، ص 24

وصف الوظيفة، وتحديد القواعد والسلطة والإجراءات المتعددة، فضلا عن القيم الثقافية الضمنية و غير الرسمية. من خلال المنظور الوظيفي، فثقافة المنظمة من الممكن أن ينظر لها على أنها وسيلة أساسية للتحكم الاجتماعي تعتمد على المعايير والقيم، وتأتي الرقابة من معرفة أن الفرد الذي يهتم بما نقوم به سوف يخبرنا إذا كانت أعمالنا مناسبة أم لا. من الممكن أن تتحدر الرقابة في المنظمات من المصادر الرسمية مثل هيكل المنظمة أو المشرف أو من مصادر اجتماعية مثل ثقافة المنظمة.

ومن وجهة نظر Ouchi ، الرقابة تتركز في الفعالية التنظيمية الرسمية في الشركات الأمريكية التقليدية، في حين أن الرقابة قد تكون اجتماعية في طبيعتها وتشتق من قيم ومعايير مشتركة لثقافة المنظمة في الشركات اليابانية والأمريكية من نوع Z.¹

5. صنع القرار:

إن الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z تتمتع بتوقع ثقافي قوي، وعملية صنع القرار تحدث ضمن جماعة وتعتمد على مبادئ الاشتراك الكامل في المعلومات والإجماع، وفي الشركات الأمريكية التقليدية، يعد صنع القرار الفردي ملائما لها².

6. المسؤولية

ترتبط الأفكار حول المسؤولية إلى حد كبير بموضوع الجماعة مقابل الفردية في عملية صنع القرار. ومع ذلك، فإن المقارنة بين الشركات اليابانية والأمريكية تنهار، ويوضح Ouchi أنه في اليابان، تدعم المعايير الثقافية القوية المسؤولية الجماعية، حيث تصبح المجموعة ككل وكذلك الفرد مسؤولاً. حول اتخاذ القرار. إن ربط المسؤولية الشخصية باتخاذ القرار الفردي، كما هي الحال في الشركات الأمريكية التقليدية، يعتبر أمراً مناسباً من الناحية الأخلاقية. وبالمثل، يتم اتخاذ القرارات بشكل جماعي عندما تكون هناك مسؤولية جماعية، كما هو الحال في الشركات اليابانية. يبدو أنهما يسيران جنباً إلى جنب، ولكن كيف تربط القيم الثقافية بصنع القرار في الشركات الأمريكية واتخاذ القرار الجماعي والمسؤولية الفردية يقترح Ouchi أن الإجابة على هذا السؤال تعتمد على المنظور الثقافي الذي تمت مناقشته بالفعل، أي التقييم البطيء والنوعي. في المرة الأولى التي يستخدم فيها المدير فريفاً لاتخاذ قرار، فمن غير المرجح أن تكون النتيجة المرتبطة بهذا القرار بسبب تأثير المدير أو أداء المجموعة.

¹ وافية صحراوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2، سنة 2012-2013 ، ص 58
² -ربحي كريمة ، مرجع سبق ذكره، ص25

ومع ذلك، إذا كان المدير يعمل مع العديد من الفرق لبعض الوقت، وكانت تلك الفرق تقوم بعمل مفيد للمؤسسة، فمن المرجح أن يكون المدير جيداً في أخذ الأفضل من الفريق واستخدامه لصالح الشركة. يمكن اعتبار المدير مسؤولاً عن نتائج عملية اتخاذ القرار الجماعي. وبالمثل، فإن المديرين الذين يفشلون في العمل بفعالية مع مجموعات من المرؤوسين قد يتحملون مسؤولية أوجه القصور في نتائج اتخاذ القرار الجماعي.

7. الاهتمام بالأفراد

تتعامل آخر قيمة ثقافية درسها مع الاهتمام بالأفراد، وليس من المثير للدهشة أنه في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z تكون القيمة الثقافية السائدة هي الاهتمام الشامل بالعاملين والمديرين. وقد تتجاوز الاهتمامات الشاملة الاهتمام بالفرد لمجرد صفته عامل أو مدير إلى الاهتمام بحياة الفرد الأسرية وهواياته ومعتقداته الشخصية وآماله وطموحاته ومخاوفه، وفي الشركات الأمريكية التقليدية كان الاهتمام بالأفراد ضيقاً لأنه لا يركز إلا على مكان العمل. إن الثقافة التي تركز على الاهتمام القوي للأفراد فضلاً عن الاهتمام الذي يركز على العمل أو توجيه الواجبات من الممكن أن يقلل من إنتاجية العامل.

8. نظرية Z والأداء:

أوضح Ouchi أن ثقافات الشركات اليابانية والشركات الأمريكية من نوع Z ساعدتها في التفوق على الشركات الأمريكية التقليدية، وقد قامت شركة Toyota باستيراد أسلوب الإدارة والثقافة الناجحة في اليابان إلى منشآتها المصنعة في أمريكا الشمالية.

ويعود نجاح Toyota إلى قدرة هاته الشركات اليابانية والشركات من نوع Z على الاستثمار المنهجي للعاملين بها والعمليات التشغيلية على فترات طويلة التي تؤدي إلى تحسينات مستمرة ومهمة في الأداء على المدى الطويل.¹

يرى Ouchi أن نظرية Z تقوم على ثلاث أعمدة تتميز بها المنظمات اليابانية هي:²

- **الثقة** : تعتمد المنظمات اليابانية مبدأ الثقة من منطلق أن الثقة والإنتاجية عنصران تربطهما علاقة طردية، حيث أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتتموا هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية؛

¹ - وافية صحراوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص59-60

² - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص85.

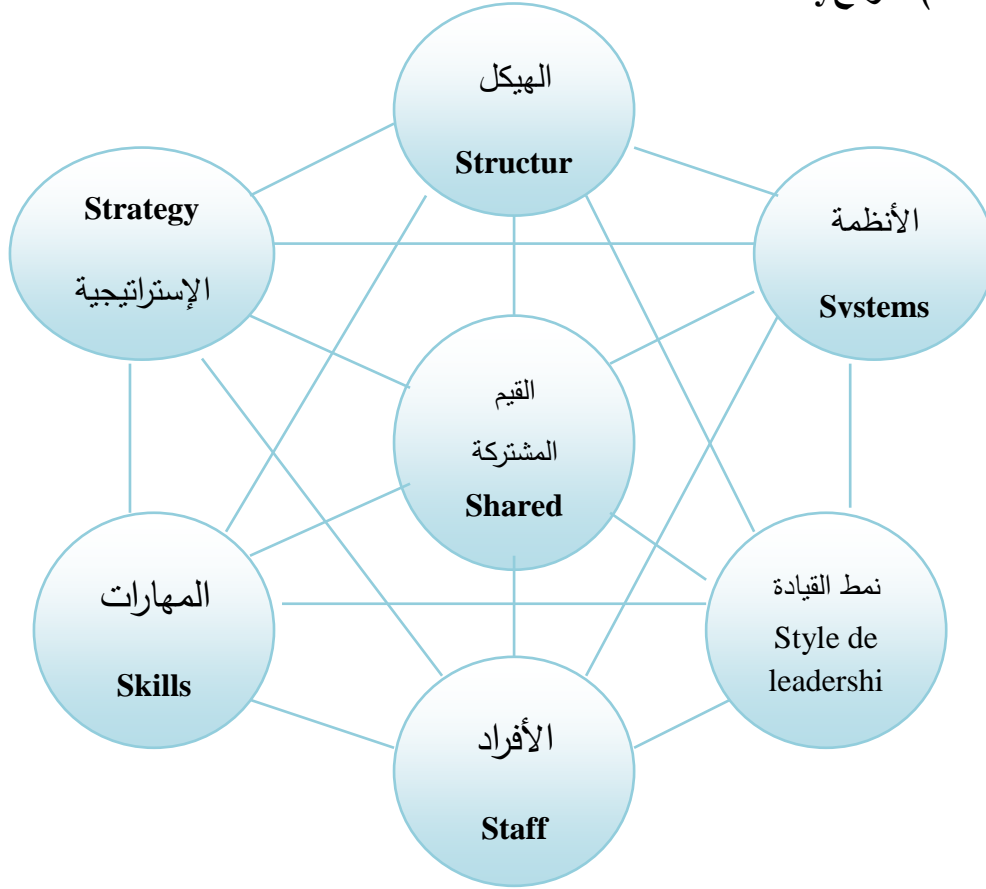
- الألفة والمودة: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي وما يتضمنه من علاقات اجتماعية، ومودة متبادلة بين أعضاء الأسرة الواحدة، وانعكس ذلك على المنظمات اليابانية، حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب أسرة يعمل في كنفه، في جو من الألفة والمودة، تسوده العلاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل؛
- المهارة : هنا تعني مهارة الإشراف، حيث يجب على المشرف تحديد ظروف العمال، وأنماط سلوكهم ومهاراتهم حتى يتمكن من تشكيل فرق عمل متجانسة، قادرة على التعاون وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

المطلب الرابع: نموذج Peters & Waterman

اختر كل من Peters & Waterman أن يبحثا في موضوع التميز الإداري بالنسبة لعينة مختارة من المنظمات الأمريكية الناجحة خلال الفترة، 1961-1980 ثُوجت هذه الأبحاث بكتابهما «In Search of Excellence» عام 1982، وتوصلا إلى تحديد سبعة مبادئ أدت إلى تميز ونجاح هذه المنظمات، من ضمنها القيم الثقافية التي تميزت بها كل منظمة من هذه المنظمات. حسب Peters & Waterman فإن المنظمة مثلما تملك الهياكل وأنظمة المراقبة والأفراد فهي تملك أيضا ثقافة تعكس هويتها، ويتلخص هذا في نموذج Mc Kinsey "S7" " للمنظمة . تعتبر الثقافة التنظيمية في هذا النموذج إحدى المتغيرات المركزية، مما يجعلها تتمركز تركيبة النموذج المتكون من ستة متغيرات أخرى، محيطة بها و تتفاعل معها، من أجل تحقيق التميز والتفوق في الأداء، كما هو موضح في الشكل التالي:¹

¹-T. peters, R. waterman, Op-cit, p 32

الشكل رقم (1-6) نموذج Mc Kinsey "S7"



Source: T. peters; R. waterman, Op-cit, p 32

- الهيكل التنظيمي: وهو المنظمي، على أثره تتعين درجة التخصص والرسمية ويمكن ان يكون آلي أو عضوي (وظيفي، مصفوفة.....)
- الإستراتيجية : وتعين توجه المنظمة من خلال الأهداف التي يتم تخطيطها وكذا الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ؛
- أسلوب الإدارة: وهو الأسلوب الذي على أثره تتحدد فلسفة الإدارة (ديمقراطي، بيروقراطي)
- النظم : ويتضمن الإجراءات والآليات وكذا مختلف النظم التي تسمح بانتقال المعلومة واتخاذ القرارات المناسبة ؛
- المهارة : وتمثل جوانب قوة المنظمة وهي قضايا ترتبط بالكفاءات؛
- الأفراد : قضايا ترتبط بالعمال (تسير الموارد البشرية)؛
- القيم المشتركة :وهي المكون لثقافة المنظمة والمحدد لسلوك الأفراد ومواقفهم المختلفة.

لقد جاء نموذج Peters & Waterman ليركز على القيم المشتركة كعنصر أساسي ومحدد لأداء المنظمة (العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء) ، المنظمات التي تحقق مستوى عالي تسعى الى اعتماد مزاوالات إدارية تفوقها للنجاح وتحقيق التفوق بالأداء ، ويتطلب ذلك تحليل القيم الثقافية التي تقود وتحت على القيام بتطبيقات إدارية ناجحة ، ويعني هذا ان القيم الثقافية تكون محددًا لدرجة تميز الأداء وتفوقه . لقد حدد Peters & Waterman إطار لخصائص المنظمة المتميزة وهو ما يتضح جليا في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-3) : خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (Peters & Waterman, 1982)

الخصائص	امثلة
❖ التحيز في العمل والتصرف	❖ العمل على اتخاذ القرار والتصرف حتى ان كانت المعلومات غير كاملة
❖ إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون.	❖ الزبون هو احد مصادر الحصول على معلومات قيمة عن احتياجات الشركة التي توجه جهودها وعملياتها وأنشطتها نحوها.
❖ الاستقلالية والريادة .	❖ تقسم الشركة الى أقسام او وحدات صغيرة يمكن إدارة أعمالها بما يضمن سرعة الإبداع والابتكار والمبادأة .
❖ الإنتاجية من خلال الافراد.	❖ ينبغي ان يتعامل الأفراد بهيبة واحترام وتمنح لهم الفرص بعدالة وموضوعية .
❖ اذرع الإدارة	❖ يحتفظ المديرون الأساسيون (الإدارة العليا) باتصال محكم ودقيق بين المديرين بجمع مستويات العمليات والإدارة التنفيذية
❖ المواظبة نحو العمل الدؤوب .	❖ تمنع المنظمة الدخول الى مجالات أعمالها خارج ما تملكه من جدارة وخبرات.
❖ الطلاقة والحرية .	❖ امتلاك إدارة المنظمة ومديريها مساحة من حرية التصرف تحت مظلة الفضاء الحيوي للمنظمة مع ضرورة التقيد بالأنظمة والقوانين .

المصدر : نعمة عيس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره، ص 71

القيم المشتركة التي تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة (التحيز في العمل والتصرف، إبقاء الارتباط المحكم بالزبون، الاستقلالية والريادة، الإنتاجية من خلال الأفراد، اذرع الإدارة، المواظبة نحو العمل الدؤوب) تمثل النقطة المحورية في تحرك المنظمة اتجاه تحقيق الامتياز والتفوق.

المطلب الخامس نموذج (Hofstede,1980)

تعتبر دراسات **HOFSTED** في مجال الثقافة التنظيمية الأكثر ثراء و الذي توصل من خلالها إلى تحديد إطار متكامل لتحديد الأبعاد و العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد في شأنها و ذلك من خلال استقصاء سمح بالكشف عن أهم الأبعاد الثقافية، كما ركز على أبعاد التفاعل بين الثقافة التنظيمية و الثقافة الوطنية أي ثقافة المجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة¹. حيث تبني Hofstede المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج Hofstede إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وادارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج. كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف نموذج(Hofstede) سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة.

تدور فكرة نموذج Hofstede حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدًا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة. وتتمثل الأبعاد فيما يلي²:

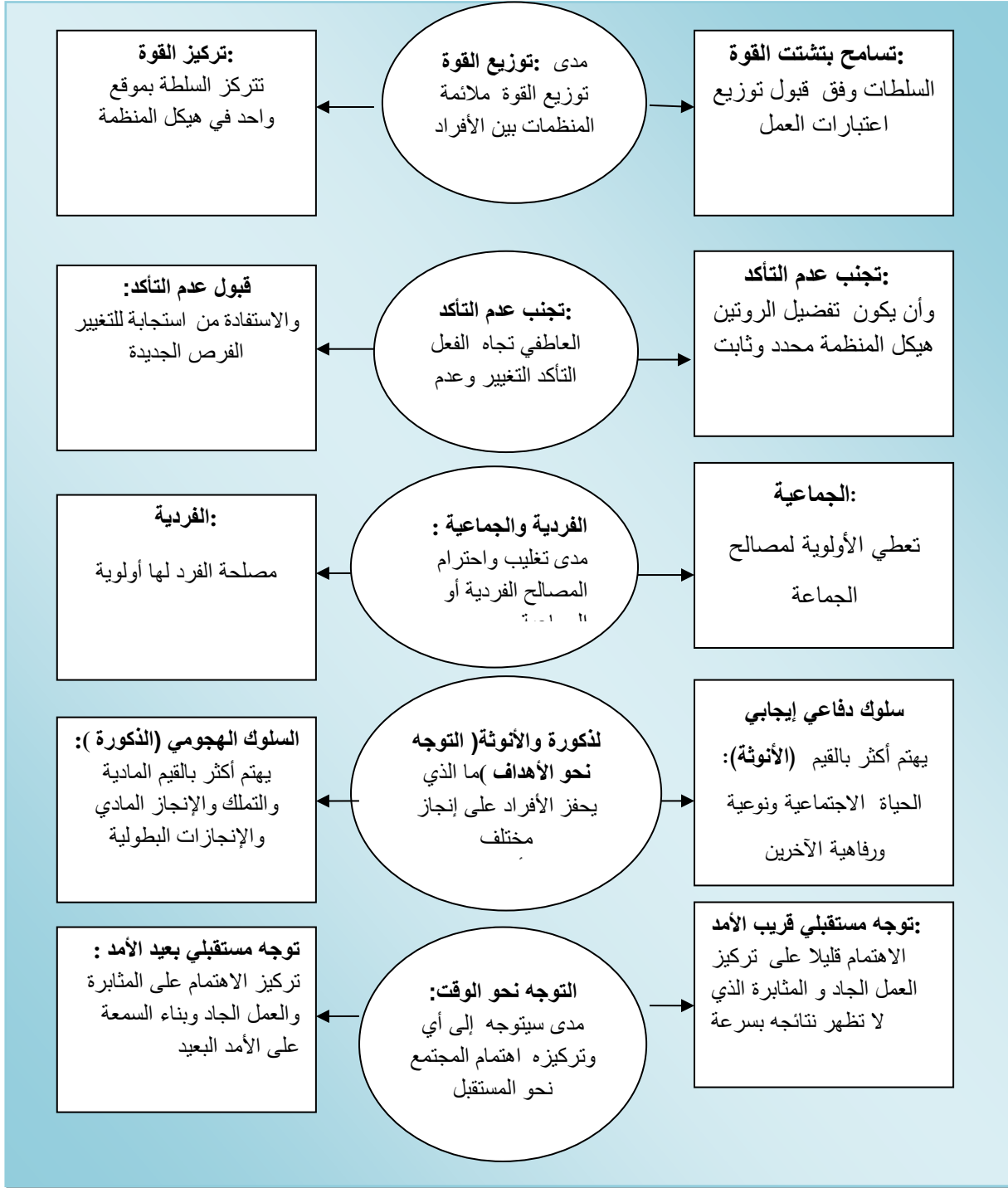
- **التفاوت بتوزيع القوة:** مدى قبول الأفراد الاختلافات من حبيث القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى تأهب أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل عادل أو مختلف.
- **الفردية والجماعية:** ما مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي. اي ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.

¹ الصيرفي عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره، ص29

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ص (64-65)

- اجتناب عدم التأكد: مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بوجود قدرة على التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية القدرة على التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.
- الذكورة والأنوثة: مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإنفاطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما قد يتصل بها من إمكانات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.
- التوجه نحو الوقت: مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية، وما قد يتصل بهما من نتائج إنجاز أنية وأخرى متعلقة ببناء سمعة وثقة في المستقبل بعيد الأمد. ويوضح الشكل الموالي منطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Hofstede)

الشكل رقم (1-7) بين منطق تحليل أبعاد الثقافة التنظيمية حسب نموذج (Hofstede)



المصدر: نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره، ص 66

المبحث الرابع: تغيير الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة تتميز بالديناميكية والتغير وهذا ما يجعل متخذي القرار يأخذون في حسابهم القيم التنظيمية والأنظمة السائدة داخل المنظمة عند وضع خياراتهم الإستراتيجية للتغيير من أجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل .

المطلب الأول : مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية، اسبابه والعوامل المساعدة

هناك جدل يدور حول تغيير الثقافة التنظيمية فبعض العلماء، ولاسيما المحدثون يحذون من مخاطر التدخل المتعمد لتغيير الثقافة التنظيمية، ومبررهم أن عملية تغيير الثقافة عملية بالغة التعقيد، وغير مضمونة النتائج بسبب تعدد أبعادها واحتمالات حصول عواقب لا يمكن توقعها، بالتالي لا يمكن التحكم بها.

إلا إن إتباع السلوك التنظيمي يرون بان تغيير الثقافة التنظيمية ممكن ومطلوب وان هذا التغيير هو من مسؤولية الإدارة في أية منظمة ويلخصون هذه المسؤولية بإدارة الثقافة. ويرون أنها تشمل تحديد ملامح الثقافة التنظيمية وتقييمها، والسعي خلف الثقافة المناسبة، وبالتالي، فهم يفترضون إن مسؤوليات الإدارة تشمل "تغيير الثقافة " إذا تعرضت المنظمة لظروف تستدعي ذلك.

ولكن هل يمكن فعلا تغيير ثقافة المنظمة؟ والإجابة عن هذا السؤال أخذت عند العلماء عدة اتجاهات، فالبعض يرى انه يمكن للقادة الذين يتمتعون بمصادر للقوة تغيير ثقافة المنظمة، لان ذلك احد مسؤولياتهم المهمة. ويرى فريق آخر أن هذا الأمر يعد من الأمور الجدلية أكثر من كونه قائم على أبحاث ودراسات علمية، فلم تثبت إي دراسة علمية حتى ألان أن ثقافة إحدى المنظمات قد تغيرت بفعل جهود قادتها، لذلك فانه من غير المعروف حتى ألان إذا كانت الثقافة التنظيمية ممكن إدارتها بفاعلية او لا.

في حين يرى الفريق الثالث إن قدرة القادة على إدارة وتغيير الثقافة ممكنة في حدود معينة. فيمكن للقادة إن يغيروا معايير اختيار الأفراد الجدد بحيث تقوم على انتقاء الأفراد الأكثر انسجاما مع الثقافة المنظمة. كما يمكنهم أن يغيروا البيئة الاجتماعية لأعضاء المنظمة عن طريق تحديث برامج التدريب والتطوير وإتباع مناهج وأنماط، وفلسفات، وقيم إدارية كما أن القادة إن يغيروا معنى العمل في ثقافة المنظمة. وبصفة عامة فان غالبية علماء التنظيم يرون انه من الصعب تغيير المستويات العميقة من الثقافة كقيم والمعتقدات الدينية مثلا، كما يصعب تغيير الاتجاهات من ثقافة الحرص الزائد وتجنب المخاطر، إلى ثقافة المغامرة و الميل إلى المخاطرة.

وترجع صعوبة التغيير الثقافي لعدة أسباب منها:

- إن الثقافة ذاتية إلى حد بعيد وهي مستترة بشكل يصعب تشخيصها بدقة؛
 - لا بد من توافر خبرة مناسبة ومفاهيم واضحة تسهل الفهم الحقيقي لمكونات الثقافة التنظيمية وعناصرها؛
 - انه من يمكن وجود أكثر من ثقافة داخل المنظمة الواحدة، وهذه الثقافات متباينة في قابليتها للتغيير؛
 - إن الأشخاص عادة ما يترددون في بذل إي مجهود إضافي في سبيل تغيير ثقافتهم، وبالتالي فقد تكون هناك مقاومة اذا ما حاولت الإدارة تغيير أو تعديل الثقافة الحالية.
- وتتوقف درجة نجاح عملية التغيير الثقافي على عدة عوامل منها: حجم المنظمة ودرجة تعقيدها ، ودرجة التجانس والتوافق الثقافي فيها وقوة الثقافة الحالية ومدى انتشارها فكلما كانت المنظمة كبيرة الحجم ويوجد تجانس ثقافي فيها ولا سيما بين الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية، وكلما تميزت الثقافة الحالية بالقوة والانتشار، كان من الصعب تغيير ثقافة المنظمة.

وهناك ملاحظة خاصة بالثقافة التنظيمية مفادها إن تغيير الثقافات لا يتم بإحلال ثقافة محل أخرى لان ذلك يعد أمرا مستحيلا طالما إن الفرد أو الجماعة المعنيين يعيشون في نفس البيئة والمجتمع، وكل ما يمكن أن يعمل من اجله إجراء تعديلات ثقافية عن طريق التغيير في بعض الاتجاهات، أو القيم، أو المهارات، أو مصادر المعرفة والخبرة المتصلة بالمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة، ولا بد لإحداث التغيير الثقافي من حدوث تراكمات تغييريه في جميع عناصر الثقافة، على إن تكون مقبولة لدى معظم أفراد المجتمع، لا بد من مرور زمن طويل كي يتحقق ذلك.¹

اولا مفهوم تغيير الثقافة التنظيمية :

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي من التعريف يتبين لنا أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات أعضاء

¹ ابراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص514،515

التنظيم في بيئة شفافة مدعمة لآليات التنافس مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المنظمة تؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المنظمة¹.

ثانيا قيادة تغيير الثقافة التنظيمية:

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة وكلاء للتغيير الثقافي، فهم مهندسين اجتماعيين في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي الذي هو لب للنسق الثقافي للمنظمة فالقيادة الإدارية تعمل على تعزيز وتطوير والهام التابعين على إيجاد الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل التي تواجههم، وهذا ما يؤدي إلى تمكين المنظمة من إنتاج ثقافة تعبر عن قدرتها الجماعية ومدى توازنها واستقرارها كنسق اجتماعي. لهذا فإن القيادة الإدارية في إطار نسق تفاعلي ثقافي تعمل على قيادة التغيير الثقافي من خلال برمجة ذهنية، أو تطوير للنماذج الذهنية الفردية إلى ذهنية جماعية للتصرف، مما ينتج عنه تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل بذاته.

ثالثا اسباب التغيير في ثقافة المنظمة:

قد تجد المنظمة نفسها مضررة لتغيير ثقافتها إذا أصبحت القيم المحورية التي تعتقها غير مواكبة لعناصر البيئة المتغيرة التي تعمل فيها، أو إذا اتسمت الصناعة التي تعمل فيها المنظمة بالمنافسة الشديدة، وكانت المنظمة في مرتبة أدنى بالنسبة للمنافسين، أو إذا كانت المنظمة بصدد وضع استراتيجيات جديدة تتناسب مع المتغيرات البيئة الجديدة. ويكون الهدف من التغيير عادة زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية، وتكوين ثقافة جديدة تتفق مع استراتيجياتها.

وربما تركت تعليقاتنا السابقة حول استقرار الثقافة التنظيمية تساؤلات لدى القارئ عن أسباب وطرائق تغيير الثقافة التنظيمية لماذا لا تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل بأسلوب ثابت؟ والإجابة الأساسية بالطبع هي: إن العالم الذي تعيش فيه المنظمات بتغيير باستمرار فالإحداث الخارجية مثل تغير في السوق، التغيرات في التقنيات، وتغير السياسة الحكومية، وغيرها، هذه العوامل تتغير مع مرور الوقت، ويقتضي الامر تغير نمط أداء المنظمة لأعمالها وتغير ثقافتها أيضا.

واهم الأسباب الباعثة على التغيير الثقافي للمنظمات ما يلي:

(1) تكوين قوة عمل:

¹ - عبد الحميد برحومة، مهدي فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012، ص314

قد تختلف نوعية العاملين الذين يدخلون المنظمة بمرور الوقت عن نوعية العاملين الموجودين فيها، وقد يكون لهذه الاختلافات تأثير مباشرة على ثقافة المنظمة فعلى سبيل المثال فإنه قد يكون للعاملين ذوي الأصول والأعراق المختلفة وجهات متباينة حول مختلف أنواع السلوك الموجودة في المنظمة فقد يختلفون حول نمط الملابس، وحول أهمية الحضور في الوقت المحدد بالضبط (بل أنهم قد يختلفون في تحديد المقصود بالوقت المحدد) وقد يختلفون في القدر المسموح به من الاختلافات التي قد تعرض أمام المستويات الإدارية العليا، وفي نوع المأكولات التي تعرض في مقصف الشركة، وبلغة أخرى فإنه من المتوقع أن يأتي التغيير الثقافي إلى المنظمة مع دخول العمالة الجديدة ذات الخلفية المختلفة إلى الشركة.

(2) الاندماج وشراء الشركات الأخرى:

تعد الاندماجات وشراء الشركات الأخرى سببا للتغيير المفاجئ في الثقافة التنظيمية. ويحدث ذلك عندما تشتري إحدى المنظمات منظمة أخرى أو تندمج معها. وعندما يحدث ذلك يعطى اهتمام كبير بتقييم الأصول المالية والمادية. ونادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة السائدة في الشركة التي يشريها وقد أدى اندماج شركتين ذاتي ثقافتين غير متكافئتين في كثير من الحالات إلى مشكلة حادة تسمى: الصدمة الثقافية*

أيا كانت الظروف التي تعيشها المنظمة، فإن تغيير الثقافة التنظيمية يوجب فهم العوامل المختلفة التي تساعد على إحداثه وتهون من صعوباته ومنها :

1. **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة :** يعد وجود الأزمات أو القدرة على تبين موعد حدوثها طريقة تساعد على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبار ان ذلك أحد الطرق للخروج من الأزمات أوبالاحرى تجنب وقوعها. فكثيرا ما يستجيب المستهدفون بالتغيير مع مجهودات التغيير في مثل هذه الحالات، ومن أمثلة هذه الأزمات فقدان الأسواق ودخول منافسين رئيسيين للسوق.
2. **التغيير في القيادة :** تعتبر فرصة تغيير القيادة ملائمة لتغيير القيم السائدة وفرض أخرى جديدة، حيث يعتقد العاملين بقدرتها على قيادة التغيير، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، لأن من شأن ذلك أن يزيد التجاوب مع التغييرات المنشودة¹.

* الصدمة الثقافية : يدل هذا المفهوم على اثر الانتقال المفاجئ من ثقافة إلى ثقافة أخرى أو وضعاً ثقافياً جديداً ، يفقد فيه الإنسان في هذه الحالة ما كان مألوفاً لديه ، ويواجه أنماطاً جديدة من حياة ليست المعرفة أو الخبرة الكافية في التعامل معها ، وينطبق هذا المفهوم على أولئك الموظفين الذين ينتقلون للعمل في فروع الشركة في مدن أخرى أو دول

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره، ص389

3. المنظمة الجديدة والصغيرة : اذا كانت المنظمة أكثر حداثة ، كانت ثقافتها أقل حصانة و كانت عملية التغيير أسهل، بحيث أنه يكون من السهل للإدارة توصيل معايير و قيم جديدة عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم¹ .

4. الثقافة الضعيفة :اذا كانت الثقافة مشتركة ومداولة وازداد اتفاق الافراد على قيمها كان من الصعب تغييرها، و على العكس من هذا هناك من يرى أن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغيير.²

المطلب الثاني: عملية تغيير الثقافة التنظيمية

يعد تغيير الثقافة التنظيمية هدف صعب جدا تحقيقه، ليس فقط لأن الثقافة هي غير مدركة بشكل واسع لكن لأنها مجموعة من التفسيرات المشتركة والقيم وأنماط الشائعة داخل المنظمة التي من الصعب تعديلها . وعلى أي حال عندما تجد المنظمة بان تغيير الثقافة هي هدف مرغوبة ومطلوب لتحقيق اهدافها بعيدة الأمد فان اعضاء المنظمة يمكن ان ينشغلوا في مجموعة من الخطوات التي سوف تضع عملية تغيير الثقافة موضع التنفيذ ومخرجات هذه الخطوات هي عملية لتحريك ثقافة المنظمة من المواقف الحالي الى الحالة المستقبلية المفضلة . وهذه الخطوات تعتمد في الحقيقة على عمل الكثير من الباحثين الذين وصفو تداخلات عملية التغيير الثقافي الناجحة التي تستهدف من قبل المنظمة. وهذه الخطوات تبدأ التغيير في العمليات الفردية والتنظيمية والمحادثات واللغة والرموز والقيم والتي ليس أي واحدة منها على انفراد تضمن امكانية حدوث التغيير للثقافة لكن في مجموعها هي تخلق تعامل كبير اتجاه تغيير الثقافة الأساسية في المنظمة .

ويقدم Cameron سبع خطوات مهمة اتجاه عملية تغيير الثقافة التنظيمية³:

1- توضيح المعنى

ان الخطوة أولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتحديد ماذا يعني وماذا لا يعني لعملية تغيير ثقافة المنظمة . فالتحرك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بان الثقافات الأخرى يجب ان تترك او ان تهمل . انه يعني فقط بان تركيزات خاصة يجب ان توضع على عوامل محددة اذا تغيير الثقافة اتجه ليكون ناجحا . فالأسئلة التي تعنون عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة وماذا لا يعني يتضمن: ما هي المزايا التي يجب التركيز عليها اذا الثقافة اتجهت نحو النقطة المفضلة؟ وما هي الخصائص التي يجب ان تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وماهي المزايا التي يجب ان تخفض او تترك عند التحرك بعيدا عن نقطة (ثقافة) محددة؟ وما هي الخصائص التي سوف يتم الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة اخرى؟

¹ - ماجدة عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 342

² - نفس المرجع ، نفس الصفحة

³ - عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، مرجع سبق ذكره ، ص(50:49)

2- تحديد القصص

ان الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتعريف واحدة او اثنان من الحوادث الإيجابية او الأحداث التي تصور القيم الأساسية التي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة لأن الثقافة التنظيمية توصل بشكل افضل من خلال القصص . وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والأحداث او القصص التي تساعد الأفراد العاملين بالشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلا. كم انها تساعد في بلورة المشاعر الشبيهة في مثل هكذا ثقافة جديدة وكيف سيكون تصرفهم وسلوكهم في ضوء هذا التغيير. وعليه فان القيم الرئيسة والتوجهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي سوف تميز الثقافة الجديدة سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دون أي وسيلة اخرى. و لا تساعد هذه القصص فقط في عملية توضيح التغيير الثقافي المحتمل ولكن ايضا الأفراد سيكونون قليلي القلق اتجاه التحرك في ثقافة غير معروفة لهم مستقبلا عندما يحملوا معهم افكار من الثقافة الماضية .

3- تحديد المبادرات الإستراتيجية

تتضمن المبادرات الإستراتيجية النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها والتي يتم ايقافها وتحسينها. فهي تتمثل بالأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسة التي سوف تحقق التغيير الثقافي أي ما هي الأشياء الجديدة التي يجب ان تبدأ؟ وما هي النشاطات التي سوف يتم ايقافها؟ ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية ايقاف بعض النشاطات قياسا بعملية البدء بنشاطات جديدة. بالإضافة الى تحديد ما هي تغييرات تخصيص الموارد لعمل هذا المضمون؟ وما هي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وما هي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها او اعادة تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأي طرق يمكن رفع وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم بالنتيجة في خلق ميزة تنافسية مستدامة؟

4- التعريف بالمنافع الصغيرة

ان القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل بإيجاد بعض الاشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة. ومن ثم نجد الأشياء الأخرى التي تكون ايضا سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والإعلان عنها وهكذا. اذ تخلق النجاحات الصغيرة قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير لأن نادرا ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة والإضافية. فعندما يرى الأفراد بان بعض الأشياء تغيرت حتى وان كانت ضيقة في نطاقها فان احساس من التقدم والإنجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك الإحساس على بناء دعم للتغييرات الأساسية الأكثر والأكبر. لكن يجب الأخذ بالاعتبار بان اخطاء كبيرة سوف تحدث اذا ضلت المنظمة معتمدة على استراتيجية المكاسب الصغيرة لأن عملية التغيير تحتاج هذه الإستراتيجية كخطوة ممهدة ودافعة ليس اكثر .

5- المقاييس والمعالم الحرفية

تعد عملية تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه وكيف يتم قياسه جزء مهم وحرص في عملية التغيير. وتعتبر نقطة الضعف المهمة في معظم عمليات التغيير - خصوصا عندما يكون هدف التغيير ذو طبيعة انسانية غير شكلية وغير ملموس مثل الثقافة التنظيمية- هو اهمال المقاييس المادية الملموسة المتعلقة في تحديد حالة التقدم والإنجاز التي حصلت في عملية تغيير الثقافة التنظيمية. فالتغيير يتطلب التعرف على مؤشرات النجاح في تغيير الثقافة وكذلك التعرف على مؤشرات التقدم خلال كل فترة زمنية. اذ يحتاج نظام جمع البيانات ان يكون مصمم كإطار زمني لتقييم النتائج. فالذي يمكن قياسه يحصل على الاهتمام، اذ ان المبادرات والنتائج الرئيسية يجب ان يكون لها عمليات قياس مرتبطة معها .

6- الاتصال والرموز

بالتأكيد ان مقاومة التغيير الثقافي سوف تحدث داخل المنظمة، فطريقة حياة الأفراد الأساسية سوف يتم تحديها وتغييرها وكذلك طبيعة العمل والعيش المألوفة والمعتادة سوف تعدل . ولأن تغيير الثقافة التنظيمية سوف يشمل جوانب اساسية في عمل المنظمة فمن المؤكد ان تتولد مقاومة كبيرة اتجاه عملية التغيير هذه. لذلك فان اىصال عملية التغيير الثقافي تمثل اداة حرجة ومهمة في مساعدة الية منع مقاومة التغيير وكذلك توليد الالتزام اتجاهه. فعملية توضيح اسباب التغيير الثقافي هي قضية جدا مهمة ومفيدة اذ تعد خطوة فاعلة في توليد الالتزام والمواقف الإيجابية اتجاه عملية تغيير الثقافة داخل المنظمة .

7- تطوير القيادة

تتطلب كل التغييرات التنظيمية قيادة وابطال ومالكون. فالتغيير الثقافي لا يحدث بشكل عشوائي او بشكل غير مقصود في المنظمات، فانه يتطلب قادة يتوجهون بضمير وبنشاط اتجاه عملية التغيير فالكثير من التركيز كتب على دور القيادة في عملية التغيير. وعلى أي حال فان هناك نقطتان جوهريتان يجب ان نتخذ، الأولى تتمثل في ان كل جانب من عملية التغيير الثقافي - على سبيل المثال كل مبادرة إستراتيجية او كل عملية اتصال والخ- تحتاج قائد بطل او شخص ما يقبل تملكه لتنفيذ التغيير الناجح . ثانيا، ليس فقط يجب ان يكون القادة الحاليون ابطال في عملية التغيير الثقافي ولكن ايضا مجموعة من القادة يجب ان يتم اعدادهم للمستقبل لقيادة المنظمة عندما يوضع التغيير الثقافي موضع التنفيذ . فالمقدرات القيادة الجديدة التي سوف تتطلب في المستقبل في الثقافة المفضلة والمرغوبة يجب ان تحدد. وهذا يحتاج الى الإفصاح عن الاختلاف بين متطلبات القيادة الحالية والقيادة المستقبلية . لذلك فان نشاطات التدريب والخبرات المطورة وفرص التدريب يجب ان تحدد لتطوير المقدرات القيادية المطلوبة. ويجب ان تتراصف عمليات الاختيار مع نقاط القوة المطلوبة في الثقافة المستقبلية

أما بعض الكتاب فيجيزون مراحل إحداث التغيير الثقافي في المراحل العملية التالية¹:

المرحلة الأولى: وضع خطة عمل توضح فاعلية كل مكون ثقافي لتنفيذ التغيير التنظيمي المطلوب وتحديد المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية التي عن طريقها يتم تنفيذ واستمرارية التغيير متضمنة في ذلك الأشخاص المشاركين والوقت المطلوب وأيضا الموارد المادية المطلوبة للتنفيذ وتحديد الفجوة بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة لمحاولة سدها.

المرحلة الثانية: تنفيذ خطة العمل لإحداث التغييرات اللازمة في كل مكون من مكونات الثقافة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

المرحلة الثالثة: قياس وتقييم فعالية التغيير الثقافي الذي حدث ويمكن الاسترشاد بمعايير القياس التالية:

- معدلات خفض الغياب؛
- معدلات دوران العمل؛
- معدلات خفض الحوادث؛
- معدلات خفض التكاليف؛
- الملاحظات السلوكية للموظفين والإدارة، فيما يتعلق بتحسين خدمة العميل و عملية الاتصالات وتعزيز فرق العمل.

تساعد التغذية المرتدة كل من الإدارة والعاملين على التعرف على أثر التغييرات الثقافية وتحديد أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين .

المرحلة الرابعة: الإدارة المستمرة لمكونات الثقافة وذلك للمساعدة في تحقيق أهداف التغيير بمجرد تنفيذ وقياس خطة العمل ومن الضروري الاستمرار في إدارة المكونات الثقافية وتعزيز التغيير التنظيمي باستمرار يجب أن تتزامن عملية التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي حتى تضمن المؤسسة مستويات النجاح المقبولة.

¹ - عبد الحميد برحومة، مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص315

المطلب الثالث : آليات تغيير الثقافة التنظيمية

من أهم آليات التغيير في الثقافة التنظيمية مايلي¹ :

1. التعليم و التكوين:

تسعى معظم منظمات العمال اليوم إلى الرفع من أدائها و فعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهارة عمالها، مما يسمح لهم بإنجاز أعمالهم بنجاح ، ويتم ذلك بواسطة البرامج التدريبية التي تعتبر من أهم الضروريات من اجل تقليص الفجوة بين قابلية الأفراد للعمل و متطلبات العمل ، حيث تلجا المنظمة من خلال التدريب و التكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات و معارف العمال بما يتلاءم والتغييرات الحاصلة في محيط المنظمة ، حيث يكسب العمال أفكار و معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال ، ففي إحدى الدراسات التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير سنة 1986 ، توصلنا إلى أن المنظمات كانت تستثمر بالفعل 30 بليون دولار سنويا على التدريب ، كما تتنبأ بان مستوى الإنفاق على التدريب و التطوير سوف يرتفع إلى 15 بليون دولار في المستقبل، كما أن الشركات الأمريكية تحتاج إلى إنفاق 2 على الأقل من جدول الرواتب السنوية على التدريب حتى يمكن استعادة ميزتها التنافسية في السوق العالمي.

2. اللغة و الاتصال:

يعتبر الاتصال احد آليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات واكتشاف المشاكل التي تعترض المنظمة وقت حدوثها، ويتم هذا الاتصال بين العمال من خلال الوسائل المكتوبة أو الحديث المباشر أو الاستقالات و غيرها .أما فيما يخص اللغة فتعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى، و أن القيام بعملية التغيير في المنظمة سيؤدي بالضرورة إلى إدخال مفردات و مصطلحات جديدة تحمل قيما جديدة وهذا يعني تغيير الثقافة التنظيمية ، ففي بعض المنظمات التي تلجا إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجدت صعوبة في إيصال الفهم إلى العمال مما أدى إلى استحداث بعض المفردات والذي يندرج ضمن إدارة الجودة الشاملة مصطلح الامتياز في الأعمال، كما أن بعض المنظمات التي أرادت تطبيق منهجية تتضمن مراحل تبدأ بالتشخيص وتنتهي إلى تقليد أفضل المنافسين والرواد قد قامت باستبدال مصطلح التقليد بالمقارنة المرجعية، و الهدف من وراء ذلك هو نجاح هذه المنهجية و بالتالي إنجاز عملية التغيير

¹ - سمية حومر، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في منظمات الاعمال ، مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد 13جوان 2014 ، الاردن ، ص(227- 229)

3. الموضة و المناهج :

امتدت الموضة في الوقت الحاضر لتشمل مجال الأفكار و الإدارة، حيث يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات من تقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. فـشركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، و مؤسسة XEROX التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، كذلك فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 حيث تسعى المنظمات إلى تطبيقها.

أما فيما يتعلق بالنماذج فهي تعتبر آلية للتغيير الثقافي، لان النموذج يستهوي العمال مما يجعلهم يسعون إلى تقليده وهذا يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم و سلوكات جديدة، كأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم، لذلك فالمنظمات الأمريكية تحاول على الدوم تعيين أبطالاً يتسمون بسلوكيات نموذجية التي ترغب المنظمة في ترسيخها كالإصغاء للزبون و احترام الوقت ، كما يمكن للمنظمة أن تختار منظمة أخرى ناجحة كنموذج تقتدي به، كالمنظمات الحاصلة على إحدى جوائز الجودة، كجائز EPQM وجائزة Deming جائزة malcom baldrige بالإضافة إلى نماذج الأفراد والمنظمات مثل نماذج فرق العمل.

4. الرؤية و التوقع المعياري :

إن المؤسسات الناجحة هي المنظمات التي يتميز مدراءها و قادتها خاصة فيما يتعلق بالتوقعات و الرؤى المستقبلية التي يتصف بها القادة كتبني قائد المنظمة لتوقعات يضع فيها طموحات المنظمة و أمالها فممكّن أن تكون رؤية القائد كما يلي من خلال تلبية رغبات عملائنا بالجودة و السعر المناسبين، سنصبح رائدين بلا منافس في السوق و ذلك ما يسمح لنا بالمكافئة الجيدة لمساهمينا ، كذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار ولذلك تحفيز العمال على تخفيض التكاليف .

أما بالنسبة للتوقع المعايير من خلال تنبؤ المنظمة لأدوات و معايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المقاييس تعبر عن القيم و المعتقدات التي ترغب المنظمة في ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها كنظام مراقبة التسيير فهو قبل ان يكون نظاما للأرقام والرقابة فهو نظام للقيم وتقييم الافراد.

المطلب الرابع: مقومات نجاح تغيير الثقافة التنظيمية

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود، والنجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف ما بين أجيال الثقافة القديمة والحالية وتجنب حالة التوقع والجمود وتجنب حالات الانفتاح الثقافي بلا حدود، وفيما يلي بعض محددات ومقومات التغيير الثقافي الناجح¹:

- فهم الثقافة الحالية حيث أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين يبدأون؛
- تهيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار؛
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فعالية في المنظمة واستخدامها كأمنثلة يستطيع العاملون تعلمها؛
- إدارة القبول للتغيير والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح أطراف متنوعة ويطلق الإشارة للتغيير؛
- تدعيم وتقوية الاتصالات المفتوحة والفعالية ودعم وتشجيع الموظفين؛
- الالتزام ومهارات البرمجة بطريقة غير مسبقة للوفاء بمتطلبات جديدة للمرونة والجودة والتحول من السيطرة إلى حق التصرف والثقة والاندماج والزمالة لتسهيل حدوث تغيير تنظيمي حقيقي.

¹- عبد الحميد برحومة، مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص316

خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق الى مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية بدا بمفهوم الثقافة بصفة عامة ، ومن ثم مفهوم الثقافة التنظيمية اهميتها ،خصائصها،انواعها و محدداتها واهم النظريات والنماذج التي تناولت الثقافة التنظيمية ،وفي الاخير تطرقنا الى عملية التغيير الثقافي مقومتها والياتها ، واهم لاحظناه ان مفهوم الثقافة تنظيمية شامل لكل المتغيرات السلوكية التي تحدث في المنظمة والتي لا نجد لها تفسير مادي مرتبط بعامل من عوامل الإنتاج. ومن خلال هذا يمكن اعتبار الثقافة التنظيمية كنظام داخلي يسمح للأفراد بالتأقلم مع معطيات المحيط الذي يعملون فيه. و الثقافة التنظيمية لا تؤثر فقط على سلوك العاملين و أسلوبهم في التعامل بل أيضا تظهر هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، ونمط الإدارة السائد، و نظم الاتصالات و المعلومات، وطرق الأفراد في حل المشاكل والتعامل مع المعطيات و اتخاذ القرارات. بل يمتد تأثيرها الى نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق اهدافها . فقد تكون مصدر قوة و تدعم التغيرات المطلوبة، او العكس فنكون مصدر ضعف و تقف عائقا يحول دون النجاح

الفصل الثاني:
الإطار النظري للإدارة
الإلكترونية

تمهيد:

شهد العالم تغيرات جذرية في كافة مناحي الحياة التي يعيشها الأفراد والمنظمات على حد سواء، ومن أبرز وأهم هذه التغيرات و هي الثورة التكنولوجية التي أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة ، منها ما يعرف بمفهوم الإدارة الإلكترونية حيث يعبر هذا المفهوم عن نقلة نوعية وتحولات كبيرة في أداء وعمل المنظمات التقليدية وإداراتها المختلفة. وحيث أنه على الرغم من أن العديد من هذه المنظمات تتطلع إلى التحول إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال إدخال التقنيات الحديثة إلى أقسامها واستخدام تقنيات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في جميع عملياتها المختلفة، و تطوير أساليب العمل من اجل ضمان جودة الأداء، بحيث أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على مواكبة التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة التي تعمل بها، وخاصة التغيرات التكنولوجية، ومع ذلك فإن هذا التحول ليس بالأمر الهين ويشوبه الكثير من الغموض. وعليه جاء هذا الفصل ليلقي الضوء على مفاهيم مهمة حول مفهوم الإدارة الإلكترونية. ومن أجل التعمق في الموضوع، فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى اربعة مباحث ، جاءت عناوينها على النحو التالي:

المبحث الاول : مفهوم الادارة الالكترونية

المبحث الثاني : اهمية ووظائف الادارة الالكترونية

المبحث الثالث : متطلبات ومعوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

المبحث الرابع : واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المبحث الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

من خلال هذا المبحث تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بمفهوم الإدارة الإلكترونية، وضبط استخدامات هذا المفهوم في إطاره البحثي المناسب. في هذا الإطار، سيتم في البداية التطرق إلى المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة وتوضيح التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، ومن ثم بعدها إبراز أهم الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية، مع ذكر علاقة الإدارة الإلكترونية ببعض المصطلحات المشابهة بالأخص توضيح الفرق بين الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

1. تعريف الإدارة:

تعريف الإدارة في اللغة من أدار يدير، جعل الآلة تدير، وبمعنى التصرف والتدبير.¹

أما اصطلاحاً هناك العديد من التعاريف، منها:

تعريف أبو الإدارة فديريك تايلور: "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ممكنة".²

وتعريف هنري فايول "بمعنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط، وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب".³

عرف بيتر دراكر الإدارة بأنها عبارة عن وظيفة هادفة يقوم بها المدراء وترتكز الإدارة على مجموعة من الأسس والقوانين والمبادئ التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تطبيقها وتحقيقها وذلك لإنجاز أعمال معينة ولتحقيق أهداف محددة.⁴

2. مراحل تطور الفكر الإداري:

وجهة النظر الحديثة للإدارة تنقلها من طبيعتها التقليدية إلى الطبيعة الإلكترونية وتبشر بولادة مجال معرفي حدي يسمى (الإدارة الإلكترونية) (E-Management)، هذا الحقل الذي يبدو كأنه ظهر مع الإنترنت الذي اتسع استخدامه خلال منتصف التسعينيات للقرن الماضي ولأغراض العامة، بعد ما كان مقتصرًا في المجالات العسكرية والعلمية، والحقيقة خلاف ذلك، لأن بداية الإدارة الإلكترونية ترجع إلى ثمانينات القرن

¹ محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، دار جسور لنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص14

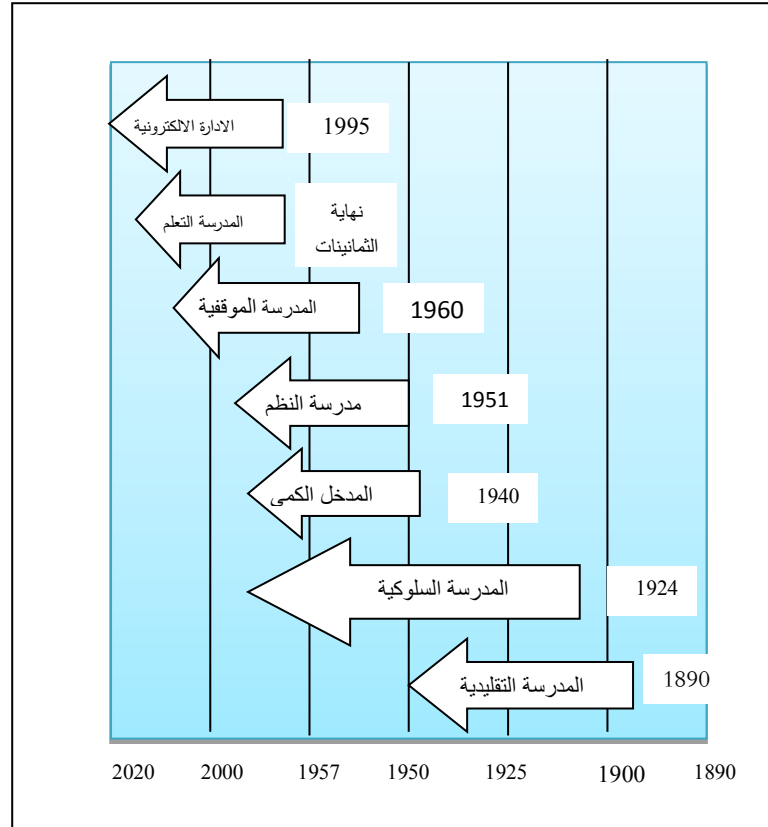
² نفس المرجع، نفس الصفحة

³ اسامة العامري، اتجاهات إدارة المعلومات، دار اسامة، الاردن، 2010، ص15

⁴ محمد سرور الحريري، الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الاعمال، دار القلم، لبنان، 2016، ص 7

الماضي لما بدأت المنظمات باستخدام أتمتة* المكتب، واعتماد على أنظمة التصميم والتصنيع بمساعدة جهاز الحاسوب والتوسع في استعماله بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي في العديد من مجالات .
واعتمادا على هذا الأساس فإن الإدارة الإلكترونية تعتبر مجالا معرفياً حديثاً وامتداداً طبيعياً وحتمياً لتطور الفكر الإداري و اما حجتنا في ذلك وهيا المبررات الآتية:

شكل رقم (2-8) يوضح تطور الفكر الاداري



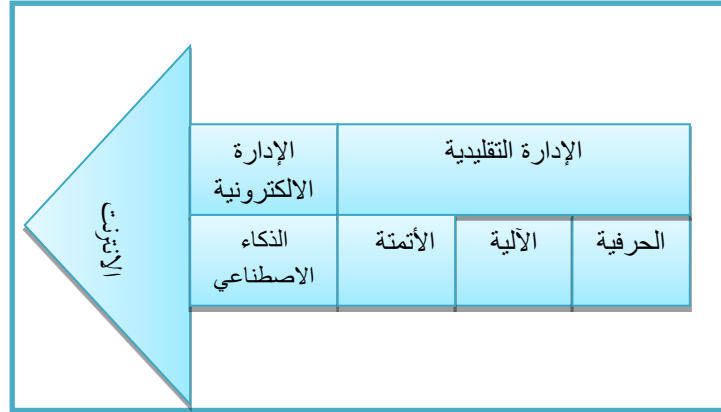
المصدر: عادل حرحوش المفرجي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص7

- 1- الإدارة الإلكترونية تعد امتداد للمدارس الإدارية، كما هو موضح في الشكل اعلاه.
- 2- الإدارة الإلكترونية تعد امتداد للتطور التقني في الإدارة، بداية من الحرفية عندما يكون الفرد فيها هو العنصر الأساسي في الإنتاج، ومن بعد استخدام الآلات التي تحاكي السلوك الإنساني، وهي بداية

* الاتمة تسمى كذلك المكننة وفي بعض الاحيان التشغيل الالي ويعتبر هذا المصطلح حديثاً نسبياً ويغطي مجالاً شاسعاً من التكنولوجيا التي تتطلب قدراً ضئيلاً من التدخل البشري ويعرف قاموس كامبردج الاتمة على انها عملية استبدال الآلات والاجهزة بالأفراد من اجل تنفيذ المهام، وفي معجم المعاني الجامع وهي استعمال الكمبيوتر والاجهزة الالية من اجل تقليل حجم العمل والذي يقوم به الناس مع سرعة اكبر. انظر هارفرد بزنس ريفيو <https://hbrarabic.com> معجم المعاني الجامع <https://www.almaany.com>

مرحلة الإدارة الإلكترونية، حتى وصولاً إلى استخدام شبكة الإنترنت لإنجاز الاعمال ، وإدارة الصفقات ولو حتى عن بعد

شكل رقم(2-9) يوضح التطور التقني للإدارة :



مصدر: عادل حرحوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص8

- تعتبر الإدارة حاصل تطور عملية التبادل الإلكتروني للبيانات حينما بدأت العديد من الدول تعتمد البيانات بأنظمة أعمالها الداخلية بين المنظمات التي تعمل ببيانات إلكترونية موحدة، هذا التبادل كان متحداً في مجالات ضيقة وضمن وظائف معينة، لكنه أصبح متطوراً مع شبكة الانترنت التي يمكن أن تقوم بتزويد جميع الموظفين في المنظمة بالمعلومات المرغوبة، اما شبكة أخرى خارجية الاكسترنات، تعمل على تغطية علاقات المنظمة بالموردين والزبائن، وكذا ذوي المصالح الأخرى ، ومنه فإن تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية ظهر في الاطار الضيق مع التبادل الإلكتروني للبيانات، لتسع هذا المفهوم مع التجارة الإلكترونية، ومن ثم الأعمال الإلكترونية وليبلغ الى المدى الأوسع حتى الحكومة الإلكترونية.
- والإدارة الإلكترونية تعتبر وجهاً اخر جديد للتفاعل الإداري، فبعدما كان احلال العنصر البشري محل الآلة، هو جوهر الكفاءة في المنظور التقني في السابق. مع ظهور الإنترنت أدى إلى إحلال التفاعل الآلي في إدارة مواقع المنظمات وإدارة علاقتها مع العملاء، وهذا ما جعل الإدارة تفتقد الى اللمسة الإنسانية.¹

¹ عادل حرحوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، صص7، 8

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الإلكترونية

على أثر اتساع نطاق الحاسب الآلي وشمول تطبيقاته مختلف نواحي الحياة اليومية للأفراد والهيئات المعنية لم تكن الإدارة قادرة على البقاء بعيداً عن التأثير بذلك المد التقني المعلوماتي فأصبح الحاسب الآلي جزء رئيسياً في بناء المنظمة الإدارية بل وأصبحت شبكات الاتصال التقني الخارجية العالمية والداخلية المغلقة ركيزة أساسية في عمل الوحدات الإدارية في الدولة بيد أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يمكن أن يتم بصورة مباشرة لا بد ولا بد أن يتم على مراحل تعني بالجانب التقني كما تعني بالجانب البشري مع عدم إغفال ضروريات الإصلاح الإداري اللازمة قبل الولوج إلى عالم الإدارة الإلكترونية.¹

1- تعريف الإدارة الإلكترونية:

فكرة الإدارة الإلكترونية "تتعدى مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المنظمة، إلى مفهوم تكامل المعلومات والبيانات بين الإدارات المختلفة، واستخدام هذه البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها وتوفير المرونة المطلوبة للاستجابة للمتغيرات سواء الداخلية أو الخارجية".²

الإدارة الإلكترونية هي "مدخل حديث يقوم على استخدام المعلومات والمعرفة ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للعمل بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال، واعتماد الانترنت، والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة الكترونية لإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة وبينها وبين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفعاليتها".³

كما ان الإدارة الإلكترونية حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" تعني: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأداة من أجل تحقيق حكومة أفضل، فالإدارة الإلكترونية لا تقتصر على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتواجد على الشبكة الإلكترونية فقط ، وإنما تركز على استخدام هذه التكنولوجيات لتحويل العمليات والهيكل وبالأخص تغيير الثقافة الحكومية، بحيث ترى منظمة OCDE أن الإدارة الإلكترونية تعتبر بمثابة أداة لإصلاح الإدارة العامة بهدف تحقيق مبادئ الحكم الرشيد.⁴

¹ اسامة احمد المناعسة، جلال محمد الزعبي، الحكومة الإلكترونية ، دار الثقافة ، الأردن، 2013، ص ص 99،98

² محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2011، ص 290

³ ابوبكر محمود الهوش، الحكومة الإلكترونية الواقع والأفاق، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008، ص 409

⁴ étude de l'OCDE sur l'administration électronique ,L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE : UN IMPÉRATIF ,OCDE ,2004, p11

وتشتمل الإدارة الإلكترونية على جميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنفيذ وتحفيز ومتابعة وتقييم، غير إنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها، من أجل تحقيق الأهداف وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.¹ أن الإدارة الإلكترونية "هي تنفيذ الأعمال و المعاملات التي تتم من طرفين أو ربما أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات بواسطة استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية."²

و يلاحظ على هذا التعريف إضافة لأطراف عمليات الإدارة الإلكترونية و التي قد تشمل أفراد أو منظمات و إن كان لم يحدد ما إن كانت تلك الأطراف أطرافا من داخل المنظمة كالموظفين و العاملين بها أم هي أطراف خارجية كالعملاء و الموردين و شركاء المنشأة.

الإدارة الإلكترونية "هي استخدام مزيج من التكنولوجيا لأداء الأعمال و الإسراع بهذا الأداء و إيجاد آلية متقدمة مناسبة لتبادل المعلومات داخل المنظمة و بينها و بين المنظمات الأخرى و العملاء"³ ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ انه بالرغم من تعددها الا انها في مضمونها تتفق على غاية واحدة تتمثل في تقديم خدمة افضل للمواطن، واطافة الى اهداف اخرى متعلقة بفعالية وكفاءة الاداء بالإدارة العمومية.

وباختصار يمكن ان نقول ان الادارة الالكترونية هي انجاز الاعمال الادارية والعمليات التي تتم بين مختلف الاطراف افراد او منظمات خاصة او حكومية باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال وما توفره من اجهزة وبرامج وشبكات. مما يسمح بضمان تقديم خدمات افضل سواء للعملاء او المؤسسات، في اي مكان او زمان .

2- الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمصطلحات الأخرى:

يوجد العديد من المصطلحات المتداخلة مع مفهوم الادارة الالكترونية، وفي ما يلي سنحاول التمييز بين هاته المصطلحات مع توضيح علاقتها بمفهوم الادارة الالكترونية :

1. **الحكومة الإلكترونية:** يعبر مفهوم الحكومة الإلكترونية عن استخدام الحكومة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المختلفة بهدف توفير خدمة مميزة للمواطنين والشركات والمستثمرين وجميع متلقي

¹ محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره ، ص 300

² محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص43

³ المرجع السابق نفسه، ص44

الخدمة. وبمعنى ثاني هي انتقال الحكومة من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت.¹

ويمكن تعريف الحكومة الإلكترونية بأنها أي نشاط حكومي يعتمد على استخدام شبكات الكمبيوتر. يمكن تحديد أنواع مختلفة من التفاعلات بين الحكومة: G2C (للمواطنين)، و G2B (لشركات الأعمال)، و G2G (للحكومة)، وما إلى ذلك.²

عرفت الحكومة الإلكترونية من خلال البنك الدولي بأنها مفهوم حديث يشير إلى طرق ووسائل جديدة عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف زيادة كفاءة وفاعلية وشفافية، فيما تقدمه من خدمات للموطن³

وعرفها **Efraif Turban** ب: بانها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوفير الوصول للمعلومات الحكومية، وتقديم الخدمات للمواطنين ومنظمات الأعمال. وينبغي كذلك الإشارة إلى أن تطبيقات الحكومة الإلكترونية تعتمد أساساً على الإدارات الإلكترونية للدوائر والمنظمات سواء كانت تابعة للقطاع الخاص أو للقطاع العام، ومنه يمكن القول بأن علاقة الحكومة الإلكترونية بالإدارة الإلكترونية هي علاقة الجزء بالكل.⁴

وعرفت الحكومة الإلكترونية بنطاق ضيق كونها استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة حرية تدفق المعلومات دون قيود مادية تتمثل في قيود ورقية أو قيود مكانية. وعرفت في نطاقها الواسع بكونها استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات لتعزيز إمكانية دخول الخدمات الحكومية ونشرها عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية لخدمة المواطن، وأصحاب الأعمال الخاصة، والعاملين. يتضح من هذا التعريف أن معنى الحكومة الإلكترونية لا يقتصر على توفير صفحات على الشبكة الإلكترونية لخدمات المواطن، وأصحاب الأعمال الخاصة، والعاملين. يتضح من هذا التعريف أن معنى الحكومة الإلكترونية وإنما هو أوسع من ذلك بكثير، فقد أوضح هكس (Heeks,2001) أن معنى الحكومة الإلكترونية يشمل على ممارسة عملية الإدارة عبر الشبكة الإلكترونية، وتطوير ما أطلق عليه بالمواطنة الإلكترونية وتقديم الخدمات إلكترونياً وكل ذلك جعل المجتمع عامة والمواطن بصفة خاصة يتصرف إلكترونياً.⁵

¹ صفوان المبيضين، الحكومة الإلكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري، 2010، ص13

² Rodrigo L. Martin , Jorge M. Montagna , Business Process Reengineering Role in Electronic Government CIDISI, TFTP,v214,2006, p78

³ سوسن زهير المهدي، الحكومة الإلكترونية، دار اسامة، الأردن، 2011، ص 25

⁴ Turban Efraif, David, K. Dennisviehl, Jaelee, **E-Commerce managerial perspective, Pearson , prentice Hall**, person education international, upper saddle, river New Jersey,2006, p 330

⁵ نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2009 ص

2. الأعمال الالكترونية: من بين الأوائل الذين استخدموا مصطلح الأعمال الإلكترونية وهي مؤسسة IBM وذلك سنة 1997 بغرض تعزيز خدماتها.¹ وقد عرفت بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الأنترنت²

الأعمال الإلكترونية تعرف أيضا على انها: إطار شامل يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الوصلات الإلكترونية مع الأطراف الأخرى مثل (العاملين، الموردين، الزبائن، المديرين والشركاء) بفعالية وكفاءة بغرض تحقيق أهداف المنظمة. ويركز هذا التعريف على إطار شمولي لكل ما يدخل في إطار الأعمال، وبرغم من ذلك فإن الأعمال الإلكترونية ليست مجرد وصلات إلكترونية لتصريف عمل المنظمة مع الأطراف الأخرى، انما هي رؤية كما هي ممارسة لا بد منها لتحقيق أهداف المنظمة.³

3. التجارة الالكترونية: تمثل استخدام وسائل الكترونية لتعزيز عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب وسائل نقل بصورة مختلفة من مكان الى اخر، وضمن هذا السياق التجارة الالكترونية هي مجرد وجه من اوجه الاعمال الالكترونية، كالتسويق الالكتروني، الهندسة الالكترونية وغيرها.⁴

يتضح من خلال ما ذكرناه سابقا ان الاعمال الالكترونية نعني بها ادارة الاعمال الكترونية وعلى مستوى المشروعات والمنظمات الخاصة، بالمقابل نعني بالحكومة الالكترونية الادارة العمومية والخدمات المقدمة الى المواطنين عبر وسائل الكترونية.

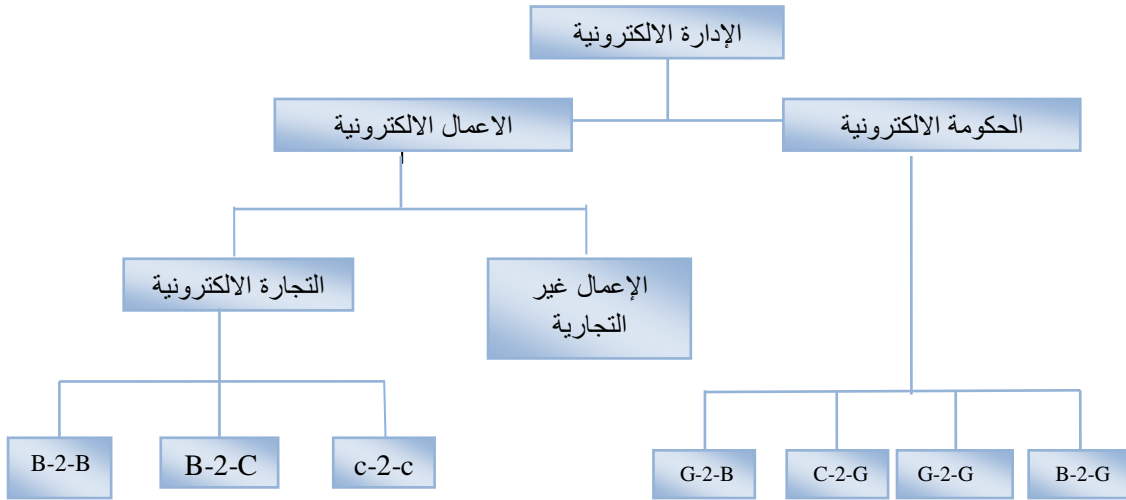
¹ Dave Chaffey ,E-Business & E-Commerce management: Strategy, implementation and practice, 3rd Edition ,pearson, England, 2011, p12

² سعد غالب ياسين، بشير عباس علاق ، التجارة الإلكترونية، دار المناهج، الأردن، 2009 ، ص13

³ نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ،2004، ص47

⁴ سعد غالب ياسين، بشير عباس علاق، مرجع سبق ذكره، ص14

شكل رقم (2-10) يبين علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات الإلكترونية.



C consumed

B Business

G government

المصدر: ابوبكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره ، ص 411

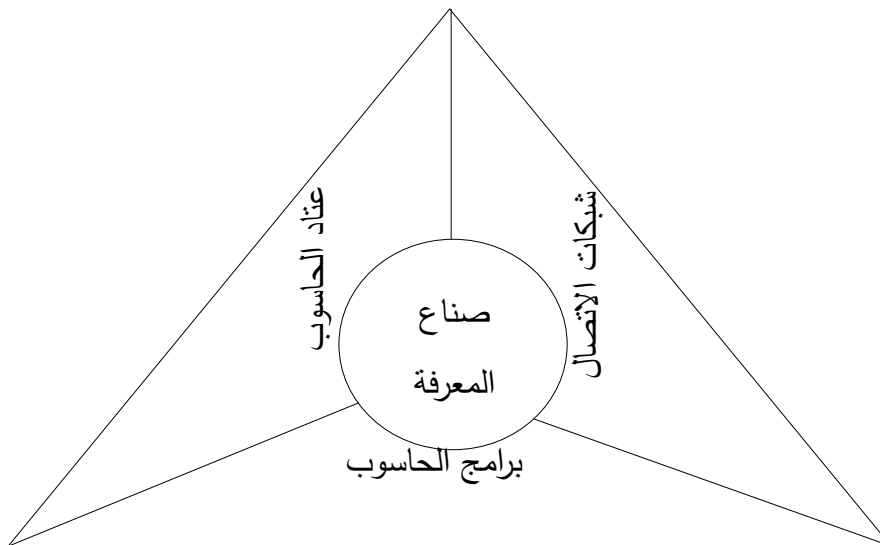
المطلب الثالث: عناصر وخصائص الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية العديد من عناصر والخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية المؤلفة ومن والتي

سنوجزها فيما يلي:

1. عناصر الإدارة الإلكترونية

الشكل التالي رقم (2-11) يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية افاق تطبيقاتها العربية، معهد

الإدارة العامة ، الرياض، 2005، ص 24

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر كالآتي¹:

« **عتاد الحاسوب** يمثل كافة مكونات الحاسوب المادية ، وحتى نظمه وشبكات وملحقاته

« **البرمجيات** و نعني بها ذلك الجانب الذهني من مختلف نظم وشبكات الحاسوب وتنقسم الى :

- برامج النظام كنظم التشغيل، ونظم ادارة الشبكة، و مترجمات لغة البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب. ادوات تدقيق البرمجة.

- برامج وتطبيقات مثل مستعرض الويب، البريد الإلكتروني، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، برامج التجارة الإلكترونية، برامج ادارة وتخطيط موارد المشروع.

« **شبكة الاتصالات**: وهي وصلات الإلكترونية تمتد عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت، الاكسترانت و الانترنت

« **صناع المعرفة**: هو العنصر البشري والا هم في منظومة الادارة الإلكترونية وقع ضمن هذه العناصر ويتمثل في القيادات الرقمية، والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، وراس المال الفكري في المنظمة.

2. خصائص الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية تعتبر أحد أهم أهداف مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعمل الإدارة الحكومية على تعزيز مستمر للاتصال والتبادل الإلكتروني في كنف الإدارة العمومية سواء على المستوى المركزي، والجهوي، والمحلي وتعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين فاعلية خدماتها نحو المواطن والمؤسسات، لذلك فهي تتميز بخصائص رئيسية عدة، والتي اهمها:²

1- إدارة بلا أوراق:

حيث أنها تستخدم أنظمة الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والأدلة الإلكترونية، والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، والتوقيع الإلكتروني، وهذا يعني بالمحصلة عد الاعتماد أو استخدام الأوراق فيها.

2- إدارة بلا مكان:

تعتمد اساسا على الهاتف المحمول، والهاتف الدولي الجديد، والمؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سبق ذكره، ص(23-25)

² صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص79

3- إدارة بلا زمان:

حيث تعمل وتستمر *24* ساعة متواصلة، وبالتالي فإن فكرة الليل والنهار، والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الإلكتروني الرقمي الجديد، فنحن ننام وشعوب أخرى تستيقظ، وتوفر تقنيات الإنترنت والتي بدورها تجعل العمل متاحاً ومتوفراً على مدار *24* ساعة في اليوم، سواء في أماكن العمل، أو في المنزل أو المول أو في أي مكان.

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة:

لأنها بالأساس تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، والمؤسسات الذكية، والتي تعتمد على عمال وموظفي المعرفة، وعلى صناعة المعرفة.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بالعديد من الخصائص تميزها عن الإدارة التقليدية كما ورد سابقاً وما يجعلها أكثر تميزاً وهي الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، بحيث يمكننا تلخيص بعضها كما يلي¹:

- 1- استخدام التقنية الرقمية الحديثة من أنظمة و حلول ، والتي تعني تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع الكفاءة والإنتاجية، وخلق جيل جديد من الكوادر الكفؤة.
- 2- توفير معلومات وبيانات لاتخاذ القرار بالسرعة والوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية.
- 3- استيعاب كم أكبر من العملاء في وقت واحد بحيث قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى انجاز معاملات العملاء تبقى محدودة، وتجعلهم في كثير من الأحيان إلى ينتظرون أوقاتاً طويلة.
- 4- إتاحة تواصل أفضل وترابط أكبر بين إدارات المنظمة الواحدة، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل، ورفع مستوى الأداء.
- 5- تلغى العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، أو يخفف منها إلى أقصى حد ممكن، مما ينتج عنه الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ، في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء.
- 6- بساطة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة، وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- 7- العمل على توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- 8- يلغى نظام الأرشيف الوطني الورقي، يستبدل بنظام أرشيف إلكتروني، مع ما يحمله هذا الأخير من ليونة في التعامل مع الوثائق، والقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة، وإتاحة الوثائق لأكثر من جهة مختلفة في أقل وقت ممكن، وفي أي وقت كان.

¹ صدام الخمايسة ، نفس المرجع ، ص 80

- 9- العمل على تبسيط الإجراءات، والسرعة في الإنجاز، ورفع من مستوى أداء الخدمات.
- 10- سرعة اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة.
- 11- سهولة المتابعة وإدارة كافة الموارد.
- 12- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا.
- 13- العمل على توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين.
- 14- ترشيد النفقات المالية من خلال تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي إلى بلوغ الكفاءة الاقتصادية.
- 15- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- 16- جمع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
- 17- تقليص عوائق اتخاذ القرار وتوفير البيانات وربطها.
- 18- تعزيز الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

وكما يضيف احمد سمير محمد الأهداف التالية:¹

- 1- تقديم خدمات للعملاء بصورة مرضية و خلال 24 ساعة و طيلة أيام الأسبوع.
- 2- تصغير الاماكن المجهزة لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- 3- الوصول الى السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفه مالية مناسبة.
- 4- الوصول الى مجتمع قادر على التعامل مع متطلبات العصر التقني.
- 5- تعزيز مفهوم الشفافية و البعد عن المحسوبية.
- 6- الزيادة من حجم الاستثمارات والتبادلات التجارية.
- 7- المحافظة على السرية المعلومات و تقليل مخاطر الضياع.

المطلب الرابع: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية:

ان اجراء مقارنة بين نظامي الإدارة التقليدي، والإلكتروني، في غاية الوضوح وغالباً فإن كل ميزة في الإدارة الإلكترونية هي نفسها كانت تفتقدها الإدارة التقليدية، ويؤثر اهمالها بالسلب في أدائها وفعاليتها دوائرها، ويمكننا أبرز عدد من الفوارق، في النقاط الآتية:²

¹ محمد سمير احمد، مرجع سبق ذكره، ص73
² حسين محمد الحسن ، مرجع سبق ذكره، ص (46-51)

- **الحفظ:** كانت العديد من المعاملات الورقية في النظام التقليدي تتعرض للتلف بمرور الوقت، أصبح الملف الإلكتروني يضم المعاملة، محفوظة في مأمّن عن التلف والتقدم ، إضافة إلى تأمين العديد من جهات الإدارة الإلكترونية لمحتوياتها باستخدام أكثر من وسيط تخزين إلكتروني.
- **الضياع:** إن هذه المشكلة بالنسبة إلى جميع المراجع، وبخاصة إذا كانت تلك الورقة تخص معاملة على درجة من الحساسية، وهو الأمر الذي لا يواجهه إطلاقاً مراجع الإدارات الإلكترونية، نظراً إلى أنه لا سبيل إلى فقدان أي بيان أو معاملة أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية إلا في القليل النادر.
- **الاسترجاع:** الحصول على معلومة ما أو معاملة من أحد الملفات الورقية للنظام التقليدي أمر بالغ الصعوبة، نظراً إلى تكديس الملفات والمعاملات مما قد يحتاج إلى ساعات وأيام، في حين أن مثل هذا الأمر لا يكلف الباحث في أرشيف الشبكة الإلكترونية عن أي معاملة أو ملف أكثر من الضغط على ازرار لوحة المفاتيح ليحصل على تاريخ معاملات المراجع كاملاً.
- **التكاليف:** في ظل نظام الإدارة التقليدي الورقي تلتزم الإدارة باحتفاظ بركام من الملفات والأوراق يكبد جهة الإدارة الكثير من النفقات في سبيل سعيها لحفظ تلك الملفات والمعاملات، وصيانة المكان الذي تُحفظ فيه، بينما لا يكلف الأمر في ظل الإدارة الإلكترونية أكثر من ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حُمّلت البيانات أو المعلومات أو المعاملات عليها سلفاً، وقد لا يحتاج مجموع الأجهزة التي تحمل عليها تلك الشبكة حجم غرفة صغيرة.
- **الحماية:** المميز في الإدارة الإلكترونية ان برامج الحماية تضمن عدم تمكن أحد من الدخول والتلاعب في ملفات ومعاملات بالحذف أو الإضافة. فهذه كلها من أمور التي أصبحت غير واردة في حساب المتعامل مع الإدارات الإلكترونية الذي يدرك أن واقع بياناته المحمية المخزنة على شبكة الإدارة الإلكترونية ولا سبيل لأحد في الوصول إليها.
- **التوثيق والضبط:** بفعل برامج التقنية التي تضمن تسجيل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية التي تم فيها، مما يضمن أعلى مستوى من الدقة والتوثيق لمدخلات، مخرجات ومعاملات التي تحكمها النظم والبرامج فائقة الدقة والأمان للإدارات الإلكترونية.
- **الإجراءات:** إجراءات الإدارة الإلكترونية ليست بتلك المباشرة التي يعتمد عليها نظام الإدارة التقليدية، بحيث لا يلتقي المراجع لدوائر الإدارة الإلكترونية المسؤول أو الموظف على مكتبه ، مثلما هو عليه

- الحال في النظام التقليدي، فمراجع الإدارة الالكترونية قد يتعاطى مع برنامج حاسوبي نظمت خلاله عمليات دقيقة محددة، ينفذها المراجع عبر قائمة من الأوامر، التي يقوم بتنفيذها على لوحة المفاتيح.
- **طبيعة اللقاء:** في ظل الإدارة الالكترونية يختفي دور الوسائل اللقاء المباشرة ، ويستبدل بها الوسيط الالكتروني، الذي يوفر هذا اللقاء الافتراضي الذي يقوم على إجراءات معاملة بين طرفين، لا يوجد إنشاء إجراءات سوى احدهما فقط، بينما يمثل الآخر البرنامج الحاسوبي أو بريده الالكتروني الذي سيطلع عليه لاحقا من طرف المسؤول.
- **التفاعل:** الإدارات الالكترونية تتميز بالتفاعل السريع نوعا ما ، بحيث تتيح استقبال العديد من الطلبات أو الرسائل في وقت واحد، مع امكانية الرد عليها جميعا بسرعة وفي وقت واحد ، وذلك بإعطاء أمر لرسالة معينة للوصول إلى عدد كبير من الأفراد.
- **السرعة:** سرعة تفاعل كبيرة تتميز بها الإدارات الالكترونية ، لم يكن من الممكن حتى تخيلها، في ظل عهود الإدارات التقليدية التي تعتمد على الكاتبات الورقية، أو المكالمات الهاتفية، مما قد يحتاج الامر إلى أيام او أشهر لإنجاز معاملة او مشروع ما.
- **مدة الخدمة:** تتوافر خدمات الإدارات الالكترونية أربعا وعشرين ساعة، إذ يمكن تنفيذ الأوامر على شبكتها في إي وقت سواء من الأجهزة الخاصة في المنازل عبر الانترنت، أو عبر الاماكن التي تتاح فيها أجهزتها ونوافذها الالكترونية الخاصة، ويمكن أيضا تلقي المعاملات على مدار اليوم.
- **المهام:** في ظل الإدارات الالكترونية الحديثة أصبحت المهام و الاجراءات المعقدة والمتداخلة تؤدي بيسر وسهولة من خلال تلك الإمكانيات الفارقة التي إتاحتها التقنية.

المبحث الثاني: أهمية ووظائف الإدارة الإلكترونية

ان ادخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال على العمليات والوظائف الادارية يحقق لها فوائد كثيرة و يجعلها تكتسب خصائص جديدة تميزها عن سابق عهدها وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث عن المزايا التي توفرها الادارة الإلكترونية وعن طبيعة الوظائف الادارية فظل تطبيق هذه الاخيرة .

المطلب الاول: أهمية الإدارة الإلكترونية

إن اهتمام العلوم المتقدمة باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأت من العدم بل ليحني فوائد جمة من استخدام هذه التقنيات، ولذلك بدأت الدول تتسابق لتطبيق الإدارة الإلكترونية في منظماتها لأنها وفرت فرصة كبيرة للتحسين الخدمات المقدمة المزيد من المزايا تتيح لجميع فئات المجتمع سهولة العثور على المعلومات والحصول على الخدمات، ويمكننا تلخيص هذه المزايا في:¹

1- المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع:

إن المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمجتمع هي:

- يساعد على زيادة الشفافية الحكومية في تحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات وتسهيل المعاملات بين الحكومة والمجتمع.
- كما تساعد في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها لجميع فئات المجتمع.
- يساعد على عرض إجراءات وخطوات ونماذج الوصول إلى الخدمات الحكومية بطريقة ملائمة للتعامل مع المؤسسات.
- يؤدي إلى فتح قنوات تواصل جديدة بين مختلف فئات المجتمع.
- شركات جديدة في مجال الصناعات التكنولوجية المتقدمة وإتاحة الفرص لإضافة خدمات جديدة خاصة في مجال صيانة الشبكات

2- المزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية للمنظمات:

- توفر الإدارة الإلكترونية مزايا للمنظمات هي:
- تبسيط إجراءات إنجاز العمل داخل المنظمة.
- توفير برمجة عمليات المعاملات الإلكترونية.
- توفير الأرشفة التلقائية للمعلومات والتقاط معلومات دقيقة وموثقة.
- تعزيز مركزية الإشراف لتمكين الإدارة من السيطرة وضمان حماية وأمن المعلومات.

¹ - عادل حرشوش المفرجي، اخرون، مرجع سبق ذكره، ص (34،37)

- تقليل عبء الأعمال الورقية من خلال اعتماد عملية منظمة تسمح باستخدام البيانات التي تم جمعها مرة واحدة عدة مرات وتنظيم البيانات المتبقية. سيؤدي تقليل استخدام الورق إلى معالجة مشكلات حفظ الملفات وتدفق المستندات، وبالتالي دعم احتياجات مساحة التخزين.
- مساعدة المنظمات على تعزيز فلسفة وتركيز إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تسهيل التواصل بين مختلف أجزاء المنظمة ومع المنظمات الأخرى.
- بما أن البيانات الدقيقة والضرورية متوفرة في وقت الحاجة، فإن الإدارة العليا للمنظمة تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتقدم التغذية الراجعة حول كافة الأنشطة والاحتياجات من خلال استخدام الأنظمة المتقدمة.
- تلغي المستويات الإدارية المتعددة، بل يمكن القول بأنه لا يوجد سوى مستوى إداري واحد متصل بالشبكة، وتصبح هي الإدارة.
- تسهم في تحقيق التميز، من خلال انخفاض أوقات انجاز المعاملات وتكلفتها نتيجة لإلغاء التأخيرات والاستغناء عن بعض الخطوات غير الضرورية في أداء الأعمال.
- تقلل من حجم القوى العاملة غير الكفوة، في الوقت نفسه تتم إعادة تأهيل الآخرين لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المنظمة.

3- المزايا التي توفرها الإدارة الالكترونية للمواطنين:

توفر الإدارة الالكترونية مزايا عديدة للمواطنين من خلال:

- تحقيق تواصل أفضل وأسرع وأكثر شمولاً من خلال نقاط الخدمة الشاملة، مما يساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.
- السماح للمواطنين بالعثور على المعلومات والحصول على الخدمات أينما كانوا دون الذهاب إلى الإدارات المعنية
- يساعد في زيادة ولاء العملاء بسبب الاستجابة السريعة للاحتياجات وتبسيط تقديم الخدمات للعملاء.
- ومن الواضح أن هذه المزايا، حتى لو بدت مستقلة، فهي في الواقع متشابكة. إن التحسينات في أداء الخدمات المقدمة وزيادة ولاء المواطنين تنتج جزئياً عن تبسيط الإجراءات وتقديم الخدمات من

- وكالة واحدة من خلال استخدام الأنظمة الإلكترونية المتقدمة، مما يقلل من عبء الأعمال الورقية وتقليل عدد العمال، وبالتالي تقليل وقت إنجاز العمل و توفير التكاليف.
- وهناك من الكتاب من يلخص فوائد الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:¹
- 1- تحسن فعالية الأداء واتخاذ القرار، عن طريق إتاحة المعلومات الكاملة عن كل ما يخص المنظمة والعاملين بها، وتسهيل الحصول على المعلومات من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية والحصول عليها بأقل جهد، بواسطة وسائل البحث الآلية المتوفرة.
 - 2- تتيح مرونة في عمل الموظف، بحيث يمكنه الدخول على الشبكة الداخلية بسهولة من أي مكان قد يتواجد فيه والقيام بعمله في اي وقت أو مكان يناسبه، وبالتالي فإن المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود.
 - 3- الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، ورفع مستوى الكفاءة بها.
 - 4- مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال المؤسسة، وإدارة مواردها البشرية، أو المالية، أو الإدارية، المعلوماتية بكل يسر، وسهولة، واطمئنان.
 - 5- إدارة أعمال المؤسسة التي تشمل التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، والمتابعة، وإدارة العملاء بالشكل الحديث والمتطور.
 - 6- توفير كم من الخدمات الإلكترونية للعاملين مما يسمح لهم بالحوار، والتعليم الذاتي والمناقشة، والتراسل الإلكتروني، والذي يتمثل في سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
 - 7- موائمة طبيعية العمل المعتادة، حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين، ومدى استجاباتهم للأعمال المكلفين بها، وإرسال تقارير المتابعة للإدارة العليا.
 - 8- توثيق كافة الأنشطة والمخرجات، والوثائق، والبيانات الأساسية الخاصة بالمنظمة إلكترونياً، وبالتالي لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات، وبالتالي توفير المساحة التي كانت موفرة لها، وتوفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات.
 - 9- الربط الإلكتروني بين فروع المنظمة التي تقع في أكثر من نطاق جغرافي.
 - 10- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين، والمرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات والتحديث الدوري لها.

¹ صدام الخماسية ، مرجع سبق ذكره ،ص 81

- 11- التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل: الحضور و الانصراف، وإدارة تنمية الموارد البشرية، والتراسل الإلكتروني، والنشرة الصحفية، والمكتبية، والعهددة الشخصية، والنظم المالية.
- 12- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية، من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة، وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث .
- 13- المحافظة على البيئة، حيث يوجد مجال كبير للتوفير والتقليل من الضرر للبيئة، فيمكن لمختلف المؤسسات والأعمال الحصول على فئة كبيرة من خلال التقليل من استخدام الخام التي تدخل في تنفيذ أعمالهم (ورق، أقلام، حبر، وغيرها...) في العمل، فقد تكون الفائدة المالية من خلال تخفيض التكلفة، أو بيئة من خلال التقليل من استخدام الأوراق أو الأحبار.

المطلب الثاني : مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

ان التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الإلكترونية ليس بالأمر الهين فهو تحولا صعبا ومعقدا، لا يتم كبدائية إلا بقناعة وإرادة واضحة ووفقا لمراحل متسلسلة، ومن تلك المراحل ما يلي:¹

1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنشأة:

يجب على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم قناعة تامة ورؤية واضحة من أجل تحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية لكي يقدموا الدعم الكامل ، مع الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2- تأهيل وتدريب الموظفين:

يعتبر الموظف العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية، لذا فلا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي ينفذوا أعمالهم عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا ما يتطلب عقد عدة دورات تدريبية للموظفين.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل:

يجب توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي تتوافق مع كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطريقة نظامية، مع الأخذ بالحسبان تقليل التكلفة وجودة الإنتاجية.

4- البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

ويقصد بها الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية، من أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية والأجهزة المرفقة معها، وتوفير وسائل الاتصال الحديثة.

¹ ابراهيم سليمان ، الحكومة الإلكترونية ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص ص 46، 47

5- توثيق المعاملات الورقية إلكترونياً:

ان المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية ، ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- برمجة المعاملات الأكثر انتشاراً:

ضرورة البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية وهذا من أجل تقليل هدر استخدام الورق.

يعد أفضل سيناريو للوصول إلى التطبيق السليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، هو بتقسيم خطة للوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح إداري شامل وتام للنظام الإداري التقليدي ،لذلك فإن تقسيم الخطة إلى مراحل من شأنه أيضاً أن يؤدي إلى اندماج المجتمع بشكل كلي في خطة الإدارة الإلكترونية بحيث يتأقلم معها ويتطور بتطورها على عكس ما يحدث عند تطبيق الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة مما يؤدي إلى تفاجئ المجتمع بها وقد يتم رفضها أو مقاومتها، و هذه المراحل هي:¹

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفاعلة:

يتم في هذه المرحلة تفعيل الإدارة التقليدية والعمل على تطويرها، في نفس الوقت الذي يتم البدء فيه أيضاً وبشكل متوازي، بتنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ، بحيث يمكن للمواطن العادي في هذه المرحلة تخلص إجراءاته و معاملاته بشكل سهل وبدون روتين و مباطلة، في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي أو عبر الأكشاك الاضطلاع على نشرات المنظمات والإدارات والوزارات وأحداث والإعلانات عبر الشبكة الإلكترونية، و إمكانية استخراج الاستثمارات اللازمة وتعبئتها لإنجاز أي معاملة.

2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

يتم في هذه المرحلة تفعيل تكنولوجيا التلفون و الفاكس ، بحيث يمكن للمواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتاح في كافة الأماكن والمنازل وخدمته معقولة التكلفة، يستطيع بواسطته الإستفسار عن الإجراءات والأوراق وعن الشروط اللازمة لإنجاز أي معاملة ،بحيث أنه يستطيع إستعمال الفاكس لإرسال الأوراق أو الاستثمارات ، ويكون في هذه المرحلة قسم كبير من الناس قد سمع أو جرب نمط الإدارة الإلكترونية بحيث يكون التجار والإداريين والمتعاملين قادرين في هذه المرحلة على إنجاز معاملاتهم عبر الشبكة الإلكترونية لأن هذه المرحلة يكون عدد المستخدمين للإنترنت محدود وتكلفتها مرتفعة نوعاً ما.

¹ صدام الخامسة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 82،83

3- مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة:

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد أن يصل عدد المستخدمين للشبكة الإلكترونية إلى (حوالي 25-30 % من عدد الشعب) وتوفر الحواسيب سواء شخصية أو عمومية ، وتكون تكلفتها معقولة ، مما يسمح لكافة فئات الشعب باستعمال الشبكة الإلكترونية، لإنجاز أي معاملة إدارية بالشكل المطلوب بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة ، والرأي العام يكون قد تقبل الإدارة الإلكترونية وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

المطلب الثالث: وظائف الإدارة الإلكترونية

تختلف الوظائف الادارة الإلكترونية عن التقليدية بحيث استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الادارة انعكس بشكل واضح على الوظائف الادارية لتأخذ الشكل الإلكترونية هي الاخرى وفي ما يلي سنعرف على الوظائف الادارية في اطار الادارة الإلكترونية

أولا التخطيط الإلكتروني:

يعرف التخطيط بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، ووفقا للنظرة التقليدية للتخطيط، فإنه يمثل المنهج الذي يعتمد في تحديد ما يراد تحقيقه في المستقبل باعتماد معلومات المتوفرة وتحليلها وصيغتها على هيئة خطط مختلفة الأمد ، من طرف المديرين وخبراء المنظمة في المستوى الأعلى، وتنفيذها من قبل العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية.

ونتيجة لبيئة الإبداعات المتلاحقة والتنافسية العالية وما تحمله من معطيات جديدة وغريبة على البيئة، صار التخطيط التقليدي غير قادر على مواكبة المستجدات. ولجعل التخطيط التقليدي أكثر قدرة على مواكبة المتغيرات المتوالية تغيرت ممارساته وآلياته عبر اعتماد المزايا الإلكترونية وأصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني الذي يعني تعين ما يراد عمله أنيا ومستقبلا باعتماد على تدفق معلوماتي هائل من داخل المنظمة وخارجها، بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن المحتملة وفقا لخطط طويلة الأمد وذات مرونة.¹

ويتضح مما سبق أن التخطيط الإلكتروني في جانبه العام لا يختلف كثيرا عن التخطيط التقليدي، الا انه من حيث الممارسات والآليات يختلف، ويمكن توضيح هذه الاختلافات بالجدول التالي:

¹ عادل حرشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 97

الجدول رقم(2_4) يوضح الفرق بين وظيفة التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي

المعيار	التخطيط الالكتروني	التخطيط التقليدي
من حيث الأهداف	الأهداف عامة ومرنة وأنية واحتمالية بدرجة عالية، فضلا عن كونها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.	الأهداف محددة وواضحة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة
من حيث المعلومات	تدفق المعلومات باستمرار، لذا يكون التخطيط مستمرا.	يكون التخطيط زمنيا متقطعا من خلال استخدام التقارير بأنواعها المختلفة (اليومية ، الأسبوعية، الفصلية)
من حيث تقسيم العمل	المخططون هم المديرون والعاملون، أي استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.	المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى - أسفل.
من حيث التركيز	يكون التركيز عند إعداد الخطط على الأسواق المتغيرة والزيائن وحاجاتهم المحتملة.	ترتكز الخطة على النظام التشغيلي والقدرات الجوهرية داخل المنظمة.
من حيث المدة	خطط قصيرة الأمد وأنية ومتعددة للاستجابة للظروف المختلفة، تتطوي جميعها تحت خطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتجزئة والتطبيق.	خطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد وهي خطة واحدة توجه أعمال المنظمة.

المصدر: عادل حرشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 98

هناك العديد من الايجابيات لنمط التخطيط الالكتروني نلخص منها ما يلي:¹

- المعلومات المتدفقة باستمرار على دوائر الإدارة الالكترونية بفضل تواصلها الدائم وتفاعلها مع مستجدات العالم، ستضع بين يدي الإدارة بصورة دائمة قاعدة بيانات عريضة محدثة ، حيث أن وجودها تحت تصرف الإدارة يعزز من امكانية وضعها لخطط ناجحة اعتمادا على مستجدات الواقعة والتي ترد إليها أولا بأول سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي.
- يضمن التغيير المستمر في الخطط الالكترونية تعديلا او تطويرا في خططها مع تغيير، مما دفع بعض الشركات إلى التسليم بان التخطيط بعيد المدى يحد من استجابة الإدارة للأفكار الجديدة

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 86

ويختلف بها عن مواكبة التغيرات، ويحرم الشركات والإدارات فرصا متميزة لا تتاح إلا في ظل التخطيط الموقفي القائم على تقييم الطرف الراهن ومتطلباته ووسائل معالجته بأداء ابتكاري معتمد على المعلومات.

- يقدم التخطيط الالكتروني للمجتمع الذي تديره تلك الإدارات أجيالا لديها المهارات التخطيطية والتحليلية التي تمتلك القدرة على التخطيط الآني في ظل تحليل الواقع والبيئة التي تتحها وفرة المعلومات، مما قد يحدث قفزة في مجال تنمية وتطوير الموارد البشرية في هذا المجتمع.

ثانيا التنظيم الالكتروني:

التنظيم يعني ترتيب عمل الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف والغايات، هو ما يعني وضع نظام او ترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل لتحقيق الأهداف المشتركة، والتنظيم كعملية إدارية يعرف بأنه تجميع للمهام أو الأنشطة المرغوب القيام بها، في وظائف أو مديريات أو أقسام ، وتحديد السلطات والصلاحيات، و التنسيق بين أنشطة الوحدات لتحقيق الأهداف وتقليل الصراعات والنزاعات بينها.¹

إن المفهوم السابق الذكر هو إشارة إلى التطبيقات التقليدية للتنظيم التي تركز على ترتيب المنظومات داخل بيئات داخلية أكثر مما هي خارجية وعلى بيئات مادية أكثر مما هي افتراضية، وعلى بيئات مستقرة أكثر مما هي متغيرة. ولكن الوضع القائم يشير إلى خلاف ذلك إذ يحتاج إلى تطبيقات للتنظيم تلائم معطيات بيئات تعمل وفقا لمنظومة داخلية وخارجية متغيرة مادية أو افتراضية، ومن ثم فانه سمة التغيير هي السمة الملازمة للتنظيم المطلوب. وبناء عليه لم تعد التطبيقات التقليدية للتنظيم ملائمة للمنظمات المعاصرة. لذا أصبح من الضروري البحث عن تطبيقات وممارسات معاصرة للتنظيم.² ومن خلال الجدول الموالي نبين الفرق بين أسلوب التنظيم التقليدي وأسلوب التنظيم الالكتروني.

جدول رقم (2-5) يبين الفرق بين أسلوب التنظيم التقليدي وأسلوب التنظيم الالكتروني

التنظيم التقليدي	التنظيم الالكتروني
التنظيم الهرمي	التنظيم الصفوف (المشروع)
الهيكل القائم على الوحدات	الهيكل القائم على فرق العمل الجماعية
الوحدة التنظيمية الواحدة	وحدة تنظيمية مصغرة
التنظيم الرأسي	التنظيم الأفقي

¹ هائل عبد المولى طشوش، أساسيات في القيادة والإدارة ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص79
² عادل حرشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص102

الهيكل المحدد	الهيكل الغير محدد
التقسيم الإداري التقليدي	التنظيم الخلوي
سلطة الأوامر الخطية	القيادة الإستشارية
الرئيس المباشر الواحد	الرؤساء المتعددون
التعليمات الحرفية	السياسات المرنة و اجتهادات الأفراد
قواعد الإجراءات المحددة	إدارة الذات و الفرق المدارة ذاتياً
برامج العمل القياسية و المجدولة سابقاً	برامج العمل المرنة و المتغيرة
إنفراد القيادة بالقرار	القرار بالمشاركة
مركزية السلطة	تعداد مراكز السلطة
التحكم في المعلومات و سريتها	الشفافية و إتاحة المعلومات للإستفادة منها

المصدر: عادل حرشوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 102

يمكن حصر التغييرات التي تحصل على التنظيم التقليدي كالآتي:¹

1. الهيكل التنظيمي

- يتم الانتقال من التنظيم العمودي إلى تنظيم المصفوفي أوالمشروعى؛
- التغيير من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى هيكل قائم على فرق عمل جماعية؛
- التغيير من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة؛
- التحول من الهيكل المحدد إلى هيكل غير محدد.

2. التقسيم الإداري:

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

3. السلطة الأوامر

- التحول من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية؛
- التحول من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوردات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً؛
- التحول من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.

4. الرسمية

¹ - محمود القدوة، الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة، دار اسامة، الاردن، 2010، ص ص 57،58

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

5. المركزية واللامركزية:

- المركزية هي تركز السلطة في القمة أما في التنظيم الإلكتروني تعدد مركز السلطة؛
- اللامركزية هي تعني بان السلطة موزعة أما في التنظيم الإلكتروني فان الوحدات مستقلة والفرق مدارة ذاتيا.

ثالثا: التوجه (القيادة) الإلكترونية:

لا يعني التوجيه - بأي حال من الأحوال - تنفيذ الأعمال، بل هو توجيه لأفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشورة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم إلى الطريق الصحيح، و ترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة و تتطلع إليه.

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

ولا يمكن بحال من الأحوال بناء نجاح الإدارة الإلكترونية على ما يتوافر لها من إمكانات مادية فحسب، إن القوى البشرية التي تأخذ على عواتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية هي الأصل في نجاحها، إذا لم تكن تلك التقنيات بمنجزاتها العريضة - أصلا- سوى أفكار في عقول عناصر بشرية عبقرية صنعت منها واقع التقنية بتطبيقات التي تدهش العالم الآن.

والقيادة حيز الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية، و لكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة ، بل من المنطقة القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما إلى المنطقة دائما إلى أفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية.¹

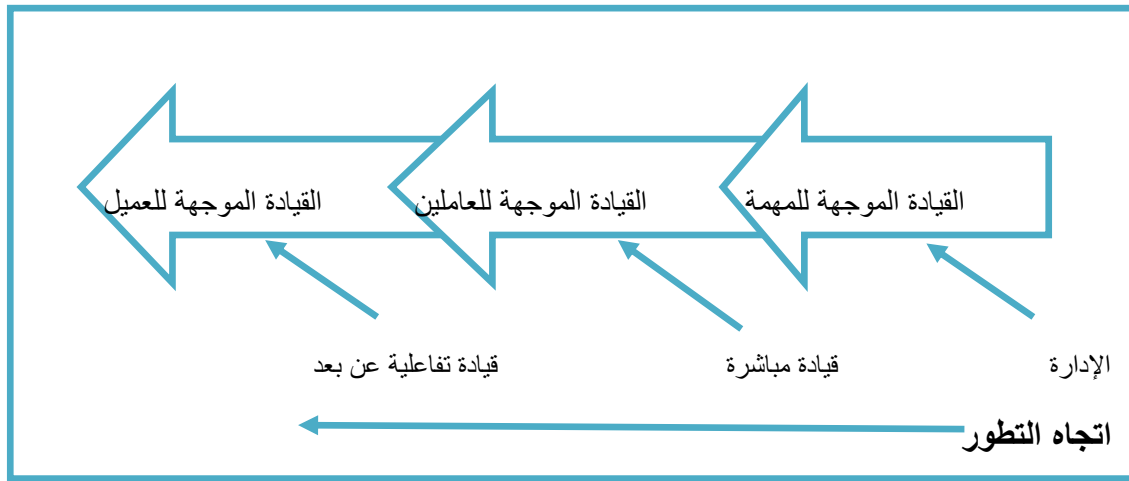
مرت القيادة بمراحل متطورة عبر مداخل ثلاثة وصولا إلى القيادة الإلكترونية في ظل تطبيق الشبكات والإلكترونيات والمداخل هي:

¹ - حسين محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص92، 93

المدخل الذي يركز على المهام: إذ أن القيادة تركز على قوة التنظيم المتمثل بقوة المركز الإداري، القوة المرتبطة بالسلطة الرسمية، قوة المعلومات، وفي هذه الحالة يكون المدير هو الأقرب إلى الأداء، ويعتمد المدخل الموجه للمهمة.

المدخل المرتكز على العاملين: هذا المدخل المرن القائم على القوة الشخصية وقوة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وقبول المرؤوسين لقائدهم وتأثيره فيهم ، ويتصف هذا المدخل بكونه موجه إلى العاملين. مدخل القيادة القائمة على الزبون: هذا المدخل القائم على أساس قيادة تفاعلية مع العميل عن بعد كما في الشكل الآتي:

شكل رقم (2-12) يوضح مراحل تطور القيادة الالكترونية.



المصدر عادل حرحوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص107

كما أن القيادة الالكترونية قائمة على ثلاث أبعاد وهي كالتالي:¹

1-قيادة تكنولوجية صلبة: هي قيادة تستخدم تكنولوجيا الإنترنت لإدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، وهي تتسم بما يلي :

- قيادة حس التكنولوجيا: القائد الإلكتروني له القدرة على تحسس أبعاد التطورات التكنولوجية المتسارعة، ويعمل على توظيف مزاياها من أجل تكوين ميزة تنافسية.
- حس الوقت على الإنترنت: القائد الإلكتروني يهتم بالزمن فهو قائد سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، أفكاره تتجاوز إجراءات العمل المتعاقب إلى إجراءات العمل التزامي، وتخطي الزمن المطلوب بين المعلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآلي بين الكل.

¹ أحمد محمد سمير. الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص(266-275)

- **حس الطوارئ** : القائد لا بد ان يستشعر التغييرات في نماذج الأعمال الجديدة والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقادمة.
- 2- **القيادة البشرية الناعمة**: القيادة الإلكترونية هي ذات محتوى إنساني بالرغم من أنها أكثر اعتماداً على التكنولوجيا، واعتمادها على البعد البشري يتميز بالآتي:
- **القائد الزبوني**: يجب معاملة الزبون كعامل في المنظمة يتصل بها لتقديم ملاحظاته عن نواقص المنتجات أو الخدمات، فيكون أكثر ارتباطاً بالبحث عن قنوات ومجالات المشاركة، ويتحول إلى زبون أكثر ولاء للمنظمة.
- **قائد عمال ومهني المعرفة** : وهو من يوجد علاقة مميزة مع الموظفين سواء كانوا يقومون بوظائفهم على قرب أو بعد، ويوجد لهم التسهيلات والمزايا، فيكسب ولائهم وثقتهم ويحفظ للمنظمة أهم أصولها.
- **القائد التنافسي**: في ظل كثرة نماذج الأعمال الجديدة، لا بد من القائد التنافسي أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسي، وهذا بأن يكون:
- الأفضل في خدمة شركائه (العاملين، الموردين، الزبائن) من المنافسين؛
 - هو الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين؛
 - له قدرة أكبر على التقليد الابتكاري بتحسين ما يأتي به المنافسون؛
 - أكثر قدرة عن غيره على ابتكار الخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة.
- **قائد إلكتروني ذو خصائص أكثر ملائمة** : الرئيس التنفيذي الإلكتروني يجب أن يكون مبشر، مرتاب، صريح بقوة، كثيف التركيز، متعلم بتكنولوجيا الأعمال، الأسرع حركة، يعاني من قلق الفصل بين المجالات، يحب الغموض، ونموذجاً في الحكم الجيد.
- 3- **القيادة الذاتية** : القائد الإلكتروني يجب أن يتخذ قرارات فورية و سريعة حسب ما هو مطلوب، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور من الاتجاهات والقواعد الخاصة لمختلفة الحالات، ويتسم قادة الذات بالخصائص التالية:
- بالقدرة على تحفيز أنفسهم مع إبقاء تركيزهم على إنجاز المهام؛
 - الاستقامة التي تحفظ الولاء للشركة والرغبة في انجاز العمل حسب قيمها ومعتقداتها؛
 - فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات؛
 - المهارة، البراعة و المرونة في التكيف مع المتغيرات البيئية؛
 - المساهمة والمبادرة لحل المشكلات.

رابعاً الرقابة الإلكترونية:

إن الرقابة الإلكترونية هي رقابة موجهة للماضي، إذ إنها مرحلة تأتي بعد التخطيط و التنفيذ ، أي إن التقرير المقدم عن إنجاز، و هذه هي وحدة من المشكلات الرقابة التقليدية لكونها تقع في حالة العجز الرد السريع لعدم استطاعتها أن تكتشف انحراف ما هو فعلي عما هو مخطط إلا في نهاية المدة، لكن الذي يحدث في الرقابة الإلكترونية، أن المعلومات تسجل فور التنفيذ لدى المدير، مما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ لاتخاذ ما يلزم من الإجراءات التصحيح، فشبكات الإنترنت تعمل كقناة آنية لنقل المعلومات بشكل فوري مما يلغي الفجوة الزمنية، حيث نلاحظ أن حدود المسؤولية الإدارية للمديرين والمسؤولية التنفيذية للعاملين تتدخل بشكل كبير، فالجميع يعملون في الوقت نفسه لإنجاز المهمة نفسها، و هذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو تأكيد الثقة بالأساليب الإلكترونية بين العاملين و الإدارة، فنكون الرقابة الإلكترونية أكثر اقتراباً من الرقابة القائمة على الثقة، بينما الرقابة التقليدية تكون قائمة على العلاقات و المساءلة الرسمية.¹

إن من بين أسباب الرقابة القائمة على الثقة ما يأتي:²

- نمط العاملين في المنظمات اليوم تتمثل في أفراد ذوي مهارة و تخصيص عال مقارنة بالعاملين محدودة المهارة و التعليم في المنظمات التقليدية.
 - إن التكنولوجيا المعلومات قلت من المستويات الإدارية، مما أدى إلى ظهور المنظمات الشبكية و إزالة عقبات الأقسام الإدارية.
 - إن المنظمات اليوم تميل بشكل كبير نحو تبني نمط العاملين عن بعد، سواء في الأماكن نائية أو في المنازل، و هذا النوع لا يكن العمل بموجبه في ظل الرقابة بالأساليب التقليدية، و لكن لابد من تنمية خبراتهم و قدرتهم على إدارة الذات. وتطور العلاقات المتفاعلة القائمة على أساس الثقة بالأساليب و الطرق الإلكترونية.
 - إن اعتماد المنظمة على الشركاء الخارجيين كالموردين والعملاء من منظمات أخرى أكثر قدرة و كفاءة على إنتاج أجزاء و مكونات لمنتج المنظمة يجعل علاقات الثقة بالشركاء تمثل قاعدة العمل الذهبية.
- وعليه تكون الرقابة القائمة على الثقة هي المعمول الأساسي مع جهات ليس للمنظمة أية سيطرة عليها إلا هذه الثقة المتبادلة بين المنظمة و مورديها أو بين المنظمة و زبائنها.

¹ عادل حرشوش المفرجي و اخرون، ص 111

² نفس المرجع، ص 112

المبحث الثالث: متطلبات ومعوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية

ان التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية يعتبر تحولا صعبا ومعقد فهو بحاجة الى اسس ومتطلبات لنجاحه وسيره في الاتجاه المطلوب، وبمقابل ذلك تبرز العديد من التحديات والعوائق التي تحول دون تحقيقه. ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم المتطلبات والعوائق لتطبيق الادارة الالكترونية.

المطلب الأول: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية

يحتاج تطبيق الادارة الالكترونية لجملة واسعة من المتطلبات التي لا يمكن الغنى عنها ومن ابرز هذه المتطلبات نجد متطلبات تقنية او فنية، تشريعية، مالية، بشرية :

1. المتطلبات التقنية:

تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإدارة الإلكترونية وتبادل المعلومات إلكترونياً؛ توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات لتكون جاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، هذا لتحقيق الهدف منها، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة لذلك والمتمثلة في تجهيزات وحواسيب وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات وبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي.¹

2. المتطلبات البشرية:

بما أن التقنية علم وثقافة وأداء أعمال جديدة ومغايرة لأدوات العمل الإدارية التقليدية بشكل كبير، فإنه لا يكفي تعليم العاملين بالإدارة وتدريبهم على أساليب العمل الجديدة والأجهزة، وتحفيزهم على ذلك وحسب، بل ينبغي أيضا توعية المتعاملين أو الفئة المستهدفة وتهيئتها نفسيا لتلقي هذه الخدمة والتعاطي معها بأرحية والإقبال عليها، وتبصيرهم بمزاياها وخدماتها² لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالي من الكفاءة، ويمكن إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لنتناسب مع التطور التقني ولتحقيق الكفاءة عند ممارسة النشاط في ظل الإدارة الإلكترونية، وهناك جملة من المتطلبات البشرية نذكرها كالاتي:³

¹موسي عبد الناصر ، محمد قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر، مجلة الباحث ، عدد 09 ، 2011، ص91

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص148

³ساري عوض الحسنات ، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية تخصص ادارة تربوية ، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم معهد البحوث والدراسات العربية ، مصر، 2011 ص59

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العنصر البشري المؤهل في نظم المعلومات البرمجيات والعمل على الإنترنت؛
 - استقطاب أفضل الخريجين متخصصين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات؛
 - إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم ؛ التمكين الإداري للأفراد لإتاحة الفرصة من أجل التعامل السريع مع المتغيرات في البيئة
- ومنه يمكن ان نقول أنه من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية تنمية هو تطوير الموارد البشرية، من اجل الحصول على إطارات على درجة عالية من المهارات المختلفة وفي نفس الوقت المرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد المعطيات ونظام العمل على شبكة الإنترنت، اضافة الى ذلك هي تقبل نشر فكرة الإدارة الالكترونية ووعي لإبعادها ومتطلباتها.

3. المتطلبات المالية:

يتطلب تطبيق تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالمنظمة، توفير الدعم المالي المطلوب حسب احتياجات كل مصلحة إدارية، وذلك بالقيام بتحليل مالي تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها، واعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها على المدى البعيد، عليه يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات توفير الدعم المالي اللازم من أجل: ¹

- توفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات؛ تصميم وتطوير البرامج الالكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المنظمة؛
- الاستعانة بالمدرسين الأهل لتدريب القوى البشرية في المنظمة؛
- صيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية والتحديث الأجهزة والبرمجيات

4. المتطلبات التشريعية:

تحتاج الدول والمنظمات المعاصرة التي لها رغبة في نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية لديها لابد من إعادة النظر في سياستها التشريعية والتحول نحو العمل بتشريعات وقوانين جديدة تتلاءم مع طبيعة هذه الأعمال والمعاملات الإلكترونية، وفي هذا الصدد فإن هذا الأمر يتطلب اما إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها. وعليها الاخذ بما يلي ²:

- شمولية الأنظمة لجميع أنشطة عمل المؤسسة ومجالاتها، حتى لا تحتاج إلى وضع قوانين لكل نشاط، مما قد لا يفتح بابا للتعارض أو تضارب القوانين فيما بعد

¹ بوشارب احمد، مدى نجاعة التسيير الإداري بالجزائر باعتماد نظام الحكومة الالكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ،في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2016-2017 ص166

² جيلالي بوزكري ، الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال والتسويق ، جامعة الجزائر 3 سنة 2015-2016 ، ص ص 90،91

- استقرار هذه الأنظمة والقوانين ووضوحها، مما يعين على سهولة العمل بمقتضاها.
- على الجهة المشروعة ألا تتعجل أمرها، وأن تمحص النظر كثيرا في تلك التشريعات قبل إشهارها واعتمادها للعمل، للتأكد من عدم وجود خلل أو ثغرات بها، والتأكد من ملاءمتها ومراعاتها لظروف الأنشطة الإلكترونية.
- أن تتحلى تلك التشريعات بالمرونة التي هي أصل الإدارة الإلكترونية وأهم ركائزها، مما يكون معينا على التحديث والتطوير دون تعقيد، فهذا مبدأ أصيل في الإدارة الإلكترونية.
- مشاركة المختصين في الشأن الفني في وضع هذه التشريعات إلى جانب هذه القوانين، فالمشروع في حاجة إلى المتخصص للاهتمام به في واقع التقنية الذي يزخر بكثير من التفاصيل لا التي قد لا ينتبه المشرع غير المتخصص إليها ولا تقوت التقنية.
- أن تكون تلك التشريعات والقوانين سهلة الفهم، ممكنة التطبيق سواء لمنفذها، أو للجهة المستهدفة في العمل وفق ضوابطها

5. الثقافة التنظيمية:

إن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخدامها يعتبر عملية صعبة ومعقدة إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي بين كافة الأفراد العاملين مع بعضهم من جهة وبينهم وبين الإدارات التنفيذية من جهة أخرى، ولكي تصبح عمليات التعامل مع الإدارة الإلكترونية ومكونات الثقافة التنظيمية بسيطة وسهلة يتطلب الأمر نشر هذه المكونات والتحسيس بأهميتها مما يقلل من ظهور قوى مقاومة التغيير وبالتالي فشل العمل الإلكتروني جزئيا أو كليا¹.

حيث تعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الهامة التي يمكن ان تدعم أو تعيق تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمات ، كما أكد لودون Landon أن الثقافة التنظيمية تعتبر عائق كبير أمام التغيير إذا لم تأخذ في الحسبان، خاصة التغيير القائم على تكنولوجيا للمعلومات و الاتصالات ، كما اشار العديد من الباحثين الى ان عدم وجود جهد كافي لفهم الثقافة التنظيمية، ولاسيما الثقافات الفرعية، هو السبب الرئيسي لفشل برامج تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

ومن جهة اخرى يؤكد شارلز هل وجونز انه يجب على الإدارة العليا بالمنظمة تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لان ذلك سوف يقلل من مقاومة العاملين، حيث ان الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد النمط الثقافي للمنظمة من خلال الاسلوب الإداري الذي ينتجه للمدير و القيم التي يعتنقها، فإذا كان اسلوب المدير يشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فإن جميع العاملين سوف يتجهون الى استخدام التطبيقات الأمر الذي يؤدي الى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

¹ نورة قنيفة، سمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد8 العدد 1، جوان 2023 ، ص 14

بشكل جيد، وتؤثر الإدارة العليا في الثقافة التنظيمية من الحلال طريقة تفويض السلطات للمرؤوسين وتقسيم و توزيع المهام بينهم، و تشجيعهم على الابداع و الابتكار لاستغلال الفرص المتاحة التي تزيد من الانتاجية و توفر الوقت والجهد و التكلفة. ويجادل فرانسيس وودكوك انه اذا كان القائد أو المدير يتبع الاسلوب البيروقراطي من حيث الأوامر والتعليمات و الضبط و التعامل مع المرؤوسين بشدة فإن المدير يتبع الاسلوب البيروقراطي من حيث الاوامر و التعليمات و الضبط والربط و التعامل مع المرؤوسين بشدة فإن النتيجة سوف تكون اما ينجح القائد في تغيير قيم موظفيه و طاعتهم و امتثالهم لقراراته او ربما يفرض طاعته بقوة من خلال التهديدات باستخدام العقوبات المادية و المعنوية، أو وما يرفض المرؤوسين تعليمات القائد (رفض استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية).

و تنظر أنيتا Anita إلى الثقافة التنظيمية نظرة ايجابية باعتبارها أساس التغيير و التطوير وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة و خاصة التغيرات التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و شبكة الإنترنت، فالإدارة الالكترونية تحتاج الى ثقافة الابتكار والتطوير و الانفتاح إلى جانب توفير فرص المشاركة في انتاج ونقل المعرفة التنظيمية و التعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت وبحسب Anita لا توجد فائدة من استخدام التكنولوجيا اذا كانت الثقافة السائدة بالمنظمة سلبية. لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة قادرة على خلق الفرص وتهيئة الظروف المناسبة أمام تطبيق الادارة الإلكترونية اذ إن احداث التغيير المطلوب يتأثر بدرجة كبيرة بنمط الثقافة التنظيمية السائد، ويتحد دورها بشكل واضح في مدى قدرتها على الاستجابة لتطبيقات الادارة الالكترونية من خلال تجنب العقبات و اقتباس الفرص المتاحة

و تؤدي الثقافة التنظيمية دورا هاما في تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية من خلال المحافظة على قيم تشجيع و تعزيز النزعة نحو التصرف، حيث يتم تشجيع العاملين على المبادرة و الابتكار و استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية، مع المشاركة في وضع الخطط وتحديد الاهداف و اتخاذ القرارات، و النوع الثاني قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة بحيث تعمل رسالة المنظمة على تشجيع المنظمة و العاملين بما بمختلف مستوياتهم الادارية على تبني تطبيقات الادارة الالكترونية و تطبيقاتها داخل المنظمة.¹

¹ الطاهر عراز ، حنان بن علي ، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الادارة الالكترونية بالمؤسسة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 8 العدد 4 ، ديسمبر 2020، صص75،76

المطلب الثاني: معوقات التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية:

ان الإدارة في رحلتها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني تواجه عددا من المعوقات منها ما هو تقني، إداري، تشريعي، بشري، مالي، قانوني سنلخصها في ما يلي :

1. المعوقات الإدارية: أبرز المعوقات الإدارية ما يلي:¹

- ضعف التنسيق والتخطيط من قبل الإدارة العليا لإنجاز المشروع، سواء كان من جانب تحديد الوقت الملائم لبدء التنفيذ، أو سماح الظروف بذلك من عدمه، مما يستدعي التأجيل حتى تنهياً الأجواء المناسبة ، وحينها يصل ضعف التخطيط إلى حد العشوائية والارتجال ، مما قد يؤدي إلى عكس ما هو مرجو من مشروع التحول تماما.
- استخفاف بعض القادة بضرورة متابعة خطوات مشروع التحول، ومراقبة تطورات، تحسبا لاي عارض أو حاجة للمشروع وقت تنفيذه ، او للتأكد من إن خطة التحول تطبق على نحو صحيح، ففي بعض البيئات المعارضة أو غير المتحمسة لها يلزم اهتمام القيادة العليا بالتطبيق حتى يستشعر الموظفون والجهات المستهدفة أهمية الأمر، ويحظى المشروع بالدعم المجتمعي اللازم لإنجاحه.
- من الممكن إن تستعين المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية بخبرات وتجارب مؤسسات سبقتها، مما يسهل التطبيق ويسرع من وتيرته، يجنبها ما وقعت فيه الجهة السابقة من اخطاء ومشكلات ، لذلك فان غياب التنسيق بين الجهات وانقطاع الاتصال الذي يمكن من خلاله تبادل المشورة ، يصبح معوقا من معوقات التطبيق، في حين تبدأ كل جهة مشروعها من الصفر، بينما كان من الأنفع والأحسن أن تبدأ من حيث أنهى الآخرون.
- تعتبر الإجراءات الإدارية غير المرنة وغير المتحمسة لمشروع الإدارة الإلكترونية، احد معوقات التي تعيق التطبيق مما يفرغ المشروع من مضمونه فيتحول إلى مجرد ممارسات تقنية مفككة ليس لها حصانة الكيان الإداري وشخصيته،
- ندرة الموارد اللازمة للتحول إلى التقنية سواء المالية أو الطاقات البشرية أو الاستعداد العام للعناصر الإدارية.
- الانصراف عن التركيز على بعض العمليات التي تعد محاور رئيسة وجوهرية للتحول المفيد للمنظمة، والاهتمام ببعض النقاط والمفاهيم التي لا تعدو كونها إعادة لترتيب المقاعد الإدارية، دون أن يستفيد واقع التجربة وجوهرها شيئا أو يتغير فيه شيء، فنجد أنفسنا أمام إدارة تقليدية تدار بالحواسيب.

¹ - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص(187،189)

- سيطرة المفاهيم التقليدية البيروقراطية على أجواء العمل الإداري في المنظمة وعدم التمكن من تجاوزها أو الحد من تأثيرها.
- التصور الاعتقاد الخاطئ بان التغيير يحدث فقط في العمليات والإجراءات الإدارية، في حين ينبغي أن يشمل التغيير علاقات القيادة بموظفيها، وعلاقتها بالقيادات الأخرى الأدنى منزلة وكثيرا من مفاهيم البيئة الالكترونية، كشفافية والمرونة ونبذ المركزية وغيرها.
- عدم اقتناع إدارة المنظمة بضرورة الإدارة الالكترونية أو الحاجة إليها.
- عدم تهيئة الأفراد نفسيا وإشعارهم بأهمية دورهم ، وإنهم جزء من عملية التحول ونجاحها.
- الاختلاف في نظم الإدارة داخل الجهة الإدارية الواحدة، مما يعرقل التحول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية بشكل انسيابي.

2. معوقات بشرية:

- التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات يعترضه جملة من المعوقات البشرية التي يمكن لها أن تعيق حركة التحول، أو على الأقل تؤخر تطبيقه، ومن بين تلك المعوقات مايلي¹ :
- انعدام الخبرات التكنولوجية والكفاءة في تقديم الخدمات.
 - عدم كفاية البرامج التدريبية للعاملين على الأجهزة الإلكترونية.
 - عدم تطور طرق اختيار القائمين على الأجهزة الإلكترونية.
 - ضعف طرق تقديم الخدمات التي تقوم بها الكوادر البشرية، حيث يتم تقديمها بصورة شكلية بحتة دون النظر إلى الجانب الموضوعي أساس الخدمة
- إضافة إلى ما سبق يشكل معوقا بشريا ما يلي²:
- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة.
 - تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
 - نقص الخبرات لدى المديرين و ندرة تقديم حوافز مادية لهم.
 - ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والرغبة والخوف الذي يمتلكه العاملين بالإدارة عند استخدامه.

¹ عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008 ص 5

² حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 191، 190

- قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج و تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
- خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية، مما يؤخر مشروع الإدارة الإلكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشياً.
- قصور نظرة الموظفين والعمال الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى إيجابياتها وفوائدها.

3. معوقات مالية:

- بعض العوائق المالية تحول دون تعميم تطبيقات التقنية على الإدارات، أو قد تؤخر تنفيذ هذا مشروع الادارة الإلكترونية، ومن بين تلك العوائق:¹
- محدودية موارد المنظمة المالية اللازمة من اجل توفير عناصر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من أجهزة الحاسوب، وشبكات، وبرامج تطبيقية، وإنشاء المواقع، وربط الشبكات ، مما قد يضع هذه المؤسسات أمام خيار الانتظار حتى يتحسن وضعها المالي.
- يتضرر الجانب التدريبي أيضاً في المؤسسات الساعية إلى مشروع الإدارة الإلكترونية من محدودية الموارد المالية اللازمة للقيام بالرحلات التدريبية وصرف مكافآت المتدربين، وصرف أجور المدربين، إذ يلزم - أحياناً- الاستعانة بخبرات أجنبية في التدريب، مما يزيد من الكلفة المادية، في مقابل محدودية الموارد، مما يعوق هذا المشروع ، ويبيط من وتيرته.
- تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزتها وشبكاتها، وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة بالمعطوب من القطع الداخلية لبعض الأجهزة أو من الأجهزة نفسها والشبكات، فضلاً عن تكلفة أجور القائمين على صيانة والشبكات.
- جمود الإدارات المالية في بعض المنظمات، حيث تضع ميزانيات مالية على أساس بنود محددة، مما يمنع صرف أي مبلغ لغير البنود التي تم وضعها مسبقاً.

¹ حسين محمد الحسن، نفس المرجع ، ص192

-تقف التكلفة المالية للاشتراك في شبكات الإنترنت عائقاً أمام الأسر الفقيرة، مما يعوق إمكانية تواصل تلك الأسر مع شبكات الدوائر الإدارية لإجراء معاملاتها.

4. معوقات فنية:

هناك بعض المعوقات الفنية التي تعترض طريق التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية مشروع لدى كثير من الإدارات، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:¹

- أول ما يواجه المؤسسات التي تسعى إلى تعميم تطبيقات التقنية على دوائرها الإدارية: ما تحتاج إليه تلك الأجهزة من عمليات فنية تشمل صيانة الحاسوب، وإصلاحها وتحديث الأجهزة القديمة. وتظهر هذه الاحتياجات في ظل ندرة بيوت الخبرة والاستشارة، وتتفاقم هذه المشكلة مع تقادم مهارات التقنية وظهور الجديد كل يوم، مما يحتاج إلى تجديد الخبرات الفنية لمواكبة كل جديد، الأمر الذي يشكل صعوبة أمام إنشاء تلك الإدارات الإلكترونية أو استمرارها.

- تقادم مهارات العاملين في الحقل التقني، مما يجعلهم يقاومون التقنيات الحديثة التي تخلفوا ثقافياً ومهارياً عن اللحاق بها، وتعييقهم دخولها إلى السوق العمل والدوائر الإدارية حتى لا تهدد مواقعهم الوظيفية.

- اختلاف نظم الإدارة وأساليبها حتى داخل المؤسسة أو المنظمة الواحدة، ما يجعل من الصعوبة بمكان الوصول إلى صيغة توافقية لإدارة إلكترونية متكاملة داخل بعض المنظمات.

- صعوبة تطوير البرمجيات في ظل الخلط الحاصل في تحديد البرمجيات المطلوبة ومواصفاتها، وشروط عملها، مما يجعل التصدي للتجربة الجديدة ليس بالدرجة الكافية لنستطيع التنبؤ بالنجاح لتلك الغدرة.

- عجز البنى التحتية لدى بعض الدول عن الوفاء بالتزامات تشغيل تلك الإدارة الإلكترونية التي تؤسس وتقوم على تلك البنى التحتية التي يفرض إن تدخل ضمن المشروعات التنموية في الدولة.

5. معوقات تشريعية:

هناك العديد من العوائق التشريعية التي تعيق انتشار التكنولوجيا الحديثة. وهذه عوائق عامة تتطلب التدخل على المستوى الوطني، على الرغم من أن بعضها داخلي وتشمل وكالات خاصة أو حكومية. وتشمل هذه العوائق التشريعية ما يلي:²

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص194

² حسين محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص195

- القصور التشريعي والقانوني، مثل قواعد الإثبات والصحة والمصادقية، يخلق خوفا كبيرا لدى الساعين إلى إجراء المعاملات الإلكترونية دون وثائق تثبت حقوقهم وعدم القدرة على الاعتراف بصحة المستندات الإلكترونية وقانونيتها. اعتمادها كدليل أو الاعتراف بمصادقتها.
- يتطلب الواقع الإداري جهوداً ووقتاً طويلاً للأمد لصياغة القوانين والتشريعات المنظمة لعلاقاته، ووضع الإطار القانوني لممارسته، وتحديد القواعد التي تحكم معاملاته، بالإضافة إلى ضرورة نشر التشريعات على المستوى الدولي أو الاعتراف بها دولياً، مع الأخذ في الاعتبار أن المعاملات الإلكترونية لا يجوز أن تقتصر على دولة معينة، وهذا يجعل الطريق طويلاً إلى وضع قانون ينظم البيئة الإلكترونية يغطي كافة تفاصيلها وعملياتها وظروفها، وهذا يشكل عائقاً أمام أصحاب صفقات التكنولوجيا لأنه يشكل تهديداً خطيراً لحقوقهم وصفقاتهم.
- الأنظمة واللوائح التقليدية الحالية غير مناسبة للإدارة والمعاملات الإلكترونية، كما أن عدم وجود أنظمة ولوائح لضبط علاقات العمل والتعاون داخل القطاع الإلكتروني يجعل هذا البديل غير مرض.
- التأخير في سن التشريعات القانونية التي تكفل اعتماد التوقيع الإلكتروني ومعالجة رسائل البريد الإلكتروني والتحقق من هوية طالبي الخدمة أعاق العديد من المعاملات الإلكترونية التي كان من الممكن أن تكون أكثر سلاسة في ظل وجود مثل هذه التشريعات وتحقق الفوائد المتوقعة منها.
- عدم وجود تشريعات تجرم اختراق شبكات الإدارة الإلكترونية ووضع عقوبات رادعة لهؤلاء المخالفين تجعل المتعاملين مع هذه القطاعات يشعرون بعدم الأمان حيث يحاول بعضهم الابتعاد عن المعاملات الإلكترونية قدر الإمكان وخاصة الحسابات المصرفية والمستندات.

6. معوقات أمنية:

- تعد من العوائق الكبرى التي قد تواجه مشروع التغيير إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، إذ إن هناك مخاوف كثيرة لدى المتعاملين من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، وأن يطول ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم إما بالحذف أو التدمير، أو استغلالها في استخدامات غير مشروعة.
- ويبقى الهاجس الأكبر ما يعتري الكثيرين من فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية مثل التحويلات الإلكترونية، والمعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان.

ولا يعد هذا هاجساً محلياً أو خاصاً بدولة أو مجتمع ما بقدر ما هو هاجس عالمي، إذ ذكر في كثير من الدراسات والتقارير الصادرة حول الخسائر التي وقعت في ظل القرصنة والاختراق، من أن مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) أعلن أن جرائم الحاسوب تكبد الاقتصاد الأمريكي (76,2) مليار دولار سنوياً، وتتنوع تلك الجرائم بين فيروسات تهاجم أنظمة الحاسوب وشبكاته، وبرامج تجسس، وسرقة أجهزة الحاسوب.

وتتفاقم مشكلة الأمن الإلكتروني هذه بسبب عدم وجود برامج للتحكم في عمليات الاقتحام المتعمدة بموافقة جميع الأطراف المعنية. تتم هذه الاتفاقية فقط في سياق توافق البرنامج ومواصفاته بين الدول المصنعة المصدرة للبرنامج، مما يجعل موافقة هيئات التقييس والموردين والمنظمات أمراً ضرورياً. يلتزم مستخدمو أنظمة المعلومات بالمعايير والتوجيهات التي تحكم التدابير الأمنية الدولية، مما يؤهلهم لفرص النجاح في المناخ العالمي وبيئة المعلومات. إن التعاون الدولي المشترك لاحتواء محاولات القرصنة والتواصل مع مرتكبيها يخلق أجواء لمزيد من فقدان الأمن.

تشمل تحديات أمن المعلومات مجموعة واسعة من العناصر، بعضها فني ويتعلق بالأنظمة التقنية والإجراءات والمعدات المستخدمة، والبعض الآخر يتعلق بالأفراد والجهات الإدارية القائمة على الإدارة الإلكترونية حول العالم، وخاصة الدوائر الحكومية.¹

المطلب الثالث: سلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية

قد يعتقد البعض أنه وعند تطبيق استراتيجية الغدارة الإلكترونية سوف تزول كل المصاعب والمشاكل الإدارية والتقنية والعملانية، لكن الواقع يشير إلى أمر مختلف بمعنى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيحتاج إلى تدفق مستمر ومتواصل لتأمين استمرار تقديم الخدمات بشكل ممكن مع الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد آخذين بعين الاعتبار وجود خطط بديلة أو خطة طوارئ في حال تعثر الإدارة الإلكترونية في عملها لسبب من الأسباب أو لسلبية من السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية وهي:

1- التجسس الإلكتروني:

بعد ثورة المعلومات هاته التي اجتاحت العالم، قلصت معظم دول العالم خاصة المتطورة من اعتمادها على العنصر البشري بالرغم من أهميته وألويته في كثير من المجالات لصالح التقنية، وبعد والتجسس إحدى هذه المجالات، حيث من الطبيعي أنه لما تعتمد إحدى الدول على الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول

¹ حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص196

أرشيفها إلى إلكتروني، وهو ما سيعرضه لمخاطر جمة تكمن اساسا في التجسس على الوثائق وكشفها ونقلها او حتى إتلافها، لذا فهناك العديد من المخاطر من الناحية الأمنية على وثائق ومعلومات وأرشيف الإدارة سواء تلك المتعلقة بالأشخاص أو الإدارات أو الشركات أو بالدول حتى.

مصدر الخطورة لا يأتي فقط من تطبيق الإدارة الإلكترونية لكي لا يفهم البعض بأننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما يكمن مصدر الخطورة في عدم تمكين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإهمال هذه الجاني قد يؤدي إلى كوارث وخيمة يحدثها التجسس الإلكتروني، ومصدر خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من ثلاث فئات :

- الفئة الأفراد العاديون. - الفئة الهاكرز (القرصنة). - الفئة أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

يقتصر خطر الفئتين الأولى والثانية اما على تخريب الموقع أو إعاقة عمله وإيقافه وهنا تستطيع الإدارة تجنب ذلك بعدة طرق وقائية، اما خطر الفئة الثالثة يتعدى ذلك بكثير بحيث يصل إلى درجة الاطلاع الكامل على جميع الوثائق الحكومية او وثائق المؤسسات والإدارات والأموال، ونحو ذلك، هذا من شأنه ان يشكل تهديداً فعلياً على الأمن القومي والاستراتيجي للدول.

1- التبعية للخارج:

ويقصد منها هنا الانقياد إلى الدول التي هي أكثر تقدماً والتي توفر التقنيات اللازمة لعمل الحكومة الإلكترونية، بحيث إن تطبيق الحكومة الإلكترونية يعتبر مطلب ضروري في عالم اليوم، يحتاج لمبالغ مالية ضخمة، بالإضافة إلى متطلبات ذات صلة بالمجهود البشري القائمة على خدمات يقدمها أهل الخبرة والاختصاص، مما يستدعي اللجوء في كثير من الأحيان إلى الحكومات الداعمة، الأمر الذي يخفي ضمنه الانقياد وراء شروط الجهة المانحة، بحيث ان تلك الحكومات المانحة تركز تبعية دائمة لها في شتى مجالات الحكومة الإلكترونية، وبالأخص في الجوانب التقنية التي تبقى في علم الجهة المانحة، تتحكم بها في كافة مراحل العمل الحكومي الإلكتروني.¹

2- شلل الإدارة:

يؤدي التحول غير المتدرج إلى الإدارة الإلكترونية الى شلل عمل الإدارة، بحيث لا يمكن الوصول إلى الإدارة الإلكترونية دفعة واحدة، ومن شأن التحول الفوري إلى ان يشل عمل الإدارة التي لم تحتفظ بنمط عملها القديم، فيما لم تستطع انجاز منظومة الإدارة الإلكترونية.²

¹- اسامة احمد المناعسة ، جلال محمد الزعبي، الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة ، الاردن، 2013، ص 54

²- نفس المرجع ، ص 55

المبحث الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

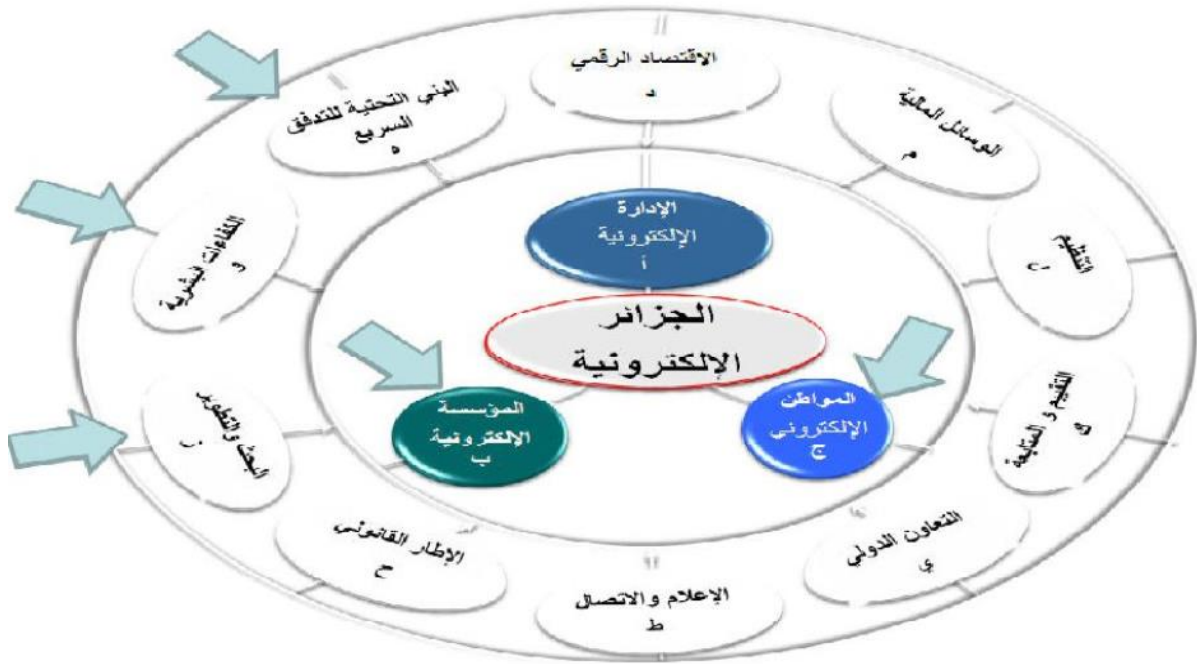
بعد التطرق للمفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية لا يسعنا الى ان نقف على واقع هذه الاخيرة في الجزائر وسنحاول ذلك من خلال عرض مشروع الجزائر الإلكترونية وأهدافه وأهم العوائق التي تواجه تنفيذه، ومن ثم نعرض واقع الادارة الإلكترونية في الجزائر من خلال مؤشر الامم المتحدة.

المطلب الأول : مشروع الادارة الإلكترونية في الجزائر

الجزائر كغيرها من دول العالم وجدت نفسها أمام تحديات تتطلب تدخلا خاصة من أجل تجديد وإصلاح الادارة العامة وذلك من اجل مواجهة قوانين المنافسة العالمية ،والاندماج في الاقتصاد الدولي والسعي نحو التقدم في شتى المجالات بهدف تقديم أفضل الخدمات للمواطنين ومواكبة التطورات الدولية. ولذلك أعدت الحكومة الجزائرية في سبيل تطوير تطبيقات الإدارة الإلكترونية، مخططا متعدد القطاعات، اطلقت عليه: إستراتيجية الجزائر الإلكترونية، 2009-2013، تم تحديد الأهداف المرجوة وضبط الأعمال الواجب تنفيذها في غضون مدة الخمس سنوات، و يركز هذا المخطط على ثلاثة عشر محورا اساسيا ، حيث تم إعداد وتقييم الوضع بالنسبة لكل محور اضافة الى تحديد أهدافه الرئيسية والمسطرة على غضون الخمس السنوات، مع وضع لائحة للعمليات اللازمة لتجسيد تلك الأهداف، و تتمثل هذه المحاور فيما يلي:¹

¹ جيلالي بوزكري ، مرجع سبق ذكره، ص(166-171)

شكل رقم (2-13) يبين المحاور الرئيسية لمشروع الجزائر الالكترونية



المصدر: جيلالي بوركزي ، مرجع سبق ذكره، ص 166

المحور الرئيسي": تسريع استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في الإدارة العمومية يحدث تعزيز استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في الإدارة العمومية تحولا كبيرا في أساليب عملها و تنظيمها ، هذا ما سيجعلها تعيد النظر في طريقة سيرها وتنظيمها وتكيف الخدمات المقدمة للمواطنين بشكل أفضل ، لاسيما من خلال اناحة خدماتها على شبكة الإنترنت. والتي تسمح بخلق فضاء اتصال مستقل، يتيح توفر المعلومات في أي وقت وفي أي مكان. وفي هذا الصدد ، تم وضع أهداف خاصة او مشتركة لكل دائرة وزارية وهي تخص الجوانب التالية:

- اكمال البنية الأساسية المعلوماتية.
- وضع نظم إعلام مندمجة
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
- تنمية الكفاءات البشرية.

تطوير الخدمات الالكترونية لصالح المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى في الجزائر انطلاقا

من تقييم الوضع الذي أجرى إعداد إستراتيجية " الجزائر الالكترونية 2013 "

المحور الرئيسي " ب ": تسريع استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات (المؤسسات الإلكترونية)

استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أضحى أمراً ضرورياً من أجل تحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية لدى المؤسسات وتمكينها من الاستفادة من الفرص التي يتيحها سوق أوسع، ويمكن من تحسين العلاقات مع الزبائن والشركاء ويساعد على تحقيق فاعلية أكبر بفضل استخدام نظم تسيير المعارف. وبفضل الانترنت أصبحت السوق العالمية في اقتصاد يعتمد على المعرفة كقيمة أساسية وبذلك الأهداف من هذا المحور هي المؤسسة الإلكترونية وذلك من أجل:

- دعم تملك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير تطبيقات أداء الشركات.
- تطوير عرض الخدمات الإلكترونية من طرف الشركات.

المحور الرئيسي " ج " تطوير آليات وإجراءات التحفيزية الكفيلة يتمكن المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (المواطن الإلكتروني)

يجب تعميم النفاذ إلى الانترنت من أجل السماح لكل مواطن بالاستفادة من الخدمات العمومية الإلكترونية ومن قاعدة المعارف والعلم الهائلة المتمثلة في الإنترنت، وإرفاق برامج التجهيز وتطوير التوصيلات ذات التدفق السريع والمضامين المتعددة الوسائط، ببرامج تكوين من أجل تسريع عملية تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تشكل عملية تعميم النفاذ إلى الانترنت هدفاً رئيسياً يتفرع بدوره إلى ثلاثة أهداف خاصة:

- إعادة بعث عملية أسرتك عن طريق توفير حواسيب شخصية وخطوط توصيل ذات الدفق السريع مع توفير التكوين ومضامين متميزة لفائدة كل فئة من فئات المجتمع.
- الزيادة بقدر معتبر في عدد الفضائيات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت والمنصات المتعددة الوسائط و الحظائر المعلوماتية ودور العلم ودور الثقافة.
- توسيع الخدمة العامة لتشمل النفاذ إلى الانترنت.

المحور الرئيسي " د ": دفع تطوير الاقتصاد الرقمي

يتمحور الاقتصاد الرقمي حول ثلاث مكونات أساسية : البرمجية، الخدمات والتجهيز. ويتمحور الهدف الرئيسي في تهيئة الظروف المناسبة لتطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطويراً مكثفاً. ويمكن تفريع هذا الهدف الرئيسي إلى أربعة أهداف:

- مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة والمؤسسات والذي تمت مباشرته في إطار إعداد إستراتيجية "الجزائر الإلكترونية" وضع آلية شراكة مستدامة بين القطاعين العمومي والخاص.
- توفير كل الظروف الملائمة لتمكين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية في مجال إنتاج البرمجيات وتوفير الخدمات والتجهيز.
- وضع إجراءات تحفيزية لإنتاج المضمون.
- توجيه النشاط الاقتصادي في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نحو التصدير.
- المحور الرئيسي " هـ : تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة**
- الهدف الرئيسي المقرر لهذا المحور يتمثل في إنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة، تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة ، تمثل الأرضية التي تقوم عليها كل العمليات الرامية إلى تقديم خدمات للمواطنين والمؤسسات والإدارات. ويتفرع هذا الهدف إلى أربعة أهداف:
- تأمين البنية التحتية الوطنية للاتصالات.
- تأمين الشبكات.
- توعية خدمات الشبكات
- التسيير الفعال لاسم نطاق "DZ" " بمعني تحسين رؤية الجزائر فيما يخص الانترنت عبر تسيير فعال لاسم النطاق. وإنشاء وكالة تسيير اسم النطاق. إطلاق عملية وطنية لبلوغ استخدام مليون اسم نطاق، DZ في إطار الجزائر الإلكترونية. 2013
- المحور الرئيسي " و : تطوير الكفاءات البشرية**
- يجب إرفاق تعزيز البنية التحتية وتعميم النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بإجراءات ملموسة في المجال التكوين وتطوير الكفاءات البشرية من أجل تعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمان تملكها على جميع المستويات. ولتحقيق ذلك تم تحديد هدفين:
- إعادة النظر في برامج التعليم العالي والتكوين المهني في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تلقين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لجميع الفئات الاجتماعية، أسر، موظفين.
- يبلغ عدد العمال في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 136662 أي ما يعادل 1.46% من مجموع العمال.
- المحور الرئيسي " ز : تدعيم البحث - التطوير والابتكار -**

يخص الهدف الرئيسي لهذا المحور تطوير المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق تعزيز نشاط البحث والتطوير والابتكار. وتشمل الأهداف الخاصة في هذا السياق: البرمجة والتنظيم وتأمين نتائج البحث وكشف عن الكفاءات وتنظيم نقل التكنولوجيا والمهارات.

وتتحقق هذه الأهداف عن طريق مجموعة من العمليات أهمها إنشاء مراكز البحث التكنولوجية مثل CERIST، وتشغيل الحضيرة المعلوماتية بسيدي عبد الله والحظائر الوطنية و الجهوية، عنابة وهران، تكوين دورات تدريبية للباحثين في الخارج و تمكين التعاون العلمي مع مراكز البحث والجامعات الأجنبية.

المحور الرئيسي " ح " : ضبط مستوى الإطار القانوني الوطني

لا بد من ضبط مستوى الإطار القانوني تماشيا مع الممارسات الدولية ومتطلبات مجتمع المعلومات ومع الأخذ بعين الاعتبار التجربة المعاشة وكل النقائص الملاحظة والصعوبات المسجلة. إن الهدف الرئيسي يتمثل في تهيئة مناخ من الثقة يشجع علي إقامة الإدارة الالكترونية وهذا الهدف الرئيسي يستلزم بدوره هدفا خاصا يتعلق بتحديد إطار تشريعي وتنظيم ملائم منها:

- إعداد وتفعيل تنظيم خاص بالهوية الالكترونية وحيدة للأفراد والشركات وبالتوقيع الالكتروني
- إعداد وتفعيل وتنظيم خاص بالمبادلات الالكترونية والمصادقة عليها وفق إطار تنظيمي يحدد صلاحية ونجاعة العقود الالكترونية.

المحور الرئيسي " ط " : المعلومات و الاتصالات

يلعب كل من المعلومات والاتصالات دورا رئيسيا ومرجحا في اقتصاد المعرفة، شهدت الصحافة المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا حقيقيا إذ بعد ما كانت العناوين منعدمة في هذا المجال سنة 2000 تجاوزت 15 في سنة 2008 وقد تم تحديد الأهداف الخاصة بالنسبة لهذا المحور في:

- إعداد و تنفيذ مخطط اتصال حول مجتمع المعلومات في الجزائر؛
- بناء نسيج جمعي كامتداد للمجهود الحكومي.

المحور الرئيسي " ي " : تـمـثـين التـعاـون الـدولـي

يهدف التعاون مع البلدان الأخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تراكم في المعارف الذي يضمن استمرارية المشاريع وانتشارها، والذي لم تحققه المشاريع المبعثرة لبلادنا، لاسيما مع الاتحاد الأوروبي في إطار مشروع MEDA II.

يتمثل الهدف الرئيسي للتعاون الدولي في تملك التكنولوجيات والمهارات . ويتفرع هذا الهدف الرئيسي إلى هدفين خاصين هما:

- المشاركة الفعالة في الحوار والمبادرات الدولية
- إقامة شراكات إستراتيجية بهدف تملك التكنولوجيات والمهارات.

المحور الرئيسي "ك": آليات التقييم و المتابعة

تواكب عملية التقييم كطل مراحل عملية إعداد وتنفيذ وتحقيق العمليات التي من شأنها السماح بتجسيد أهداف إستراتيجية " الجزائر الإلكترونية".

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا الحور في تجديد نظام مؤشرات متابعة وتقييم يسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات علي التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة وإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط الاستراتيجي " الجزائر الإلكترونية 2013 "من جهة أخرى يتشكل هذا الهدف الرئيسي من الهدفين الخاصين التاليين:

- إعداد الإطار التصوري لنظام مؤشرات نوعية.
- إعداد قائمة مؤشرات ملائمة

المحور الرئيسي "ل": إجراءات تنظيمية

في إطار إصلاحات قطاع الاتصالات، وضعت الجزائر هياكل دعم لسياستها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ترتب عن هذه الإصلاحات تحويل وزارة البريد والمواصلات سابقا إلى وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب إنشاء شركتين منفصلتين " اتصالات الجزائر " و"بريد الجزائر" قائمة سلطة ضبط (سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية)، مما يسمح بالفصل بين الاستغلال والضبط ورسم السياسة القطاعية.

في إطار تحضير السياسة الموجهة لترقية مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي تم تشكيل لجنة وزارية" اللجنة الالكترونية" يترأسها السيد رئيس الحكومة وتضم الوزراء المعنيين بهذا المجال كما تم تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني لهذه اللجنة الالكترونية في هذا الصدد تتمثل الأهداف الخاصة الواجب تحقيقها:

- تدعيم الانسجام و التنسيق وطنيا وبين القطاعات؛
- تدعيم قدرات التدخل على المستوى القطاعات والهيئات المتخصصة.

المحور "م": الموارد المالية

يستلزم تنفيذ إستراتيجية " الجزائر الالكترونية 2013 " موارد مالية معتبرة يستحيل توفيرها من مصدر

واحد ، وبالتالي لا بد من استغلال جميع مصادر التمويل المتاحة استغلالا امثل ، كما يجب أن تكون جميع الإجراءات التشريعية أو التنظيمية أو المادية مصحوبة بتقييم مالي دقيق، ويستلزم الأمر أيضا ترتيب هذه الإجراءات ، حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

يحدد برنامج ميزانية إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 وفق المراحل التنفيذية المرتقبة وسيتم عرضه سنويا إبلي غاية استكمالها مع تدقيقه بصفة شاملة على مدى فترة 2009 - 2013.

وقد قدمت اللجنة الالكترونية جهات التمويل كالتالي:

جهاز التمويل : ستفيد المصاريف علي مستوى:

- ميزانية الدولة، بعنوان التجهيزات والتسيير.
- صناديق لدعم التنمية الاقتصادية : صناديق ترقية المنافسة الصناعية والصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبرنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبرنامج MEDA لدعم تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الموارد الخاصة للمؤسسات

المطلب الثاني : واقع الادارة الالكترونية في الجزائر من خلال مؤشر الامم المتحدة

وضعت هيئة الأمم المتحدة مؤشرا لقياس تطور الحكومة الالكترونية وهو مؤشر مركب يقيس مدى جاهزية وقدرة الدول ومؤسساتها على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقديم الخدمات العمومية ويعطي هذا المؤشر تقييما للخصائص التقنية للمواقع الالكترونية الوطنية بالإضافة الى تقييم سياسات الحكومة الالكترونية المتبعة واستراتيجيات تطبيقها، بالأخص على مستوى قطاعات تقديم الخدمات الأساسية. ويعبر هذا المؤشر عن متوسط مرجح لثلاثة ارقام قياسية موحدة حول الابعاد (المعايير) الأكثر أهمية للحكومة الالكترونية.

من الناحية الحسابية، فإن مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية يمثل المتوسط المرجح للدرجات الموحدة على أهم ثلاثة أبعاد وهي مؤشرات للحكومة الإلكترونية، وتعتبر كل من هذه المؤشرات مقياساً مركباً يمكن استخلاصه وتحليله بشكل مستقل و تتمثل هذه المؤشرات الأساسية في الاتي:¹

المؤشر الأول: مؤشر الخدمة الالكترونية ويمثل نطاق ونوعية الخدمات عبر شبكة الانترنت

¹ دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الامم المتحدة تقرير مسح الحكومة الالكترونية 2022

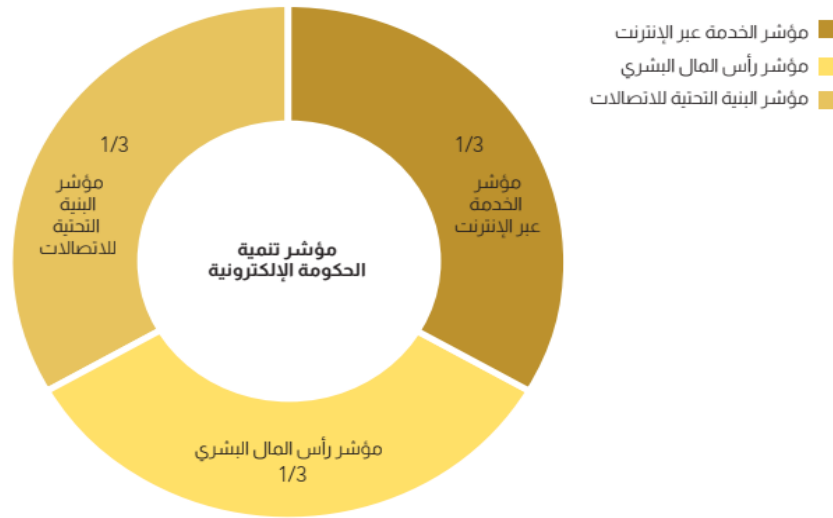
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

المؤشر الثاني: مؤشر البنية التحتية للاتصالات الالكترونية

المؤشر الثالث: مؤشر رأس المال البشري

$$EGDI = \frac{1}{3} (OSI_{normalized} + TII_{normalized} + HCI_{normalized})$$

الشكل رقم (2-14) يوضح مؤشر التنمية الحكومية:



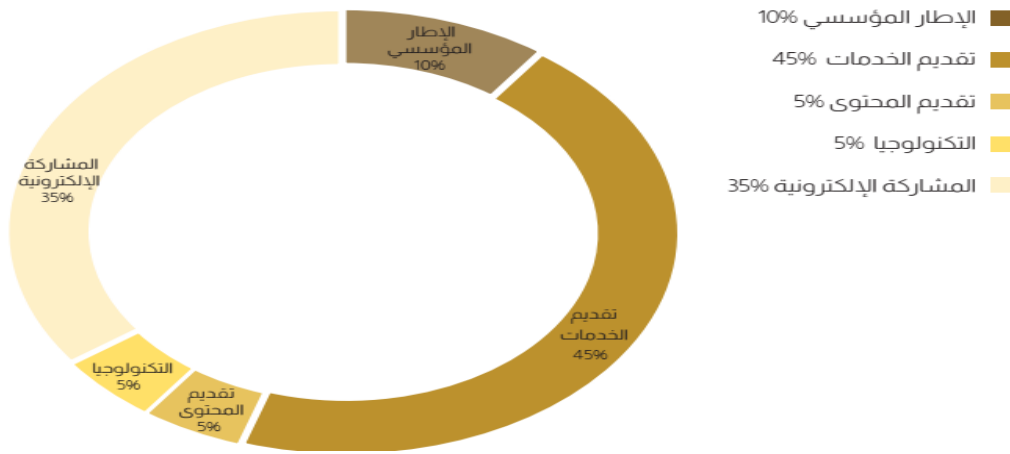
المصدر: دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الامم المتحدة ، تقرير مسح الحكومة الالكترونية مرجع سبق ذكره، ص 190

1- المؤشر الأول: مؤشر الخدمة الالكترونية

يعد مؤشر الخدمات عبر الإنترنت بمثابة أداة كمية، وهي مصممة لتوفير بيانات قائمة على الأدلة حول تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية عبر الإنترنت عبر الدول الأعضاء البالغ عددها 193 دولة. وتتميز نسخة عام 2022 من مؤشر الخدمات عبر الإنترنت بوجود 180 سؤالاً، يحتاج كل سؤال إلى إجابة ثنائية، حيث يتم منح كل دولة تم تقييمها نقاطاً لكل ميزة أو خدمة مستهدفة متاحة من خلال قنوات تقديم الخدمات الرسمية عبر الإنترنت. وتحصل الدولة التي تم تقييمها على درجة واحدة لكل خدمة أو ميزة متاحة بسهولة ويمكن الوصول إليها من خلال قناة رسمية لتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية عبر الإنترنت، وإذا كانت الميزة المستهدفة غير موجودة أو لا يمكن الوصول إليها في وقت التقييم، يتم حينها منح درجة صفرية. ويقدم النهج الجديد نظاماً للتوحيد القياسي والتعبير لزيادة مواعمة

مؤشر الخدمة عبر الإنترنت مع المؤشر المحلي للخدمة عبر الإنترنت من خلال تصنيف أسئلة التقييم إلى 5 مجالات موضوعية منفصلة تشكل 5 مؤشرات فرعية: الإطار المؤسسي، تقديم الخدمات، تقديم المحتوى، التكنولوجيا، والمشاركة الإلكترونية - مع احتساب مؤشر الخدمة عبر الإنترنت كقيمة كلية استناداً إلى القيمة كل مؤشر فرعي¹

الشكل رقم (2-15) يوضح مؤشر الخدمة عبر الإنترنت :



المصدر: دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 191

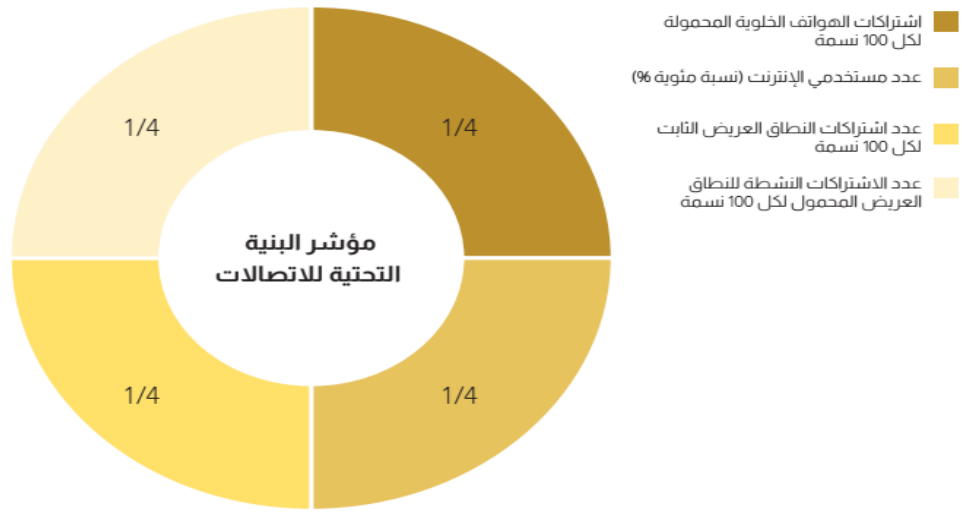
2- المؤشر الثاني: مؤشر البنية التحتية للاتصالات الإلكترونية

يقيس مدى تقدم البنية التحتية للاتصالات في الدولة باعتماد مجموعة من المؤشرات الفرعية، وهو مركب المتوسط الحسابي لخمس مؤشرات وهي:²

- مؤشر عدد المشتركين في الهاتف الثابت (لكل 100 نسمة).
- العدد المقدر لمستخدمي الانترنت (نسبة مئوية).
- عدد المشتركين في الهاتف النقال الخليوي (لكل 100 نسمة).
- عدد الاشتراكات في الانترنت عريض النطاق الثابت (لكل 100 نسمة)،
- عدد الاشتراكات في الانترنت عريض النطاق الثابت اللاسلكي (لكل 100 نسمة).

¹ دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 191
² عنتر عنتر جوهر، شايب الذراع الثاني بنت النبي، واقع مشروع الحكومة الإلكترونية بالجزائر استناداً إلى مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية الصادر عن منظمة الأمم المتحدة، المجلة المغربية للدراسات التاريخية و الاجتماعية، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 13 العدد 01، جويلية 2021، ص 147

الشكل رقم(2-16) يوضح مؤشر البنية التحتية للاتصال الالكترونية



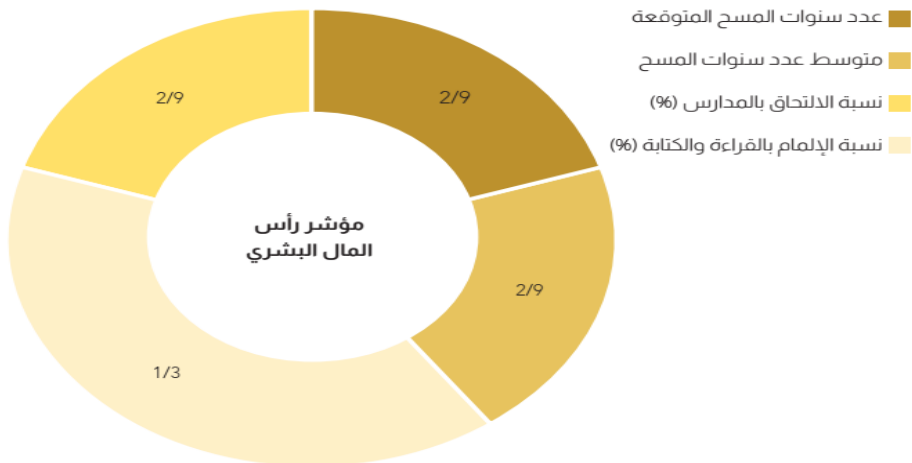
المصدر: تقرير دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 196

3- المؤشر الثالث: مؤشر رأس المال البشري

يقيس مؤشرات الامية في الدولة ومعدلات الانتظام الدراسي، يتكون مؤشر رأس المال البشري من أربع مؤشرات:

- معدل معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين؛
- النسبة الاجمالية للمسجلين في الأطوار التعليمية الثلاث الابتدائي والمتوسط و الثانوي؛
- السنوات المتوقعة للدراسة؛
- متوسط سنوات الدراسة.

الشكل رقم(2-17) يوضح مؤشر رأس المال البشري :



المصدر: تقرير دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الأمم المتحدة، مرجع سبق ذكره، ص 198

تقييم مشروع الحكومة الإلكترونية للجزائر استنادا لمؤشر الامم المتحدة

ووفقا لمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية لهئية الامم المتحدة، المكون من ثلاثة مؤشرات جزئية مؤشر البنية التحتية للاتصالات الإلكترونية، مؤشر الخدمة الإلكترونية و مؤشر راس المال البشري. فان نتائجه تتراوح ما بين 0 و 1 كما يلي:¹

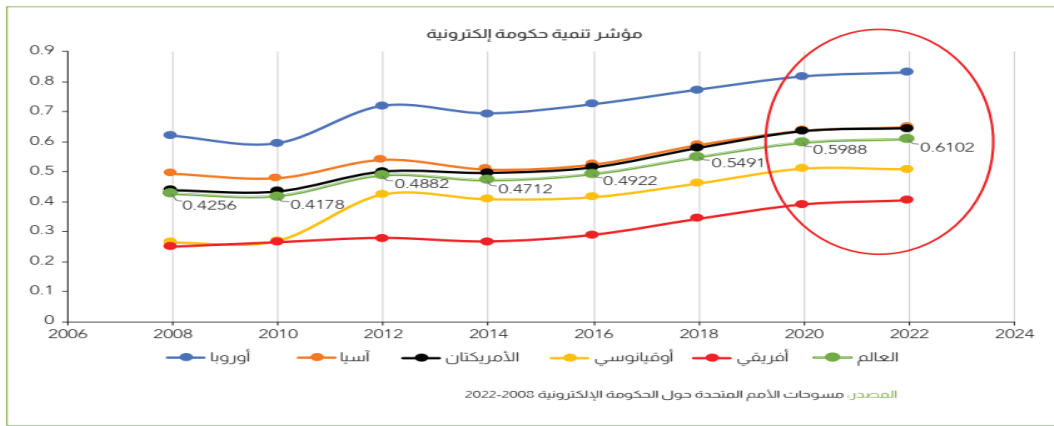
0-0.25 مستوى الحكومة الإلكترونية منخفض

0.25-0.50 مستوى الحكومة الإلكترونية متوسط

0.50-0.75 مستوى الحكومة الإلكترونية مرتفع

0.75-1 مستوى الحكومة الإلكترونية مرتفع جدا

الشكل رقم (2-18) يوضح تطور مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية العالمية :



المصدر: تقرير مسح الحكومة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره ، ص 167

قامت العديد البلدان بتعزيز أطرها المؤسسية والقانونية لتطوير الحكومة الإلكترونية. ان لدى معظم البلدان استراتيجية وطنية للحكومة الرقمية، بالإضافة إلى تشريعات بشأن الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية وسياسة البيانات الوطنية والبيانات الحكومية المفتوحة والمشاركة الإلكترونية. أصبح الأفراد والشركات قادرين بشكل كبير على التفاعل مع الهيئات العامة، والحصول على معلومات حول التشريعات المتعلقة بحرية المعلومات، والوصول إلى المحتوى والبيانات العامة من خلال منصات الإنترنت. وأصبحت القيمة الإجمالية لمؤشر تطوير الحكومة الإلكترونية في عام 2022 أعلى، لان ذلك يرجع أساساً إلى التقدم في البنية التحتية للاتصالات على الرغم من أن تقديم الخدمات عبر الإنترنت سيتحسن أيضاً. على مدى العامين الماضيين، بحيث ركزت معظم البلدان على الاستجابة لجائحة فيروس كورونا

¹ عنتر عنتر جوهر، شايب الذراع الثاني بنت النبي، مرجع سبق ذكره، ص 150

(كوفيد-19)، مع إعطاء الأولوية للخدمات عبر الإنترنت التي تركز على الصحة والتعليم والحماية الاجتماعية، و العدالة في بعض الحالات¹.

الجدول رقم (2-6) يبين تطور مؤشر تنمية الحكومة للجزائر من سنة 2010 الى سنة 2022

العام	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
قيمة مؤشر IDEG	0.3181	0.3608	0.3106	0.2999	0.4227	0.5173	0.5611
الترتيب	131	132	136	150	130	120	112

المصدر: تقرير المؤشرات الدولية المتعلقة بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ، ص 3

متاح على موقع وزارة البريد والاتصالات [/https://www.mpt.gov.dz/ar/bilans-realizations](https://www.mpt.gov.dz/ar/bilans-realizations)

من خلال الجدول نلاحظ تطورا في ما يتعلق بمؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية، بحيث سجلت

الجزائر في عام 2022 تطورا إيجابيا مقارنة بعام، 2020 وتعد بذلك، منذ 2020 من بين دول المجموعة ذات مؤشر IDEG مرتفع، بعد ما كانت في فئة الدول ذات مؤشر IDEG متوسط .

اما الجدول الموالي سنحاول من خلاله وضع مقارنة بسيطة لمؤشر تنمية الحكومة للجزائر لي سنة

2020 وسنة 2022 مع بعض الدول الافريقية الاعلى في الترتيب بالنسبة لهذا المؤشر كما ورد في تقرير دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الامم المتحدة :

الجدول رقم (2-7) يبين مقارنة قيم مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية للجزائر مع لبعض الدول الافريقية

الدولة	ترتيب مؤشر تطور الحكومة الالكترونية	مؤشر الخدمة عبر الانترنت	مؤشر رأس المال البشري	مؤشر البنية التحتية للاتصالات	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية لعام 2022	مؤشر تطور الحكومة الالكترونية لعام 2020
جنوب أفريقيا	65	0.7487	0.7733	0.6850	0.7357	0.6891
موريشيوس	75	0.6282	0.7733	0.7588	0.7201	0.7196
سيشيل	85	0.4424	0.7758	0.8198	0.6793	0.6920
تونس	88	0.6031	0.6911	0.6646	0.6530	0.6526
المغرب	101	0.4721	0.6350	0.6676	0.5915	0.5729

¹ تقرير مسح الحكومة الالكترونية 2022 ، مرجع سبق ذكره ص 167

0.5527	0.5895	0.5579	0.6375	0.5730	103	مصر
0.5960	0.5824	0.5934	0.6176	0.5361	106	غانا
0.5604	0.5660	0.5507	0.6507	0.4965	110	كابو فيردي
0.5173	0.5611	0.6133	0.6956	0.3743	112	الجزائر
0.5326	0.5589	0.4305	0.5641	0.6821	113	كينيا

المصدر: تقرير مسح الحكومة الالكترونية 2022 ص63 (بتصرف)

انطلاقا من الجدول السابق نلاحظ ان مؤشر تنمية الحكومة عرف ارتفاعا ملحوظا على المستوى جميع الدول مقارنة بالسنوات الفارطة وسنة 2020 وهذا ما ذكرناه سابقا. وعلى المستوى الافريقي احتلت دولة جنوب افريقيا المرتبة اولى بترتيب عالمي في المرتبة 65 حيث بلغت قيمة المؤشر 0.7357 ، ثم تليها كل من دولة موريشيوس ودولة سيشيل. بترتيب 75 و 85 على التوالي. ومن بعد تليها كل من الدول العربية المجاورة تونس برتبة 88، المغرب بترتيب 101 و مصر بترتيب 103، في حين تأتي الجزائر في رتبة 112 بعد كل من دولة غانا وكابو فيردي، ونلاحظ من خلال قرأتنا لبيانات المؤشرات الفرعية المكونة لمؤشر تنمية الحكومة ان سبب تأخر الجزائر في الترتيب يعود لضعف مؤشر الخدمة الالكترونية عبر الانترنت الذي بلغ قيمة 0.3743 فقط وهذا ما يعكس الواقع المعاش، في حين نجد توجهها واضحا عبر العالم نحو الرقمنة الكاملة للخدمات الحكومية بحيث يكون للمستخدم القدرة على انهاء جميع المعاملات عبر الانترنت، نجد في بعض الدول النامية على غرار الجزائر، إن الدولة تستخدم البوابات الالكترونية لتقديم المعلومات وخدمات رقمية جزئية فقط، مما يتعين على المواطن الحضور الى المكاتب الحكومية للحصول على معظم الخدمات.

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر

يوجد هناك العديد من المعوقات والتحديات التي حالت دون تقدم مشروع الحكومة الإلكترونية والتي

سنلخص منها يلي :¹

- انتشار استخدامات الانترنت محدود في الجزائر بالرغم من التحفيزات التي قدمتها الدولة من خلال البرامج العديدة المنتهجة ، والتي أدت فعلا إلى رفع عدد مستخدمي الإنترنت لكن في الحقيقة الامر يبقى عددهم ضعيفا وغير كاف للتحويل الإلكتروني.
- يعترض مشروع الجزائر الإلكترونية نقص الوعي الجماهيري وقلة الثقافة الإلكترونية "الأمية الإلكترونية" في مختلف فئات المجتمع، بالإضافة إلى نقص عدد الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال هذا ما يجعله عائقا دون تحقيق الجاهزية الإلكترونية.
- الجانب التشريعي محدود في مجال المعاملات الإلكترونية، فالجزائر بحاجة إلى تشريع ترسانة من القوانين بهدف تأمين معاملاتها الإلكترونية وحماية كافة المتعاملين عبر الشبكات الإلكترونية.
- عدم توفر الكفاءات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالرغم من الجهود المبذولة في سبيل تنمية الكفاءات، إلا أنها غير كافية.
- بالرغم من مرور سنوات عديدة على تعميم التعاملات المالية الإلكترونية ، إلا أنها في الواقع الامر لا زالت في بداياتها وتعاني من التعثرات بسبب التخوفات الكبيرة منها.
- توجد فجوة رقمية بين منطقة وأخرى بسبب تباين البنية التحتية للاتصالات بين المناطق، إضافة إلى وجود عجز في قطاع البريد وتكنولوجيا المعلومات عن تلبية جميع متطلبات العملاء بخصوص الهاتف الذي يعتبر أهم وسائل الاتصال.

¹ مسيردي سيد أحمد، سعيدي خديجة، مشروع الجزائر الإلكترونية واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، العدد الرابع، 2013 ص 282

الخلاصة:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يتضح لنا جليا ان الادارة الإلكترونية أحد التوجهات المفروضة على دول العالم في العصر الرقمي الذي اصبح يعول فيه بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات للمواطنين. فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، لذا أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر و الذي ينبغي التعامل معه و توظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية، في حين يشكل التحول من الادارة التقليدية إلى الادارة الإلكترونية تحدياً حقيقياً لكل دولة تقرر التحول وتبني التقنيات الإلكترونية في قطاعاتها المختلفة، لما لهذا التحدي من جوانب إيجابية وسلبية. وعلى كل دولة تريد كسب الرهان أن تعمل على تفعيل الإيجابيات ومعالجة السلبيات أو على الأقل التخفيف من أثرها.

هذا ما سعت له الجزائر من خلال مشروع الحكومة الإلكترونية الجزائرية، من خلال تطبيق العديد من البرامج والآليات بغيت الوصول الى الاهداف المنشودة، وهذا ما نراه ينعكس جليا من خلال المؤشرات الدولية وبالأخص مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية لهيئة الامم المتحدة، حيث نلاحظ ان قيمة مؤشر تنمية الحكومة للجزائر وبرغم من انه ليس في المستوى المطلوب إلا انه يشهد تطورا ملحوظا، وترتيبها العالمي في تقدم.

الفصل الثالث:

مساهمة الثقافة التنظيمية في

تطبيق الإدارة الإلكترونية

بالمديرية العملياتية لاتصالات

الجزائر بتمراست

تمهيد:

بعد التعرف على متغيرات الدراسة من خلال الفصلين السابقين، حيث تطرقنا فيهما الى اهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، الان نحن بحاجة الى اسقاط ما تطرقنا له نظريا الى دراسة ميدانية نبين من خلالها مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية، وللوصول الى هذا الهدف قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست، ووقع اختيارنا على هذه الاخيرة، كونها تعد من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر التي توفر خدمات مختلفة في مجال الاتصالات، وعليه سنتناول في هذا الفصل دراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست من خلال:

المبحث الاول: تعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة.

يعد قطاع الاتصالات من اهم القطاعات الحيوية في الجزائر وهذا راجع الى التطور السريع في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال الذي يشهده العالم اليوم، وبحكم ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعد المؤسسة الرائدة في مجال الاتصالات بالجزائر لذلك سناحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة والمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر: تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، والتي تشهد تطورا مذهلاً في هذا المجال، حيث انها تقترح تشكيلة ضخمة من خدماتها لأنترنت والهاتف الثابت الموجهة لكل من الزبائن الخواص والمحترفين. فقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال تبني سياسة الابتكار التي تتماشى كلياً مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

فاتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية لأنترنت والهاتف الثابت. تأسست وفق القانون 03/2000، المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي يندرج فيه الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي يحدد القواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE)، بتاريخ 01 مارس 2001 الذي ينص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية يطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

ووفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية، تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج، ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري بيوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302.¹

¹ الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر: <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> تاريخ الزيارة

2- أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر : يمكن تلخيص اهداف ومهام المؤسسة على النحو التالي:¹

2-1- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر اضافة الى ذلك:

- زيادة جودة ونوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكبر منافسة في خدمات الاتصال. تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعلومات الرقمية.
- تلتزم اتصالات الجزائر بتجسيد كل العوامل لرفع رقم الأعمال، وذلك بالاعتماد على سياسة تجارية ذات صلة اقتصادية وجعلها وسيلة تسويق وتسيير اقتصادي فعال.
- تطوير الموارد البشرية للمؤسسة لتحسين كفاءة أجهزة المؤسسة الاستراتيجية في مجال الخبرة الاقتصادية والمالية.
- تسهيل الاتصالات وتحقيق أكبر عدد ممكن من المشتركين.
- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات، وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين وبالخصوص للمناطق الريفية.
- إرضاء الزبون وذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة.

2-2- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل أهم مهام مؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية المرئية والصوتية.

- تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- تعمل على إنشاء وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني : الخدمات التي توفرها مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المطلب سنعرض بعض الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في مايلي :

1- خدمة الهاتف الثابت:

¹ سعيدة شيخ، التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص ، ادارة اعمال، 2019-2020 ص 177

يمكن الاستفادة من شبكة هاتفية موثوقة وتضمن جودة المكالمات وذلك من خلال اختيار أحد اشتراكات الهاتف الثابت واستفيدوا من مكالمات مجانية وغير محدودة نحو الشبكة المحلية والوطنية بالإضافة إلى أسعار تفضيلية نحو الأرقام المفضلة المحمولة وتقدر تكاليف الربط بمبلغ 2000 دج/دون رسوم بالنسبة للخط الهاتفي الكلاسيكي. أما فيما يخص تركيب خط هاتفي بتقنية الألياف البصرية، المقبس البصري مهدي من طرف اتصالات الجزائر¹.

- خدمات الهاتف الثابت:

- الإعلام بمكالمة قيد الانتظار
- مكالمة دون ترقيم
- خدمة المنبه
- المحاضرة الثلاثية
- التحويل المؤقت للمكالمة
- الترقيم المختصر
- عرض رقم المتصل "CLIP"
- حظر المكالمات الدولية
- الفاتورة المفصلة

- الحظيرة الوطنية للهاتف الثابت

الجدول رقم(3-6) يوضح حظيرة مشتركي شبكة الهاتف الثابت لسنة 2022

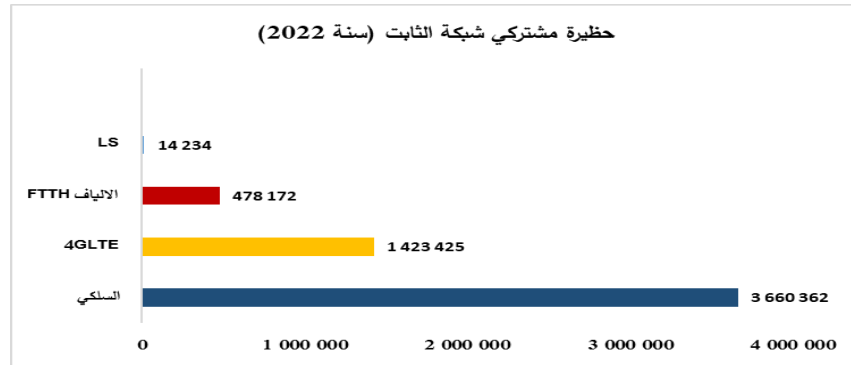
نوع المشتركين	السلكي	G4LTE	الألياف FTTH	ويماكس
عدد المشتركين	3 660 362	1 423 425	478 172	0
مجموع المشتركين (2022)	5 576 193			

المصدر: تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية مرصد سوق الهاتف الثابت 2022 - arpce.dz

تاريخ الزيارة 2023/6/19

¹ الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz/ar/produits> 2023/6/21

الشكل رقم (3-19) يوضح حظيرة مشتركى شبكة الهاتف الثابت لسنة 2022



المصدر: تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونى مرصد سوق الهاتف الثابت 2022 -

arpce.dz تاريخ الزيارة 2023/6/19

من خلال الرسم البياني والجدول نلاحظ ان مجموع مشتركى شبكة الهاتف الثابت بلغ 5 193 576، وان غالبية خطوط الهاتف الثابتة هي خطوط سلكية، وتليها خطوط الهاتف من نوع G4LTE ومن ثم الاليف FTTH.

الجدول رقم(3-7) يوضح تطور حظيرة

2022	2021	2020	2019	2018	/
5 576 193	5 097 059	4 784 306	4 616 310	4 348 154	الحظيرة الاجمالية
%9.40+	%6.54+	%3.64+	%6.17+		نسبة التطور

المصدر: الموقع الالكترونى سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونى مرصد سوق الهاتف الثابت 2022 -

arpce.dz تاريخ الزيارة 2023/6/18

2- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

توفر مؤسسة اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين لاسلكيا عن طريق تقنية Wireless Loop Local ونظرا لليونة التي تمتع بها هذه التقنية والمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا، فقد اعتمدت عليها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الريفية ولتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصالات، ولكن هذه الخدمة لم تعد ضمن المنتجات المقدمة للبيع وإنما تقوم المؤسسة بضمان استمراريتها فقط لدى الزبائن المشتركين سابقا، حيث بلغ عدد المشتركين في خدمة WLL 254132 مشترك لسنة 2015. ومن بين خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي نذكر:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء لأنه لا يحتوي على الخطوط ولا على الاعمدة
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل اصلاح الأعطال.
- جودة خدمات مضمونة وتكنولوجيا متطورة.

وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت اللاسلكي هي:

- الخدمات الأساسية للهاتف الثابت (الصوت، الفاكس، المحاضرات الثلاثية...).
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي.
- خدمات الانترنت والفيديو بتدفق يصل إلى 15.6 كيلوبايت ساعي¹

3- خدمات الأنترنت IDOOM ADSL:

تقدم اتصالات الجزائر خدمات الأنترنت من خلال فرعها جواب (Djaweb) الذي يعتبر أول من أطلق خدمة الأنترنت في الجزائر، وكان ذلك باستخدام الرقم المختصر 1515 عبر الشبكة الهاتفية بتدفق منخفض، ثم قامت اتصالات الجزائر بنجاح في توفير هذه الخدمة منذ 2003، بالشراكة مع الشركة الصينية (HUWEI) بالنسبة لخدمة الأنترنت فوري (FAWRI) والشركة (ZTE) بالنسبة لخدمة الأنترنت ايزي (EASY)، وهما خدمتان ذات التدفق العالي. كما شارك الفرع الأساسي لمجمع اتصالات الجزائر في توفير الأنترنت ذات السرعة العالية، وترقية الأنترنت واستعمالها في الجزائر ضمن معظم ولايات الوطن من خلال تنفيذ مشروع الدولة لربط جميع بلديات الوطن بالأنترنت السريعة. كما كان لهذا الفرع الدور الفعال في التقليل من تكلفة الاشتراك.²

الجدول رقم (3-8) يوضح عدد مشتركى الانترنت لسنة 2022

نوع المشتركين	عدد المشتركين
مشتركو ADSL/LS	2 793 955
مشتركو الأنترنت الثابت GLTE FIXE4	1 423 425
مشتركو انترنت الالياف FTTH	478 172
مشتركو أنترنت ويماكس	0
مجموع مشتركى الأنترنت الثابت (2022)	4 695 552

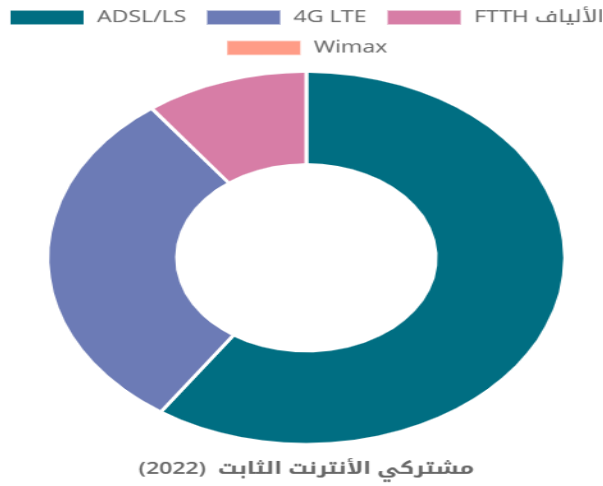
المصدر: الموقع الالكتروني سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكتروني مرصد سوق الإنترنت 2022 -

arpce.dz تاريخ الزيارة 19/ 2023/6/

¹ سعيدة شيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 190

² سعيدة شيخ ، نفس المرجع ، ص 191

الشكل رقم (3-20) يبين عدد مشتركى الانترنت لسنة 2022



المصدر : الموقع الالكتروني سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية arpcce.dz تاريخ الزيارة 2023/6/ 19
مرصد سوق الإنترنت 2022 -

4- خدمة الجيل الرابع 4G LTE

تعد اتصالات الجزائر اول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع في شمال افريقيا ، والثاني على المستوى الافريقي بعد جنوب افريقيا، وعبارة LTE هو اختصار لعبارة : التطور على المدى البعيد ، وتمثل تكنولوجيا الجيل الرابع مرحلة جديدة لسرعة التدفق الجد عالية.¹

5- خدمة FATOURA

تضع اتصالات الجزائر خدمة "fatoura" لمساعدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، صناعات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات صغيرة جدا TPE أو الذين يمارسون أي نشاط مهني حر، على تسيير الجانب المالي لنشاطهم بفعالية تامة.

"fatoura" عبارة عن برنامج لإدارة الفوترة الذي يوفر لهم منصة تسمح لهم بـ:

- إدارة، إنشاء، تخصيص، تعديل وتنظيم فواتيركم.
- تحويل عروض الأسعار إلى فواتير وكذا سندات الطلب إلى نفقات بكل سهولة وبضغطة زر واحدة.
- متابعة حركة المخزون وتسهيل عملية التصدير المحاسبي.

¹ سعيدة شيخ ، مرجع سبق ذكره ،ص 193

- إنشاء عروض الأسعار التي تشمل الرسوم والتخفيضات بكل سهولة، وذلك وفقا للمعايير التنظيمية المعمول بها في الجزائر.
- تعديل الوثائق التجارية في أي وقت.

6- خدمة "معلم"

توفر اتصالات الجزائر منصة لدعم المدرسي "معلم" التي تعتمد على مبدأ التعلم من الأخطاء، وهي عبارة عن خدمة تسمح بالاستفادة من دروس وتمارين وفيديوهات عبر الأنترنت في مختلف المواد للطورين: المتوسط والثانوي، وفقا لبرنامج التربية الوطنية.

الاشتراك في خدمة "معلم" متوفر على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر، حسب الصيغ التالية

- باقة : MPS رياضيات، علوم، فيزياء : 3500 دج
- باقة : AFA عربية، فرنسية، إنجليزية : 2500 دج

7- خدمة Zimail

خدمة المراسلة المهنية Zimail المستضافة في الجزائر، التي تساعد على تحسين إنتاجية وتعزيز

التعاون

Zimail تسمح بالاستفادة من عدة ميزات على غرار:

- البريد الإلكتروني
- جهات الاتصال
- رزنامة المهام والوثائق
- تخزين ومشاركة الملفات
- المراسلة الفورية
- تعديل الوثائق
- تتوافق مع بروتوكول LDAP/AD وشبكة المؤسسة
- خدمة التحاضر المرئي عن بعد المتوافقة مع منصة Zoom

8- خدمة "دروسكم"

توفر اتصالات الجزائر تحت تصرف الأبناء منصة "دروسكم" للتعليم الإلكتروني. هذه الخدمة تسمح

لهم بالاستفادة من دروس الدعم المدرسي عبر الأنترنت، في مختلف المواد حسب البرامج المدرسية المقررة للأطوار الثلاثة : الابتدائي، المتوسط والثانوي.

خدمة "دروسكم" متوفرة على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر، حسب صيغ الاشتراك التالية:

اشترك شهري : 500 دج للمادة

اشترك فصلي : 1200 دج للمادة

اشترك سنوي : 3200 دج للمادة

اشترك دروس مكثفة : 2000 دج للدورة

الدرس الأول مجاني لجميع الاشتراكات.¹

المطلب الثالث : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

من خلال هذا المطلب نعرف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست وهيكلها التنظيمي:

1- تعريف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست هي² مديرية عملياتية تجارية اقتصادية تابعة إقليميا للمديرية العامة بالجزائر العاصمة وتابعة لاتصالات الجزائر الجهوية بورقلة ومجال نشاطها تقديم خدمات 100% في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية تتيح نقل وتبادل المكالمات الصوتية والرسائل المكتوبة ومعطيات الرقمية والمعلومات السمعية والبصرية لولاية تمنراست ببلديتها ودوائرها والولايات التابعة لها وقرارها إلى جانب تطويرها واستغلالها وضمان الاتصالات على الشبكة الهاتفية حيث كانت تندرج ضمن البريد والمواصلات وكانت تابعة للبريد وتكنولوجيا الاتصال وانفصلت عنها في مارس 2003 إذ أصبحت مستقلة تضم 200 عامل في كل أقطار الولاية مقسمين حسب مناصبهم 40 عامل تقريبا تضمه المديرية إذ نجد نسبة العمال الرجال توفوق نسبة العمال النساء وهذا راجع إلى كون خدمات المؤسسة تتطلب مجهود أكبر كالسياقة والحراسة وصيانة الخطوط وفي عدة مستويات تعليمية من العامل الذي يقرأ ويكتب فقط إلى العامل الحاصل على شهادة ليسانس والماستر والدكتوراه وشهادات على مستوى المعاهد والتكوين المهني وبالرغم من اتساع مساحة الولاية إلا ان المديرية تسعى جاهدا إلى تلبية خدمات المواطنين في جميع أقطار الولاية وذلك ما جعلها تضم عدت فروع ومراكز في عدة أقطار بهدف تحسين الخدمات وإرضاء الزبائن ومن هذه المراكز مركز الصيانة المتواجد في تمنراست وعين صالح ومركز التضخيم المتواجد في تمنراست، عين صالح، ابلسه، تاظروك، عين اقزام، ادلس، تينزواتين وهو خاص بصيانة الخطوط والمركز الولائي للمحيط المتواجد بمدينة تمنراست أما فعلمية الإشهار والتسويق فالمديرية تقوم بها عن طريق وكالات

¹ الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algerietelecom.dz/ar/produits> 2023/06/19

² وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

تجارية تقوم بعملية الإشهار للمواد التابعة للمؤسسة والمتمثلة في خطوط انترنت ثابتة أو متنقلة وخطوط هواتف ثابتة إلى جانب أنها تقوم بإخراجها لزبائن وبيعها باعتبارها واجهة للمؤسسة وهذه الوكالات نجدها في تمنراست، عين صالح، ابلسه، تازروك، ادلس، عين قزام و تينزواتين وذلك بعدة طرق منها قصاصات ترويجية للمنتجات الجديدة وموقع الكتروني، كما أن المديرية تحمل رمز وهذا الرمز تقوم المديرية العامة باختياره عن طريق إجراء مسابقة لرسامين محترفين كبار كانوا أم صغار تحت شعار دائما اقرب، إلى جانب أن الاتصال في المديرية يتسم بالاتصال النازل والذي يمثل التوجهات الصادرة من رؤساء العاملين بهدف تحسين سير العمل.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر العملياتية بتمنراست.

الملحق رقم (1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية العملياتية اتصالات الجزائر بتمنراست

3- تقديم المصالح ودراسة المهام.¹

- 1- المدير: وهو المشرف الإداري والمالي على تسيير بالمؤسسة الأول فيها وهو الأمر بالصرف والتصرف وهو الشخص الوحيد المعني باتخاذ القرارات المرتبطة بالمؤسسة .
- 2- مساعد المدير : التنسيق بين المدير والمصالح المتواجدة في المؤسسة والتكفل بالبريد الصادر والوارد للمؤسسة .
- 3- ديوان الشؤون القانونية : إصدار القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل وكل ما هو جديد .
- 4- دعم نظام المعلومات : تطبيق وتنفيذ البرامج الإعلامية الخاصة بالمؤسسة وتطوير البرامج الإعلامية وتكوين الأعوان .
- 5- الأمن والوقاية : يكمن مهامه توفير سبل الأمن في بيئة العمل للوقاية من الخطر .
- 6- مراقبة التسيير : مهامها مراقبة طرق تسيير الأعمال في المؤسسة .
- 7- دائرة الموارد البشرية : وتضم المصالح التالية :
- مصلحة التسيير والتكوين : وهي مصلحة خاصة بكل ما يتعلق بالتكوين سواء بتكوين الموارد البشرية المتاحة داخل المؤسسة أو خارجها وإنشاء مخطط التكوين الخاص بكل سنة إضافة إلى استقبال والتكفل بالمتدربين والمتريبين داخل المؤسسة.
- مصلحة العلاقات المهنية: وهي مصلحة خاصة بالعاملين وعلاقاتهم بأعمالهم والقوانين المنصوص لهم ضمن الإطار المهني.

¹ وثائق مقدمة من طرف المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

- **مصلحة المستخدمين** : مهامها يكمن في الاهتمام بملفات العاملين

8- دائرة التجارة :

لها برنامجين إعلاميين وهما :

- متعلق بالهاتف 1GAIAV7 .

- 2PILING .

وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح وهي :

- **مصلحة العلاقات بين الزبائن** : تهتم بكل ما يتعلق بالزبائن من شكاوى وغيرها .

- **مصلحة البيع** : تقوم بترويج البطاقات الإشهارية إلى جانب أن هذه المصلحة تقوم بشرح

تفاصيل ومزايا المنتج الجديد إلى جميع الموظفين .

- **مصلحة التحصيل** : تقوم بمتابعة جميع ديون المؤسسة مع الزبائن .

9- الدائرة التقنية :

- **مصلحة صيانة واستغلال الشبكات** : ونشاط هذه المصلحة يكمن في أنها تهتم بتصليح

الشبكات والألياف البصرية والنحاسية .

- **مصلحة التطوير** : ونشاطها يكمن في توفير شبكات جديدة .

- **مصلحة صيانة واستغلال المعدات** : ونشاطها يكمن في صيانة التجهيزات واستغلالها

والتكليف بتركيب التجهيزات الجديدة .

- **مصلحة الهندسة والتخطيط** : وهي مصلحة تابعة لمصلحة التطوير حيث تقوم بدراسة

مشروع الشبكات الجديدة وانجازها

- **الهياكل القاعدية** : يقوم بالتكفل بالشبكة الباطنية أي كل ماله مدى حياة طويل في المؤسسة .

- **رئيس مشروع MSAN :**

- **MSAN** : وهو موزع الشبكة الداخلية

ودور رئيس المشروع يكمن في دراسة جدوى الاستثمار و هو مسؤول عن تركيب موزع الشبكة الداخلية

والاستغلال والمتابعة عن طريق الشبكات النحاسية (هاتف - انترنت) .

- **مراقب الأشغال** : ودوره مراقبة كل الأشغال التي تقوم بها المؤسسات الخارجية للمؤسسة .

10- دائرة المالية و المحاسبة:

وتتكون من ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة الميزانية: وتهتم بملفات ومناقصات المقاولين الذين تولوا مهام مشاريع تابعة للمديرية .
- مصلحة المحاسبة: تقوم هذه المصلحة بتقييد الملفات الخاصة بالمقاولين في البرنامج الخاص ORK بدائرة المالية والمحاسبة .
- مصلحة الخزينة : تقوم هذه المصلحة بإصدار الصكوك والأمر بالدفع، كما أن هذه المصلحة بها خزنة صغيرة بها 50000 دج لتلبية الاحتياجات الضرورية والطارئة حيث يجب أن لا تفوق 5000 دج .

11- دائرة العتاد:

- مصلحة المشتريات : مكلفة بكل الاحتياجات المؤسسة بحسب ما يحدده القانون .
- مصلحة الوسائل : دورها صيانة المعدات وتوفير وسائل النقل وتسيير المخزونات وتسيير مرائب السيارات.
- مصلحة الزمم : ودورها متابعة المؤسسة من الناحية المالية كما تقوم بالجرد السنوي للمؤسسة والمزاد في حالة بيع بعض الوسائل القديمة في المؤسسة .
- مصلحة الموارد الاجتماعية : وهذه المصلحة تقوم بالخدمات الاجتماعية في المؤسسة ومنح القروض للعمال وتنظيم المخيمات الصيفية لدعم العمال في الجانب الاجتماعي .
- المحاسب : وهو مسؤول عن الحسابات الخاصة بالخدمات الاجتماعية .

12- دائرة المؤسسات:

ودورها تلبية طلبات المؤسسات الخارجية التي لها اتفاقيات مع مؤسسة اتصالات الجزائر على مستوى ولاية تمنراست .

- مصلحة شبكات المؤسسات : ودورها انجاز الشبكات الخاصة بالمؤسسات .
- المركز التقني للمؤسسة : ودورها رفع الأعطال الحاصلة في المؤسسات الخارجية .

13- المفتشية المحلية :

نشاطها مراقبة التسيير وتحديد الاختلاف الوارد من العمال لعدم احترام القوانين المتخذة في العمل.

- مراقب مالي تجاري: يراقب كل وظائف العمليات المالية والتجارية.
- مراقب تقني: يراقب كل الوظائف التي تتم فيها عمليات التقنية .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يقنصر هذا المبحث على توضيح المنهج المتبع لدراسة كذا التعريف بالأدوات المستخدمة لجمع البيانات وطريقة بناء الأداة الأساسية للدراسة، واختبار صدقها وثباتها بالإضافة إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الموضوع.

المطلب الأول: المنهج المتبع

تختلف مناهج البحث العلمي حسب اختلاف المواضيع حيث أن لكل منهج خصائصه ووظائفه التي يستخدمها كل باحث حسب اختصاصه للوصول إلى هدفه، والأُن سوف نتعرض إلى المنهج المتبع في الدراسة وكذا العينة وحدود الدراسة.

(1) المنهج:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدي مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية، ومن أجل بلوغنا الهدف المرجو من هذه الدراسة كان علينا تتبع منهج يكون أكثر موائمة لمحتوى الدراسة.

ويمكن تعريف المنهج على أنه الأسلوب الذي يتبعه الباحث في دراسته لظاهرة ما قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، فهو يسهل عملية البحث و يتيح الكشف عن الحقائق العلمية و تحديد الأسباب و النتائج المترتبة عنها ، كما تم تعريفه أيضا على أنه نسق من القواعد الواضحة و الإجراءات التي يستند عليها الباحث في سبيل وصوله إلى نتائج علمية.¹

وبشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: « فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديد، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين ».²

وفي دراستنا لموضوع مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بتمنراست ارتأينا إلى الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما وجدت في الواقع ووصفها، والتعبير عنها كفيما و كميًا وتشخيصها وتحليلها.

¹ - غريب محمد سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 42

² - عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 4

المجتمع وعينة الدراسة:

- **مجتمع الدراسة:** يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو إحدات أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.¹

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست والذي بلغ عددهم حوالي 123 موظف .

عينة الدراسة: هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الدراسة الأصلي.²

ونظرا لصعوبة إخضاع كل أفراد المجتمع للدراسة تم اختيار عينة عشوائية من الإداريين (مؤطرين، أعوان تحكم ، أعوان تنفيذ، أعوان تطبيق) بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية تمنراست قدر عدد أفرادها ب 76 فردا وهي عينة يمكنها تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل لأنها تجاوزت 40% من عدد أفراد مجتمع الدراسة مع العلم أن 15% تعتبر عينة كافية.

(2) حدود الدراسة:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على عينة من الإداريين المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست

- **الحدود الزمنية:** ركزت الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من 2018 إلى غاية 2019 أما في ما يخص الدراسة الميدانية فتتمت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من نوفمبر 2018 إلى جانفي 2019 الفترة التي تم إعداد وتوزيع استمارة الاستبيان وجمعها.

- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في حدود المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تمنراست.

- **الحدود الموضوعية:** تنحصر الدراسة على معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية تمنراست.

(3) **مصادر جمع البيانات:** اعتمدنا في هذه الدراسة على مصدرين لجمع البيانات وهما:

1- **مصدر جمع البيانات الثانوية:** وهي متمثلة في الكتب والمراجع باللغة العربية والأجنبية، كذا الرسائل والمجلات والملتقيات العلمية، بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

2- **مصادر جمع البيانات الاولية:** من اهم الوسائل المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

¹ محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي الفوائد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل ، الأردن ، ط2، 1999، ص84

² محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص48

- **الاستبيان:** تعرف استمارة الاستبيان على أنها نموذج يضم عددا من الاسئلة الموجهة للأفراد، بهدف الحصول على بيانات معينة.¹ كما تم اعتبار الاستبيان الأداة الأساسية لهذه الدراسة.
- **المقابلة الشخصية:** هي عبارة محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى له الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة.² تم أخذ المقابلة كأداة تكميلية للأداة الأساسية وهي الاستبيان رغبة منا في الحصول على أكبر قدر من المعلومات.
- **الملاحظة:** عبارة عن عملية مراقبة لسلوك الظواهر والأحداث والمشكلات والعناصر المادية والبيئية ومتابعة سيرها وعلاقتها بطريقة علمية منظمة ومخططة وهادفة بهدف التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات بالإضافة الى التنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهات لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.³
- **وثائق :** اعتمدنا على مجموعة من الوثائق المقدمة من طرف المديرية وذلك فيما يتعلق بالتعريف والمهام والهيكل التنظيمي
- **المواقع الالكترونية:** تم الاستفادة من المعلومات المعروضة على الموقع الخاص باتصالات الجزائر.

المطلب الثاني: بناء وصدق أداة الدراسة

1) بناء أداة الدراسة:

تم اعداد الاستبيان ليكون اكثر وضوح ودقة فقد تضمن عدة محاور هي موضحة فيما يلي:
تمهيد: يتضمن إشارة إلى موضوع الدراسة ودعوة إلى أفراد العينية لتعاون معنا بإدلاء بآرائهم حول عبارات الاستمارة وتعبئة البيانات المطلوبة.

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وهي العمر والمؤهل العلمي، الأقدمية، والوظيفة.

القسم الثاني: يتضمن مجال الدراسة ويتكون من 47 عبارة موزعة في المحاور التالية:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتمنراست قسمناه إلى اربعة اجزاء:

الجزء الأول: القيم التنظيمية بالمؤسسة.

الجزء الثاني: الاعراف التنظيمية

¹ طلعت ابراهيم لظفي ،أساليب وادوات البحث الاجتماعي ، دار غريب ، الاسكندرية ، 1995 ،ص71

² محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص55

³ محمد عبيدات وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 73

الجزء الثالث: المعتقدات التنظيمية

الجزء الرابع: التوقعات التنظيمية

المحور الثاني: يتضمن الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست وللاستفادة من البيانات وإجابات أفراد العينة وإدخالها في برنامج (SpSS) Statistical Package For Social Sciences تم ترميز بيانات العمر، والمؤهل العلمي، الأقدمية، الوظيفة. كما في الجداول التالية:

الجدول رقم (3-9) تحويل بيانات العمر إلى رموز

الترميز	الفئة العمرية
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 الى 45 سنة
3	أكثر من 45 سنة

المصدر: من إنجاز الباحثة

الجدول رقم (3-10) تحويل بيانات المؤهل العلمي إلى رموز

الترميز	المؤهل العلمي
1	ثانوي أو أقل
2	شهادة جامعية (مستوى التدرج)
3	شهادة دراسات عليا (ما بعد التدرج)

المصدر: من إنجاز الباحثة

الجدول رقم (3-11) تحويل بيانات الخبرة المهنية إلى رموز

الترميز	الخبرة المهنية
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 الى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إنجاز الباحثة

الجدول رقم (3-12) تحويل بيانات الوظيفة إلى رموز

الترميز	الوظيفة
1	تأطير (تصميم)
2	تحكم
3	تطبيق
4	تنفيذ

المصدر: من إنجاز الباحثة

أما خيارات إجابة أفراد العينة على العبارات تم التعبير عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13) يبين ترميز خيارات الإجابة حول العبارات حسب مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إنجاز الباحثة

(2) صدق أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: لتأكد من أن فقرات الاستبيان تؤدي إلى الغرض منها بدقة تم:

◀ عرض الاستبيان على المشرف؛

◀ عرض الاستبيان على بعض الأساتذة المحكمين؛ (الملحق رقم 3)

◀ توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة بلغ عدد أفرادها 15 فردا وذلك لمعرفة

مدى وضوح العبارات وفهمهم لها.

و انطلاقا من ذلك تم تعديل صياغة بعض العبارات والغاء أخرى حتى انتهت صياغة الاستبيان لما

هو عليه في الملحق رقم 2

2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): يقصد بالاتساق الداخلي مدى

اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب صدق

الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية

للمجال التابعة له، كما توضح الجداول التالية :

الجدول رقم (3- 14) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الأول والدرجة الكلية له:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	الدرجة الكلية
0.016	**0.436	يستغل الموظفون وقت دوامهم في انجاز العمل بالسرعة والجودة المطلوبة.	الدرجة الكلية
0.015	**0.438	هناك حرية في تقديم اقتراحات وافكار جديدة من اجل تطوير اجراءات العمل.	
0.000	**0.779	تهتم ادارة المؤسسة بتشجيع روح المنافسة البناءة والابداع والابتكار.	
0.000	**0.696	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تقوم على ارساء قواعد العمل بروح الفريق، والتعاون والتكامل في انجاز العمل.	
0.165	**0.260	يقوم الموظفون بأداء مهامهم وتحمل المسؤولية دون الحاجة الى اشراف .	
0.004	**0.504	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطورها.	
0.000	**0.606	لدى الموظفين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة.	
0.000	**0.350	يستغرق الموظف الجديد مدة قصيرة للاندماج الى فريق العمل .	
0.000	**0.309	تم تصميم برنامج العمل الالكتروني بشكل يجعل الموظفين يستمتعون به.	
0.001	**0.555	تقوم ادارة المؤسسة بوضع شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الادارة الالكترونية	
0.000	**0.313	تنظر ادارة المؤسسة الى موقع الويب لديها بأنه جوهر تطبيقها للإدارة الكترونية.	
0.000	**0.728	تهتم ادارة المؤسسة باشتراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل الالكترونية .	

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول اعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الاول من المحور الاول والدرجة الكلية له والذي يبين ان معاملات الارتباط تتراوح بين (0.260 و 0.779) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-15) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الاول والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	يلتزم الموظفون الاكثر خبرة وتجربة بإرشاد زملائهم الاقل خبرة والاشراف على تأهيلهم.	0.626**	0.000
02	ينظر المدراء الى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.	0.757**	0.000
03	تلتزم الادارة بتشجيع المتميزين في اعمالهم وتقوم بنشر قصص نجاحهم كنماذج يحتذى بها.	0.910**	0.000
04	انجاز الاعمال الكترونيا ساعد الزبائن على الاستفادة من الخدمات الموفرة بوسائل الكترونية دون ازدحام وتحمل اعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.	0.240**	0.000
05	يعمل الموظفون على تكوين ثقة عالية وانسجام فيما بينهم.	0.613**	0.000

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الأول والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.240 و 0.910) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(3-16) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	تعتقد بان الصلاحيات الادارية الممنوحة لك تتناسب مع اسلوب انجاز الاعمال الالكترونية الذي يتطلب سرعة الاستجابة ودقة الاداء.	**0.610	0.000
02	تعتقد انك تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مهام وظيفتك دون الحاجة الى مساعدة من الادارة العليا.	**0.466	0.010
03	توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	**0.330	0.000
04	تعتقد بان الخدمات المقدمة عبر موقع الويب تحتاج الى تطوير.	**0.287	0.000
05	ترى ان انجاز الاعمال الكترونيا تغلب على ظاهرة اتكال بعض الموظفين على زملائهم في انجاز الاعمال المكلفين بها.	**0.352	0.000
06	تعتقد ان العمل الالكتروني اوجد لغة خاصة بين الموظفين يتواصلون بها فيما بينهم.	**0.259	0.000

المعتقدات التنظيمية

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الأول من المحور الثاني والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.259 و 0.610) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-17) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	تتوقع الادارة من الموظفين القيام بكافة مهامهم بإخلاص وامانة طالما انهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية .	**0.764	0.000
02	يقوم الموظف ببذل جهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة منه.	**0.726	0.000
03	توفر ادارة المؤسسة ما يتوقعه الموظفين منها كالحوافز والمكافآت.	**0.634	0.000
04	يتاح للموظف المكلف بعمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بذلك العمل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر.	**0.611	0.000
05	يتوقع الموظفون زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم لقاء اخلاصهم في العمل .	**0.604	0.000

الثقافة التنظيمية

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.604 و 0.764) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-18) يبين معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية له:

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون القيمة	القيمة الاحتمالية
01	يتوفر بالمديرية اجهزة حاسوب متطورة من اجل تسهيل العمل.	**0.560	0.001

0.004	**0.514	توفر المديرية جميع لوحق الحاسوب كالتابعات وغيرها من اجل إنجاز العمل.	02
0.000	**0.637	توجد صيانة مستمرة للأجهزة والمعدات.	03
0.000	**0.698	يتم بصفة دورية تحديث اجهزة الحاسوب والبرامج.	04
0.000	**0.619	توفر الادارة للعاملين دورات تدريبية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة.	05
0.003	**0.525	يوجد استخدام واسع للبرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات.	06
0.000	**0.780	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحواسيب.	07
0.007	**0.479	يتم استخدام برامج متنوعة لإنجاز الاعمال مثل word, Excel , power point	08
0.000	**0.657	الموقع الالكتروني للمؤسسة متطور وطريقة استخدامه سهلة.	09
0.000	**0.632	تتوفر المؤسسة على البرمجيات متنوعة تساعد على تقديم الخدمات الكترونيا	10
0.007	**0.481	الحواسيب على مستوى المديرية مرتبطة بشبكة intranet (شبكة داخلية).	11
0.000	**0.767	يوجد تواصل بين المديرية والمديريات الاخرى بواسطة شبكة Extranet(شبكة خارجية).	12
0.001	**0.594	يتوفر لدى المديرية شبكة هاتف تصل الى جميع المكاتب.	13
0.000	**0.615	يتم استخدام البريد الالكتروني او مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل	14
0.000	**0.733	الوصول الى شبكة الانترنت متاح لدى جميع الموظفين.	15
0.000	**0.635	يعمل بالمؤسسة عدد كافي من الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في الاعلام الالي.	16
0.000	**0.662	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج.	17
0.000	**0.661	يمتلك العاملون الخبرات والمعرفة والقدرة على الابداع في انجاز اعمالهم ومواجهة التحديات التي تحصل في العمل.	18

0.000	**0.838	يوجد نوع من الاستقلالية يتيح المجال لإطلاق قدرات وافكار الموظفين في العمل الالكتروني.	19
0.001	**0.428	يحتاج العاملون للتعلم من اجل تنمية قدراتهم الفردية والابداعية في انجاز العمل	20

**دال احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية له والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.428 و0.838) وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات إن إجابات الأفراد الدراسة ستكون نفسها أو بالتقريب إذا ما تكرر توزيع نفس الاستبيان على العينة في نفس الظروف.

ولتحقق من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ، يتراوح هذا المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، فكلما اقترب المعامل من الواحد كان الثبات مرتفعا والعكس صحيح. الجدول التالي يوضح معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

الجدول رقم (3-19) يبين معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات *
المعامل الكلي	48	0.7599	0.8717

*معامل الثبات = الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من الجدول أعلاه يتبين أن معامل الثبات بلغ (0.8717) وهذه القيمة تعتبر مرتفعة وبذلك نستطيع القول أن أداة الدراسة ثابتة ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة و الإجابة عن تساؤلات الدراسة و بغية تحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية و التي يرمز لها باختصار (SPSS)، و عليه فقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

◀ التكرارات و النسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة و تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي " Mean " و ذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إستجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية.

◀ الانحراف المعياري " Standard of Deviation " للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي و يلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح تشتت في إستجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات و إنخفض تشتتها بين المقياس.

◀ إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

◀ تم استخدام معامل إرتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية.

◀ تم استخدام تحليل التباين الأحادي للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة بإختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

◀ اختبار t لمعينات المستقلة T .test independent sample

يستخدم لاختبار الفرضيات المتعلقة بمدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة مرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية للمتغيرات ذات مستويين مثل الجنس

◀ الانحدار الخطي البسيط

◀ كما تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة، و لتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال: إيجاد طول المدى و الذي يساوي ($5 - 1 = 4$) ثم قسمة هذا المدى على عدد الفئات ($4 / 5 = 0.8$)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس و هي الواحد صحيح) و ذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة و عليه يصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل درجة لا أوافق بشدة (منخفض جداً).
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل درجة لا أوافق (منخفض).
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل درجة محايد (متوسط).
- من 3.4 إلى 4.2 يمثل درجة موافق (مرتفع).
- من 4.2 إلى 5 يمثل درجة أوافق بشدة (مرتفع جداً).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد تأكد من صدق أداة الدراسة وهي الاستبيان قمنا بتوزيع مئة استمارة على عينة عشوائية من الإداريين كما ذكرنا من قبل ثم قمنا بجمعها، وبعد الغاء الاستمارات الغير صالحة (الاجابة على الفقرات غير كاملة)، كان العدد المتبقي 76 استمارة صالحة لدراسة، قمنا بإدخال البيانات في برنامج spss وكانت النتائج كما سنوضحها في المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

تتضمن هذه الدراسة جملة من المتغيرات المستقلة المتعلقة بخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة والأقدمية، وفي ضوءها تتحدد خصائص عينة الدراسة كما يلي:

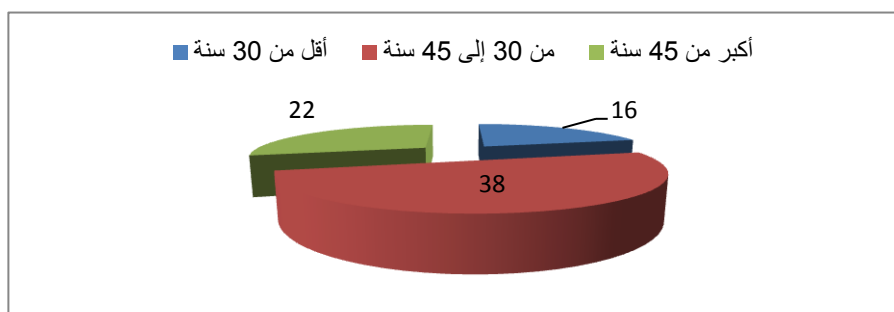
1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر:

الجدول رقم (3-20) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	21%
من 30 إلى 45 سنة	38	50%
أكثر من 45 سنة	22	29%
المجموع	76	100%

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-21) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية (30 إلى 45 سنة) الأكبر سنا هي الفئة الموجودة بأكثر في العينة المدروسة بعدد 38 موظف و بنسبة 50% تليها الفئة العمرية (أكبر من 45 سنة) بعدد 22 موظف وبنسبة تمثل 29% بعدها تأتي الفئة (الأقل من 30 سنة) بعدد 16 موظف وبنسبة تمثل 21% وهي الفئة الأقل سنا.

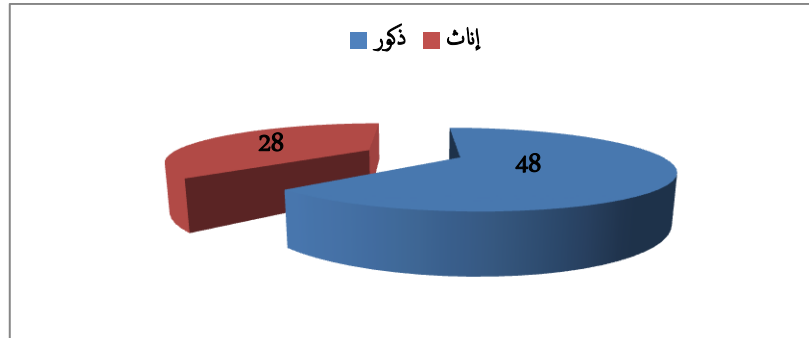
2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس:

الجدول رقم (3-21) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
63%	48	ذكر
37%	28	أنثى
100%	76	مجموع العينة

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

الشكل رقم(3-22) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من الجدول يتضح أن فئة الذكور هي الفئة الأكثر عكس فئة الإناث حيث أن عدد الذكور 48 بنسبة 63% بينما عدد الإناث 28 أي بنسبة 37%

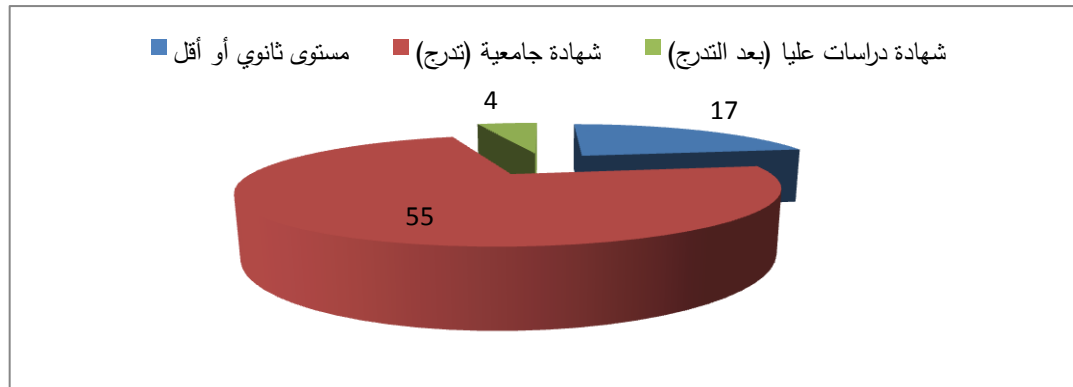
3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (3-22) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي أو أقل	17	22%
شهادة جامعية (مستوى التدرج)	55	72%
شهادة دراسات عليا (ما بعد التدرج)	4	5%
المجموع	76	100%

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

شكل رقم (3-23) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول والشكل البياني يتضح لنا بان اغلبية افراد العينة محل الدراسة يحملون شهادات

جامعية وتبلغ نسبتهم 77% مما يدل على ان المستوى التعليمي للموظفين بالمديرية مرتفع وهذا ما

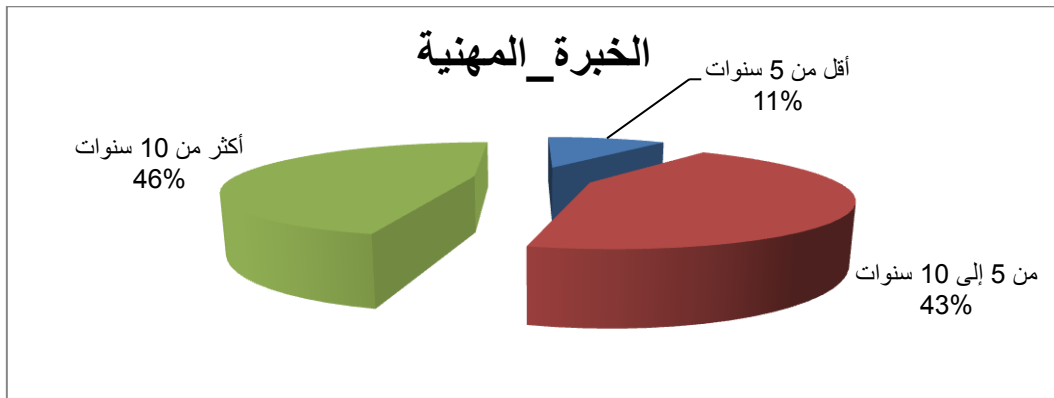
سيسمح بممارسة الادارة الالكترونية والعمل على البرامج والمواقع والتطبيقات وتقديم الخدمات بأريحية .

الجدول رقم (3-23) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
11%	8	أقل من 05 سنوات
43%	33	من 05 إلى 10 سنوات
46%	35	أكثر من 10 سنوات
100%	76	المجموع

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

شكل رقم (3-24) يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية لإفراد العينة



المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح لنا بأن غالبية افراد العينة لديهم خبرة مهنية تزيد

عن 5 سنوات، و ان 46 بالمئة من اجمالي افراد العينة تزيد خبرتهم المهنية عن 10 سنوات

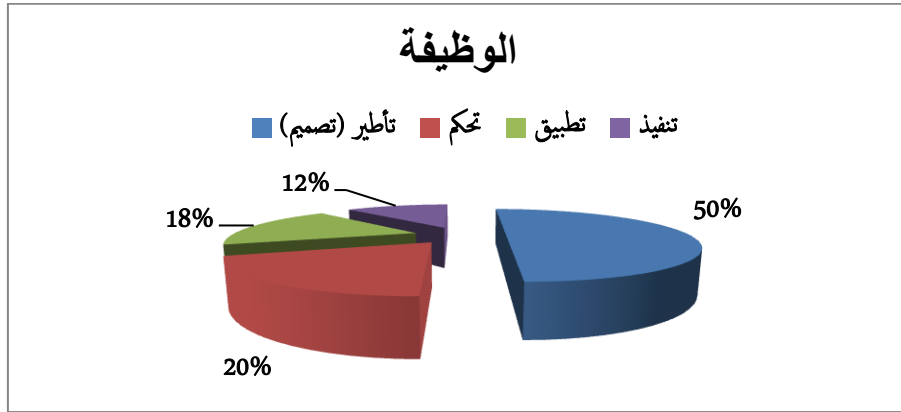
توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

الجدول رقم (3-24) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
50%	38	تأطير (تصميم)
20%	15	تحكم
18%	14	تطبيق
12%	9	تنفيذ
100%	76	المجموع

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (3-25) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

خلال الجدول والشكل البياني السابقين يتضح ان غالبية افراد العينة هم مؤطرين بنسبة 50 بالمئة ويأتيها في الدرجة الثانية اعوان التحكم بنسبة 20 بالمئة وهذا باعتقاد ما يناسب هذه الدراسة اكثر لان اعوان التحكم والمؤطرين هم الاكثر ممارسة للإدارة الالكترونية.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

فيما يلي يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لفقرات الاستبيان لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة و هي (3) أم تختلف عنها اختلافا جوهريا أي بصورة واضحة، و في هذه الحالة يتم إختبار الفرضية الإحصائية التالية:

◀ **الفرضية الصفرية:** إختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) و هي تقابل موافق بدرجة متوسط (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

◀ **الفرضية البديلة:** متوسط الإجابة لا يساوي (3) إذا كانت (p - value) Sig أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية و يكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهريا عن موافقة بدرجة متوسط وهي (3) محايد، أما إذا كانت (p - value) Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهريا عن

درجة الموافقة المتوسطة، و في هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد).

اولا: تحليل نتائج محور الثقافة التنظيمية: يتكون محور الثقافة التنظيمية من اربع اجزاء القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الاعراف التنظيمية.

(1) تحليل استجابة افراد العينة حول فقرات القيم التنظيمية.

الجدول رقم (3-25) يبين استجابة افراد العينة حول فقرات القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة المئوية	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	يستغل الموظفون وقت دوامهم في انجاز العمل بالسرعة والجودة المطلوبة.	ك	27	36	12	0	1	35.5	0.000	0.7840	1.8421
		%	35.5	47.4	15.8	0	1.3				
02	هناك حرية في تقديم اقتراحات وافكار جديدة من اجل تطوير اجراءات العمل.	ك	16	27	29	3	1	21.1	0.000	0.8916	2.2895
		%	21.1	35.5	38.2	3.9	1.3				
03	تهتم ادارة المؤسسة بتشجيع روح المنافسة البناءة والابداع والابتكار.	ك	23	23	16	11	3	30.3	0.000	1.1685	2.3158
		%	30.3	30.3	21.1	14.5	3.9				
04	يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تقوم على ارساء قواعد العمل بروح الفريق، والتعاون والتكامل في انجاز العمل.	ك	27	40	8	1	0	35.5	0.000	0.6850	1.7763
		%	35.5	52.6	10.5	1.3	0				
05	يقوم الموظفون بأداء مهامهم وتحمل المسؤولية	ك	9	41	21	5	0	0.000	0.7627	2.2763	

الفصل الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بتمنراست

			0	6.6	27.6	53.9	11.8	%	دون الحاجة الى اشراف.	
0.000	0.8578	2.1447	0	7	20	36	13	ك	يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطورها.	06
			0	9.2	26.3	47.4	17.1	%		
0.000	0.6471	2.3947	0	3	13	52	8	ك	لدى الموظفين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة.	07
			0	3.9	17.1	68.4	10.5	%		
0.000	0.8497	2.2500	2	5	21	41	7	ك	يستغرق الموظف الجديد مدة قصيرة للاندماج الى فريق العمل .	08
			2.6	6.6	27.6	53.9	9.2	%		
0.000	0.6557	2.6842	0	1	25	42	8	ك	تم تصميم برنامج العمل الالكتروني بشكل يجعل الموظفين يستمتعون به.	09
			0	1.3	32.9	55.3	10.5	%		
0.000	1.0094	2.1842	2	14	28	22	10	ك	تقوم ادارة المؤسسة بوضع شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الادارة الالكترونية	10
			2.6	18.4	36.8	28.9	13.2	%		
0.000	0.7951	3.0921	2	0	20	42	12	ك	تتظر ادارة المؤسسة الى موقع الويب لديها بانه جوهر تطبيقها للإدارة الالكترونية	11
			2.6	0	26.3	55.3	15.8	%		
0.000	1.0605	2.2950	5	24	27	13	7	ك	تهتم ادارة المؤسسة باشارك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل الالكترونية.	12
			65.6	31.6	35.5	17.1	9.2	%		
0.000	0.7131	2.9810							الكلية	

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات محور الثقافة التنظيمية في المديرية قد تراوحت ما بين 1.7763 الى 3.0921 وأن المتوسط العام لهذه العبارات كان متوسطا حسب آراء أفراد عينة الدراسة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 2.9810 من خمس وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى خيار متوسط مما يدل على أن أفراد العينة الدراسة لم يكونوا رأياً واضح حول عبارات القيم التنظيمية. ويمكن تحليل النتائج كما يلي:

(1) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (1) 1.8421 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على عدم موافقة أفراد العينة على أن الموظفون يستغلون وقت دوامهم في انجاز العمل بالسرعة والجودة المطلوبة. وهذا ما يعكس نوعاً من التهاون وعدم الحرص لدى بعض الموظفين على استغلال الوقت، ومثل هذه الممارسات تتعارض مع اهداف الادارة الإلكترونية قد تنعكس سلباً على تطبيقها اكمل وجه.

(2) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2) 2.2895 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل أن العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة حول عبارة هناك حرية في تقديم اقتراحات وافكار جديدة من اجل تطوير اجراءات العمل.

(3) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3) 2.3158 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن ادارة المؤسسة تهتم بتشجيع روح المنافسة البناء والابداع والابتكار.

(4) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) 1.7763 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض جدا حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لا يوافقون بشدة على أن الموظفون يحافظون على علاقات عمل طيبة تقوم على ارساء قواعد العمل بروح الفريق، والتعاون والتكامل في انجاز العمل وهذا ما يعكس ربما وجود صراعات بين الموظفين ان صح التعبير.

(5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (5) 2.2763 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفون يقومون بأداء مهامهم وتحمل المسؤولية دون الحاجة الى اشراف.

(6) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (6) 2.1447 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفون يتقبلون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطورها.

(7) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (7) 2.3947 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظفين لديهم المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة.

(8) وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة (8) 2.2500 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الموظف الجديد يستغرق مدة قصيرة للاندماج الى فريق العمل .

(9) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (9) 2.6842 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن برنامج العمل الالكتروني تم تصميمه بشكل يجعل الموظفين يستمتعون به اثناء العمل عليه.

(10) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (10) 2.1842 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن ادارة المؤسسة تقوم بوضع شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيتها لأسلوب الادارة الالكترونية.

11) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (11) 3.0921 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة لا يختلف عن المتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا رأي واضح حول عبارة تنظر ادارة المؤسسة الى موقع الويب لديها بانه جوهر تطبيقها للإدارة الكترونية

12) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (12) 2.2950 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن ادارة المؤسسة تهتم بإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل الالكترونية.

الجدول رقم(3-26) يبين استجابة افراد العينة حول فقرات المعنقدات التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية
			موافقة بشدة	موافقة	محايد	موافق	موافق			
01	تعتقد بان الصلاحيات الادارية الممنوحة لك تتناسب مع اسلوب انجاز الاعمال الالكترونية الذي يتطلب سرعة الاستجابة ودقة الاداء.	ك	14	41	19	1	1	2.1316	0.7718	0.000
		%	18.4	35.9	25.0	1.3	1.3			
02	تعتقد انك تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مهام وظيفتك دون الحاجة الى مساعدة من الادارة	ك	16	32	22	6	0	2.2368	0.8774	0.000
		%	21.1	42.1	28.9	7.9	0			

										العليا.	
0.000	0.9826	2.3158	2	6	22	30	16	ك	توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	03	
			2.6	7.9	28.9	39.5	21	%			
0.000	0.8504	2.2500	0	1	36	20	19	ك	تعتقد بان الخدمات المقدمة عبر موقع الويب تحتاج الى تطوير..	04	
			0	1.3	47.4	26.3	25	%			
0.000	0.8254	2.3421	1	4	25	36	10	ك	ترى ان انجاز الاعمال الكترونيا تغلب على ظاهرة اتكال بعض الموظفين على زملائهم في انجاز الاعمال المكلفين بها.	05	
			1.3	5.3	32.2	47.4	13.2	%			
0.000	0.824	2.0132	0	5	11	40	20	ك	تعتقد ان العمل الالكتروني اوجد لغة خاصة بين الموظفين يتواصلون بها فيما بينهم.	06	
			0	6.6	14.5	52.6	26.3	%			
0.000	0.488	2.2149							الكلي		

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

(1) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (01) 2.1316 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على عبارة تعتقد بان الصلاحيات الادارية الممنوحة لك تتناسب مع اسلوب انجاز الاعمال الالكترونية الذي يتطلب سرعة الاستجابة ودقة الاداء.

(2) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (02) 2.2368 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر

بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة لا يعتقدون بان يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مهام وظيفتك دون الحاجة الى مساعدة من الادارة العليا.

(3) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (03) 2.3158 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انه توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

(4) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (04) 2.2500 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انهم تعتقدون بان الخدمات المقدمة عبر موقع الويب تحتاج الى تطوير.

(5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (05) 2.3421 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انهم يرون ان انجاز الاعمال الكترونياً تغلب على ظاهرة اتكال بعض الموظفين على زملائهم في انجاز الاعمال المكلفين بها.

(6) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (06) 2.0132 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انهم يعتقدون ان العمل الالكتروني اوجد لغة خاصة بين الموظفين يتواصلون بها فيما بينهم.

الجدول رقم(3-27) يبين استجابة افراد العينة حول فقرات الأعراف التنظيمية.

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					القيمة الاحتمالية	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	يلتزم الموظفون الاكثر خبرة وتجربة بإرشاد زملائهم الاقل خبرة والاشراف على تأهيلهم.	ك	0	0	12	46	18	0.00 0	0.62 74	1.9211
		%	0	0	15.8	60.5	23.7			
02	ينظر المدراء الى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.	ك	10	11	19	19	17	0.00 6	1.32 48	2.7105
		%	13.2	14.5	25	25	22.4			
03	تلتزم الادارة بتشجيع المتميزين في اعمالهم وتقوم بنشر قصص نجاحهم كنماذج يحتذى بها.	ك	8	20	13	20	15	0 0.00	1.31 36	2.8158
		%	10.5	26.3	17.1	26.3	19.7			
04	انجاز الاعمال الكترونيا ساعد الزبائن على الاستفادة من الخدمات الموفرة بوسائل الكترونية دون ازدحام وتحمل اعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.	ك	0	0	19	42	15	0.00 0	0.67 12	2.0526
		%	0	0	25	55.3	19.7			
05	يعمل الموظفون على تكوين ثقة عالية وانسجام فيما بينهم.	ك	0	3	16	42	15	0.00 0	0.75 14	2.0921
		%	0	3.9	21.1	55.3	19.7			
	الكلي						0.00 0	0.60 59	2.3184	

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

(1) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (01) 1.9211 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان الموظفون الاكثر خبرة وتجربة يلتزمون بإرشاد زملائهم الاقل خبرة والاشراف على تأهيلهم.

(2) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (02) 2.7105 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة ويقدر بمتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن ل أفراد العينة لم يكونو راي واضح على ان المدراء ينظرون الى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.

(3) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (03) 2.8158 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة ويقدر بمتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على ان الادارة تلتزم بتشجيع المتميزين في اعمالهم وتقوم بنشر قصص نجاحهم كنماذج يحتذى به.

(4) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (04) 2.0526 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان انجاز الاعمال الكترونية ساعد الزبائن على الاستفادة من الخدمات الموفرة بوسائل الكترونية دون ازدحام وتحمل اعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.

(5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (05) 2.0921 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان الموظفون يعملون على تكوين ثقة عالية وانسجام فيما بينهم.

الجدول رقم(3-28) يوضح اجابات افراد العينة حول عبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					النسبة المئوية	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
01	تتوقع الادارة من الموظفين القيام بكافة مهامهم بإخلاص وامانة طالما انهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية.	ك	0	0	13	46	17		
		%	0	0	13,2	56,6	27,6		
02	يقوم الموظف ببذل جهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة منه.	ك	2	0	10	43	21		
		%	2,6	0	13,2	56,6	27,6		
03	توفر ادارة المؤسسة ما يتوقعه الموظفين منها كالحوافز والمكافآت.	ك	4	13	23	20	16		
		%	5,3	17,1	30,3	26,3	21,1		
04	يتاح للموظف المكلف بعمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بذلك العمل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر.	ك	4	19	19	20	14		
		%	5,3	25	25	26,3	18,4		
05	يتوقع الموظفون زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم لقاء اخلاصهم في العمل .	ك	0	10	19	32	15		
		%	0	13,2	25	42,1	19,7		
0,000	0,6192	2,30 26							الكلي

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

1) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (01) 1,9474 وكانت sig=0.000 مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على

ان الادارة تتوقع من الموظفين القيام بكافة مهامهم بإخلاص وامانة طالما انهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية.

(2) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (02) 1,9342 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان الموظف يقوم ببذل جهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة منه.

(3) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (03) 2,5921 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان ادارة المؤسسة توفر ما يتوقعه الموظفين منها كالحوافز والمكافآت.

(4) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (04) 2,7237 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة ويقدر بمتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن ل أفراد العينة لم يكونو راي واضح حول انه يتاح للموظف المكلف بعمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بذلك العمل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر.

(5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (05) 2,3158 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان الموظفون يتوقعون زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلوات الممنوحة لهم لقاء اخلاصهم في العمل.

الجدول رقم (3-29) نتائج الكلية لمحور الثقافة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة المعنوية
القيم التنظيمية	2.9810	0.7131	0.000
المعتقدات التنظيمية	2.2149	0.488	0.000
التوقعات التنظيمية	2,3026	0,6192	0,000

0.000	0.7514	2.0921	الاعراف التنظيمية
0.000	0.6429	2.4542	الثقافة التنظيمية

المصدر: من انجاز الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناء على ما تقدم يتضح ان مستوى الثقافة التنظيمية بشكل عام ضعيف بالمديرية محل الدراسة. فحسب متوسطات إجابات أفراد العينة نرى أن هناك نسبة قبول ضعيفة بالنسبة للمحور الكلي للثقافة التنظيمية بحيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور قيمة 2.4542 وهو يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا ما يعبر عن ان ادراك العاملين لمستوى الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة كان ضعيفا، وتعتبر هذه النسبة على عدم التزام الموظفين بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل، وهي تعتبر ثقافة غير مناسبة للعمل الالكتروني، وبحاجة الى تطوير، ومنه يجب على الادارة التدخل- بمشاركة من الموظفين- من اجل وضع تشخيص دقيق لواقع الثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية، وتحلي بإرادة ورؤية واضحة لمعالجة الاختلالات لتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الاداء وملائمة اكثر لبيئة العمل الالكتروني.

الجدول رقم (3-30) يوضح اجابات افراد العينة على محور الادارة الالكترونية

القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة	العبارة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
0.00 0	0.79 95	2.0263	0	2	19	34	21	ك	يتوفر بالمديرية اجهزة حاسوب متطور من اجل تسهيل العمل	01
			0	2.6	25	44.7	27.6	%		
0.00 0	0.56 49	1.8816	0	0	8	51	17	ك	توفر المديرية جميع لواحق الحاسوب كالتابعات وغيرها من اجل إنجاز العمل.	02
			0	0	10.5	67.1	22.4	%		

0.00 0	0.97 43	2.2763	0	9	22	26	19	ك	توجد صيانة مستمرة للأجهزة والمعدات	03
			0	11.8	28.9	34.2	25	%		
0.01 1	0.91 79	2.7237	2	9	40	16	9	ك	يتم بصفة دورية تحديث اجهزة الحاسوب والبرامج.	04
			2.6	11.8	52.6	21.1	11.8	%		
0.00 0	1.03 04	2.2895	4	2	24	28	18	ك	توفر الادارة للعاملين دورات تدريبية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة.	05
			5.3	2.6	31.6	36.7	23.7	%		
0.00 0	0.85 43	2.2632	0	6	22	34	14	ك	يوجد استخدام واسع للبرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات	06
			0	7.9	28.9	44.7	18.4	%		
0.00 0	0.99 49	2.2500	2	5	22	28	19	ك	توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحواسيب.	07
			2.6	6.6	28.9	36.8	25	%		
0.00 0	0.78 88	1.9342	2	0	9	45	20	ك	يتم استخدام برامج متنوعة لإنجاز الاعمال مثل word, Excel , power point	08
			2.6	0	11.8	59.2	26.3	%		
0.00 0	0.68 23	1.8158	0	2	6	44	24	ك	الموقع الالكتروني للمؤسسة متطور وطريقة استخدامه سهلة.	09
			0	2.6	7.9	57.9	31.6	%		
0.00 0	0.87 88	2.1184	2	2	16	39	17	ك	تتوفر المؤسسة على البرمجيات	10

			2.6	2.6	21.6	51.3	22.4	%	متنوعة تساعد على تقديم الخدمات الكترونيا	
0.00 0	1.21 51	2.2632	4	12	8	28	24	ك	الحواسيب على مستوى المديرية	11
			5.3	15.8	10.5	36.8	31.6	%	مرتبطة بشبكة intranet (شبكة داخلية).	
0.01 9	1.19 31	2.6711	4	20	12	27	13	ك	يوجد تواصل بين المديرية والمديريات	12
			5.3	26.3	15.8	35.5	17.1	%	الاخرى بواسطة شبكة Extranet(شبكة خارجية).	
	0.95 46	1.9079	0	8	7	31	30	ك	يتوفر لدى المديرية شبكة هاتف تصل الى جميع المكاتب.	13
			0	10.	9.2	40.8	39.5	%		
0.00 0	1.13 09	2.1184	0	14	11	21	30	ك	يتم استخدام البريد الالكتروني او مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل	14
			0	18.4	14.5	27.6	39.5	%		
0. 000	1.23 82	3.0132	9	20	21	15	11	ك	الوصول الى شبكة الانترنت متاح لدى جميع الموظفين.	15
			11.8	26.3	27.6	19.7	14.5	%		
0.00 0	1.01 29	2.4737	1	12	23	26	14	ك	يعمل بالمؤسسة عدد كافي من الكفاءات البشرية المؤهلة	16
			1.3	15.8	30.3	34.2	18.4	%		

									والمخصصة في الاعلام الالي.	
0.00 1	1.34 62	2.7763	9	17	15	18	17	ك	يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج.	17
			11.8	22.4	19.7	23.7	22.4	%		
0.00 0	0.96 89	2.3158	4	2	21	36	13	ك	يمتلك العاملون الخبرات والمعرفة والقدرة على الابداع في انجاز اعمالهم ومواجهة التحديات التي تحصل في العمل.	18
			5.3	2.6	27.6	47.4	17.1	%		
0. 000	1.06 38	2.9211	5	17	33	12	9	ك	يوجد نوع من الاستقلالية يتيح المجال لإطلاق قدرات وافكار الموظفين في العمل الالكتروني.	19
			6.6	22.4	43.4	15.8	11.8	%		
0.00 0	0.72 59	1.9211	0	1	14	39	22	ك	يحتاج العاملون للتعلم من اجل تنمية قدراتهم الفردية والابداعية في انجاز العمل	20
			0	1.3	18.4	51.3	28.9	%		
0.00 0	0.57 47	2.300							الكلية	

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

(1) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (1) 2.0263 وكانت sig=0.000 مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض

حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن المؤسسة تتوفر بالمديرية اجهزة حاسوب متطور من اجل تسهيل العمل.

(2) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (2) 1.8816 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن المديرية توفر جميع لواحق الحاسوب كالتابعات وغيرها من اجل إنجاز العمل.

(3) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3) 2.2763 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن في المديرية توجد صيانة مستمرة للأجهزة والمعدات.

(4) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) 2.7237 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد يقدر بمتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن افراد العينة لم يكونوا راي واضح على ان في المديرية يتم تحديث اجهزة الحاسوب والبرامج بصفة دورية.

(5) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (5) 2.2895 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أن الادارة توفر للعاملين دورات تدريبية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة.

(6) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (6) 2.2632 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يوجد استخدام واسع للبرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات.

(7) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (7) 2.2500 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انه توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحواسيب.

- (8) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (8) 1.9342 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انه يتم استخدام برامج متنوعة لإنجاز الاعمال مثل word, Excel , power point.
- (9) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (9) 1.8158 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان الموقع الالكتروني للمؤسسة متطور وطريقة استخدامه سهلة.
- (10) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (10) 2.1184 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان المديرية تتوفر على البرمجيات متنوعة تساعد على تقديم الخدمات الكترونيا.
- (11) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (11) 2.2632 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان الحواسيب على مستوى المديرية مرتبطة بشبكة intranet (شبكة داخلية).
- (12) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (12) 2.6711 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة يقدر بتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا راي واضح على انه يوجد تواصل بين المديرية والمديريات الاخرى بواسطة شبكة Extranet (شبكة خارجية).
- (13) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (13) 1.9079 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على انه يتوفر لدى المديرية شبكة هاتف تصل الى جميع المكاتب.
- (14) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (14) 2.1184 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض

- حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على أنه يتم استخدام البريد الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل.
- (15) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (15) 3.0132 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقدر بتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا راي واضح على ان الوصول الى شبكة الانترنت متاح لدى جميع الموظفين.
- (16) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (16) 2.4737 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان بالمؤسسة يعمل عدد كافي من الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في الاعلام الالي.
- (17) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (17) 2.7763 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقدر بتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا راي واضح على انه يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج.
- (18) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (18) 2.3158 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان العاملون يمتلكون الخبرات والمعرفة والقدرة على الابداع في انجاز اعمالهم ومواجهة التحديات التي تحصل في العمل.
- (19) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (19) 2.9211 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقدر بتوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد العينة لم يكونوا راي واضح على انه يوجد نوع من الاستقلالية يتيح المجال لإطلاق قدرات و افكار الموظفين في العمل الإلكتروني.
- (20) بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (20) 1.9211 وكانت $\text{sig}=0.000$ مما يدل ان العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني أن متوسط استجابة أفراد العينة يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أنه لا توجد موافقة من قبل أفراد العينة على ان العاملون

يحتاجون للتعلم من اجل تنمية قدراتهم الفردية و الابداعية في انجاز العمل. وهذا ما يتناقض مع استجابتهم نحو العبارة رقم 18 بانهم لا يمتلكون الخبرات والمعرفة والقدرة على الابداع في انجاز اعمالهم ومواجهة التحديات في العمل، ومنه نستنتج ان العاملين ليست لديهم روح الابداع والرغبة في تعلم ما هو جديد من اجل تنمية قدراتهم الفردية.

وبناء على ما تقدم يتضح ان مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست ضعيف ، حسب رأى افراد العينة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور تطبيق الادارة الالكترونية 2.300 وهو متوسط يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي ، وتعزي هذه النتيجة الى النقص الواضح في المتطلبات التقنية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية ، وهذا ما أكدته اجابات أفراد العينة بعدم توفر العدد الكافي من اجهزة الحاسوب ولواحقها، وشبكات والبرامج وعدم توفر العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الاعلام الالي وتصميم البرامج .وعلى الادارة التركيز على البنية التحتية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية ، مع ازالة العقبات امام تطبيق هذه الاخيرة مثل ضعف الوعي ، وعدم دعم الادارة العليا ، او نقص في المؤهلات البشرية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية من خلال إختبار الفرضيات، حيث سنقوم بعرض نتائج إختبار فرضية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية، إضافة الى إختبار فرضية وجود فروق لإجابات افراد العينة على محاور الاستبيان تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1- إختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتمثلة في " توجد علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين ثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية بمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست"

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يبنى هذا الاخير على الارتباط ويسمح بدراسة وتحليل اثر المغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (الادارة الالكترونية).

1-1- إختبار الفرضية الفرعية الاولى : " توجد علاقة موجبة بين القيم التنظيمية وتطبيق

الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (3-31) العلاقة بين الادارة الالكترونية و القيم التنظيمية:

البيان	القيم التنظيمية	القيمة الاحتمالية
الادارة الالكترونية	0.497	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين القيم التنظيمية والادارة الالكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة **0.497** موجب. وهو ما يثبت لنا الفرضية التي مفادها: **توجد علاقة ارتباط موجبة بين الادارة الالكترونية والقيم التنظيمية** وفيما يلي النتائج اختبار الفرضية:

الجدول رقم (3-32) يبين نتائج اختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية والقيم التنظيمية حسب برنامج spss

القرار الاحصائي	R	R ²	Sig
رفض الفرضية H ₀	0.497	0.247	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ **0.247** مما يعني أن 24% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو القيم التنظيمية ، كما نلاحظ أن $\text{Sig}=0.000$ أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H₀ إذا القيمة الاحتمالية أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الادارة الالكترونية والقيم التنظيمية .

1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة موجبة بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق

الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (3-33) العلاقة بين الادارة الالكترونية و المعتقدات التنظيمية:

البيان	المعتقدات التنظيمية	القيمة الاحتمالية
الادارة الالكترونية	0.343	0.002

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الادارة الالكترونية والمعتقدات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.343 موجب. وهو ما يثبت لنا الفرضية التي مفادها: **توجد علاقة إرتباط موجبة بين الادارة الالكترونية و المعتقدات التنظيمية** وفيما يلي النتائج اختبار الفرضية: الجدول رقم (3-34) يبين نتائج إختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية و المعتقدات التنظيمية حسب برنامج spss

القرار الاحصائي	R	R ²	Sig
رفض الفرضية H ₀	0.343	0.118	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.118 مما يعني أن 11% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي المعتقدات التنظيمية، كما نلاحظ أن $\text{Sig} = 0.000$ أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H₀ إذا القيمة الاحتمالية أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المعتقدات التنظيمية والادارة الالكترونية.

1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة موجبة بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة

الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

الجدول رقم (3-35) العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاعراف التنظيمية:

البيان	الاعراف التنظيمية	القيمة الاحتمالية
الادارة الالكترونية	0.461	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الادارة الالكترونية والاعراف التنظيمية،

حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.461 موجب. وهو ما يثبت لنا الفرضية التي مفادها: **توجد علاقة إرتباط موجبة بين الاعراف التنظيمية و الادارة الالكترونية** وفيما يلي النتائج اختبار الفرضية:
الجدول رقم (3-36) يبين نتائج إختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية و الاعراف التنظيمية

القرار الاحصائي	R	R ²	Sig
رفض الفرضية H ₀	0.461	0.213	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.213 مما يعني أن 21% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو الاعراف التنظيمية، كما نلاحظ أن Sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H₀ إذا القيمة الاحتمالية أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه **توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ الاعراف التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية.**

1-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : " توجد علاقة موجبة بين التوقعات التنظيمية وتطبيق

الإدارة الالكترونية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ "

الجدول رقم (3-37) العلاقة بين التوقعات التنظيمية و الادارة الالكترونية :

البيان	التوقعات التنظيمية	القيمة الاحتمالية
الادارة الالكترونية	0.559	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الادارة الالكترونية و التوقعات التنظيمية ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.559 موجب. وهو ما يثبت لنا الفرضية التي مفادها: **توجد علاقة إرتباط موجبة بين الادارة الالكترونية و التوقعات التنظيمية** وفيما يلي النتائج اختبار الفرضية:

الجدول رقم (3-38) يبين نتائج إختبار فرضية العلاقة بين الادارة الالكترونية و التوقعات التنظيمية

القرار الاحصائي	R	R ²	Sig
رفض الفرضية H ₀	0.559	0.312	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.312 مما يعني أن 31% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو التوقعات التنظيمية، كما نلاحظ أن Sig = 0.000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H₀ إذا القيمة الاحتمالية أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين التوقعات التنظيمية و الادارة الالكترونية.

وفي الاخير ومن خلال الجدول التالي سنوضح علاقة الارتباط بين الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية :
الجدول رقم (3-39) يبين علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و بتطبيق الادارة الالكترونية :

البيان	الثقافة التنظيمية	القيمة الاحتمالية
الادارة الالكترونية	0.574	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول السابق يتضح لنا أن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.574 موجب. وهو ما يثبت لنا الفرضية التي مفادها: **توجد علاقة إرتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية و الادارة الالكترونية** وفيما يلي النتائج اختبار الفرضية:

الجدول رقم (3-40) يبين نتائج إختبار فرضية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية

القرار الاحصائي	R	R ²	Sig
رفض الفرضية H ₀	0.574	0.330	0.000

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

نلاحظ أن معامل التحديد بلغ 0.330 مما يعني أن 33% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو الثقافة التنظيمية، كما نلاحظ أن $\alpha=0.000$ Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ واستنادا إلى قاعدة اختبار الفرضية الصفرية التي تنص على رفض H_0 إذا القيمة الاحتمالية أقل من $\alpha=0.05$ وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه " توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية".

ومنه يمكن استنتاج معادلة خط الانحدار المقدره بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية على النحو التالي:

$$Y_i = 0.537 + 0.772 X_i$$

Y_i : المتغير التابع و يمثل الادارة الالكترونية.

X_i : المتغير المستقل و يمثل الثقافة التنظيمية.

A : الثابت و قيمته 0.537

B : معامل الانحدار 0.772

الادارة الالكترونية = الثقافة التنظيمية 0.537 + 0.772

هذه المعادلة تمثل أثر الثقافة التنظيمية على الادارة الالكترونية بواسطة المعامل (B) و قيمته 0.772.

من خلال النتائج السابقة للتحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الأولى للدراسة يمكننا اثبات صحتها، ويمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق الادارة الالكترونية . ومعنى ذلك ان تغير في الثقافة التنظيمية بنسبة واحدة سيأثر بما قيمته 0.772 على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

بعد تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية، الأن نبحت عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة باستخدام إختبار t للعينات المستقلة واختبار التباين الأحادي.

2-1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة عن محاور الاستبيان تعزي لمتغير الجنس.

من اجل اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها اعتمدنا على اختبار T للعينات المستقلة:

- الفرضية الصفرية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

- الفرضية البديلة : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

وكانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (3-41) يوضح نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في متوسطات اجابات افراد العينة تعزي لمتغير الجنس

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	ذكر	48	2.325	0.443	1.117	0.887
	انثى	28	2.211	0.395		
الإدارة الالكترونية	ذكر	48	2.328	0.566	0.556	0.777
	انثى	28	2.251	0.595		

مستوى الدلالة المعتمد في الجدول $\alpha=0.05$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

يتضح من خلال الجدول ان القيمة الجدولية ل t اكبر من القيمة المحسوبة البالغة 1.117 . وان مستوى الدلالة $\alpha=0.887$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسطات اجابات افراد العينة على محور الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الجنس .وهذا يعني ان الثقافة على مستوى المديرية لا تتأثر بجنس الموظفين.

وان القيمة الجدولية لـ t اكبر من القيمة المحسوبة البالغة 0.556 . وان مستوى الدلالة $\alpha=0.777$ ، ومنه نقبل الفرضية الصفرية بانه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لمتوسطات اجابات افراد العينة على محور الادارة الالكترونية تعزي لمتغير الجنس . وهذا يعني ان تطبيق الادارة الالكترونية على مستوى المديرية لا تتأثر بجنس الموظفين ذكورا كانوا او اناث.

بناء على ما سبق يمكن القول انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة حولة محور الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ هذا ما يثبت لنا صحت الفرضية الفرعية الاولى ومنه نستنتج ان العاملين في المديرية لا تختلف آرائهم باختلاف جنسهم ولهم نفس التصورات حول الثقافة التنظيمية السائدة وواقع الادارة الالكترونية على مستوى المديرية محل الدراسة.

2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى

الدلالة $\alpha=0.05$ لمتوسطات اجابات افراد العينة حولة محاور الاستبيان تعزي لمتغير العمر "

لاختبار صحة هاته الفرضية من عدمها اعتمدنا على تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم(3-42) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.238	2	0.119	0.646	0.527	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	13.472	73	0.185			
	المجموع	13.710	75				
الادارة الالكترونية	بين المجموعات	2.656	2	1.328	4.382	0.016	دال احصائيا
	داخل المجموعات	22,119	73	0.303			
	المجموع	24.775	75				

مستوى الدلالة المعتمد في الجدول $\alpha=0.05$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر على المحور الأول من الاستبيان المتعلق بالثقافة التنظيمية لان مستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}=0.527$ اكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$. أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالإدارة الالكترونية، فمستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}= 0.016$ اصغر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن متغير العمر له تأثير على اجابات أفراد العينة على محور الادارة الالكترونية ومنه يمكن القول أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير العمر وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لمتوسطات اجابات افراد العينة حول محاور الاستبيان تعزي لمتغير المؤهل العلمي "

لاختبار صحة هاته الفرضية من عدمها اعتمدنا على تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كالآتي:
الجدول رقم(3-43) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير المؤهل العلمي:

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.602	2	0.301	1.677	0.194	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	13.108	73	0.18			
	المجموع	13.710	75				
الادارة الالكترونية	بين المجموعات	1.168	2	0.584	1.806	0.172	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	23.607	73	0.323			
	المجموع	24.775	75				

مستوى الدلالة المعتمد في الجدول $\alpha=0.05$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان المتعلق بالثقافة التنظيمية، والمحور الثاني المتعلق بالإدارة الالكترونية، تبعا لمتغير المؤهل العلمي، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن متغير المؤهل العملي ليس له تأثير على اجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان ومنه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير المؤهل العلمي. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

2-4- اختبار الفرضية الفرعية الثانية " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لمتوسطات اجابات افراد العينة حول محاور الاستبيان تعزي لمتغير الاقدمية المهنية "

لاختبار صحة هاته الفرضية من عدمها اعتمدنا على تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كالاتي:

الجدول رقم(3-44) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الاقدمية المهنية :

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.297	2	0.149	0.809	0.449	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	13.413	73	0.184			
	المجموع	13.710	75				
الادارة الالكترونية	بين المجموعات	0.806	2	0.432	1.318	0.274	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	23.912	73	0.328			
	المجموع	24.775	75				

مستوى الدلالة المعتمد في الجدول $\alpha=0.05$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبيان

المتعلق بالثقافة التنظيمية، والمحور الثاني المتعلق بالإدارة الالكترونية، تبعا لمتغير الاقدمية المهنية، حيث أن مستوي الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن متغير الاقدمية المهنية ليس له تأثير على اجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان ومنه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير الاقدمية المهنية. وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

2-5- اختبار الفرضية الفرعية الثانية " توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ لمتوسطات اجابات افراد العينة حول محاور الاستبيان تعزي لمتغير الوظيفة "

لاختبار صحة هاته الفرضية من عدمها اعتمدنا على تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(3-45) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد العينة تبعا لمتغير الوظيفة :

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.659	2	0.220	1.212	0.312	غير دال احصائيا
	داخل المجموعات	13.051	73	0.181			
	المجموع	13.710	75				
الادارة الالكترونية	بين المجموعات	3.288	2	1.096	3.672	0.016	دال احصائيا
	داخل المجموعات	21.487	73	0.298			
	المجموع	24.775	75				

مستوى الدلالة المعتمد في الجدول $\alpha=0.05$

المصدر: من انجاز الباحثة اعتمادا على نتائج برنامج spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق المتعلقة بتحليل التباين الأحادي نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة على المحور الأول من الاستبيان المتعلق بالثقافة التنظيمية لان مستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}=0.312$ اكبر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$. أما بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالإدارة الالكترونية، فمستوى الدلالة المحسوب $\text{sig}= 0.016$ وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أن متغير الوظيفة له تأثير على اجابات أفراد العينة على محور الادارة الالكترونية ومنه يمكن القول أنه توجد فروق ذات

دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير الوظيفة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

كما لاحظنا سبعا أن متغير الوظيفة يؤثر على آراء أفراد العينة بخصوص اجاباتهم على محور الادارة الالكترونية وهذا يعتبر منطقيا جدا نظرا لأن تطبيق الادارة الالكترونية و استخدام و تكنولوجيا الاعلام الاتصال يختلف من مستوى وظيفي الى اخر حيث نجد ان المؤطرين واعوان التحكم هم أكثر عرضت وإستخداما لتكنولوجيا الأعلام والاتصال والشبكات خلافا للمستويين الوظيفين المتبقين.

ومنه من خلال النتائج السابقة للتحليل الاحصائي للفرضية الرئيسية الثانية يتضح لنا انها صحيحة جزئيا، كون انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية الوظيفية، أما بالنسبة لمحور الادارة الالكترونية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والأقدمية المهنية بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة تعزي لمتغيري العمر والوظيفة.

خلاصة :

في إطار محاولتنا للإجابة على إشكالية هاته الدراسة و المتمثلة في مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية، قمنا في هذا الفصل بإجراء دراسة ميدانية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست، و اعتمدنا في ذلك على الاستبيان، حيث بنيت فقرات هذا الاخير اعتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة، وبعد التأكد من صدقه وثباته، قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية تتكون من 76 موظف بالمديرية محل الدراسة، ومن ثم قمنا باسترجاع الاستمارات واستخراج بياناتها وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss وبناء على ذلك تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.574 موجب، وبلغ معامل التحديد 0.330 مما يعني أن 33% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو الثقافة التنظيمية.
- أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق الادارة الالكترونية. ومعنى ذلك ان تغير في الثقافة التنظيمية بنسبة واحدة سيأثر بما قيمته 0.772 على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست.
- من خلال نتائج اختبار التباين الاحادي واختبار t للعينات المستقلة توصلنا الا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الثقافة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية الوظيفية، اما بالنسبة لمحور الادارة الالكترونية فلا توجد فروق ذات دلالة احصائية تعزي لمتغير الجنس، المؤهل العلمي والأقدمية المهنية بينما توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة تعزي لمتغيري العمر والوظيفة

خاتمة

خاتمة:

قد اتضح لنا بشكل جلي من خلال ما ورد في الجانب النظري من الدراسة، ان الثقافة التنظيمية تشكل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي توجه سلوكهم ، من خلال الموائمة بين طرق العمل المطلوبة وحياتهم الاجتماعية، بما يمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه. وأن الوعي بثقافة المنظمة وادارتها بطريقة ناجحة وفعالة، يساعد في عملية تخطيط وتطبيق نظم وأدوات ووسائل الانتقال الى الادارة الالكترونية، بصفتها متغيرا معاصراً طراً على مفاهيم وممارسات الفكر الاداري، وفي حالة غياب الوعي بالثقافة التنظيمية سيؤدي ذلك الى تكريس فجوة بين القائمين على مشروع الادارة الالكترونية من جهة، والعاملين من جهة اخرى. فالإدارة الإلكترونية بحاجة الى موارد بشرية مؤهلة لتهيئة كل الظروف التنظيمية، للانفتاح على ثقافة العمل الاداري الالكتروني، عن طريق تكوين نوعي يحقق مؤشرات عالية لتبني ثقافة تكنولوجية، تسمح بتطويع وقبول التقنية بين مختلف المستويات الادارية

وعليه هدفنا من خلال بحثنا هذا الى دراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية، وفي الدراسة الميدانية لهذا الموضوع وقع اختيارنا على المديرية عملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست، و اعتمدنا في ذلك على الاستبيان، قمنا بتوزيعه على عينة عشوائية تتكون من 76 موظف بالمديرية محل الدراسة، ومن ثم قمنا باسترجاع الاستمارات واستخراج بياناتها وتحليلها احصائيا باستخدام برنامج spss وبناء على ذلك تمكنا من الوصول الى مجموعة من النتائج :

نتائج الدراسة: مقسمة الى قسمين نتائج للجانب النظري ونتائج للجانب التطبيقي

أولا نتائج الجانب النظري:

- الثقافة التنظيمية هي قيم واتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة وتؤثر على تفسيرهم للأحداث التنظيمية وعلى سلوكياتهم، فهي التي تحدد السلوكيات المرغوبة والمقبولة، وقواعد الانضباط والقيم الأخلاقية التي يجب على العاملين الالتزام بها، وهي التي تصحح طرق تفكيرهم و إدراكهم للأمور، وتوضح معايير الأداء ومقومات نجاحه، وتخلق الالتزام بأهداف المنظمة وتساهم في تنمية الولاء لدى العاملين اتجاه منظماتهم.

- يعد تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة ملحة في ظل التحديات والتطورات الراهنة، حيث تعتبر الادارة الالكترونية من اهم نتائج التي افرزتها الثورة الرقمية والتطور الهائل الذي يشهده العالم في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال واتساع استخدام شبكة الانترنت وهو الامر الذي جعل منها ثورة شاملة في مجال الاصلاح والتطوير الاداري، الا ان هذه الاخيرة لا تعتبر مجرد انتقال من ادارة تقليدية تعتمد في نظام عملها على الاوراق الى ادارة حديثة تستخدم الاجهزة الالكترونية الحديثة وتعمل بتكنولوجيا الاعلام والاتصال، ولكنها في الواقع استراتيجية شاملة متكاملة تنطلق من ارادة واضحة، وتقوم على برامج مضبوطة تعمل وفق خطط منهجية مسطرة ومدروسة، وترتكز على متطلبات تقنية و وحتى تشريعية، تستوجب تسخير الامكانيات والعوامل المادية والبشرية ايضا من اجل ارساء اسسها وتحقيق أهدافها المسطرة .

- ان تطبيق الادارة الإلكترونية بمعالم متكاملة في الجزائر أمراً حتمياً، خاصة مع تزايد مطالب المواطنين بتجسيد مطالبهم بعيداً عن البيروقراطية، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار مزايا التسهيلات وتبسيط الإجراءات التي توفرها التعاملات الادارة الإلكترونية، إلا أن نقص الوعي التكنولوجي وضعف الجاهزية والخوف من التغيير، وسوء استخدام الإمكانيات، كلها عوامل حالت دون مواكبة الجزائر للوتيرة السريعة للتحويل والتغيير العالمي، مما أدى إلى ترتيبها في الاخير ضمن التقرير العالمي للحكومة الالكترونية. و إن أحد العناصر الأساسية لنجاح عملية تنفيذ الادارة الإلكترونية هو توافر الإرادة السياسية الحقيقية وترجمتها في خطة استراتيجية واضحة قابلة للتجسيد، فضلاً عن توفير مستوى مقبول من التعليم والانفتاح على تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ثانيا نتائج الجانب الميداني:

- ان مستوى الثقافة التنظيمية بشكل عام ضعيف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست. فمتوسط إجابات أفراد العينة على محور الثقافة التنظيمية يقل عن المتوسط ويقدر بمنخفض حسب مقياس ليكرت الخماسي، وهذا ما يعبر عن ان ادراك العاملين لمستوى الثقافة التنظيمية في المديرية محل الدراسة كان ضعيفا، وتعتبر هذه النسبة على عدم التزام الموظفين

بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل، وهي تعتبر ثقافة غير مناسبة للعمل الالكتروني، وبحاجة الى تطوير.

- ان مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بتمنراست ضعيف، وتعزي هذه النتيجة الى النقص الواضح في المتطلبات التقنية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، وهذا ما أكدته اجابات أفراد العينة بعدم توفر العدد الكافي من اجهزة الحاسوب ولواحقها، وشبكات والبرامج وعدم توفر العدد الكافي من الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في الاعلام الالي وتصميم البرامج. وعلى الادارة التركيز على البنية التحتية وتوفير الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق الادارة الالكترونية، مع ازالة جميع العقبات امام تطبيق هذه الاخيرة كضعف الوعي، او نقص في المؤهلات البشرية.
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين القيم التنظيمية والادارة الالكترونية ، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.497 موجب
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.343
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الاعراف التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.461
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الادارة الالكترونية و التوقعات التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.559 موجب
- توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون قيمة 0.574 موجب، وبلغ معامل التحديد **0.330** مما يعني أن 33% من تباين المتغير التابع الذي هو الادارة الالكترونية مفسر من طرف المتغير المستقل الذي هو الثقافة التنظيمية.
- أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ للثقافة التنظيمية على تطبيق الادارة الالكترونية بقيمة 0.772. ومعنى ذلك ان تغير في الثقافة التنظيمية بنسبة واحدة

- سيأثر بما قيمته 0.772 على مستوى تطبيق الادارة الالكترونية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر بتمنراست.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اجابات افراد العينة حولة محور الثقافة التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير العمر
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير المؤهل العلمي
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير الاقدمية المهنية.
 - توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان تعزي لمتغير الوظيفة
- التوصيات:**

- ضرورة توفير جميع متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية من تقنية وبشرية... غيرها و مواكبة كافة المستجدات في هذا المجال.
- تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات بالإضافة الى توفير التدفق العالي للإنترنت، وتسهيل الولوج اليها من خلال خفض تكاليف الاشتراك.
- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية ومرنة، تتلاءم مع التطورات والاحداث المستجدة.
- ضرورة توسيع الخدمات المنجزة الكترونيا حتى تتجلى الصورة الحقيقة للإدارة الالكترونية.
- توفير برامج الحماية من أجل ضمان سرية وامن المعلومات وذلك من اجل زيادة ثقة المستخدمين الادارة الالكترونية.
- ضرورة تكوين الموظفين ونشر ثقافة تنظيمية بين أوساطهم مشجعة على استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية والعمل الجاد على الاستفادة القصوى من الميزات الى توفرها هاته الاخيرة.

آفاق الدراسة :

نظرا لشساعة الموضوع واتساعه وثرائه الفكري، فإن الإلمام بكل جوانبه يعد امرا صعبا وبل مستحيلا، و بهذا فإنه يفتح المجال واسعا لبحوث أخرى ذات صلة به، ولذلك نقترح بعض من هذه المواضيع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية:

- اثر تطبيق الادارة الالكترونية على تغير الثقافة التنظيمية
- دور تطبيق الادارة الالكترونية في اعادة هندسة العمليات الادارية
- مساهمة الادارة الالكترونية في تفعيل الاتصال الاداري في المنظمة

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية

✓ الكتب

- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، السلوك التنظيمي، منحنى تطبيقي معاصر، دار الاعلام، الاردن، 2012
- ابراهيم سليمان، الحكومة الالكترونية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
- ابوبكر محمود الهوش، الحكومة الالكترونية الواقع والأفاق، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008
- احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2011
- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- اسامة احمد المناعسة، جلال محمد الزعبي، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، الاردن، 2013
- اسامة احمد المناعسة، جلال محمد الزعبي، الحكومة الالكترونية، دار الثقافة، الاردن، 2013
- اسامة العامري، اتجاهات ادارة المعلومات، دار اسامة، الاردن، 2010
- اندرو إدجار، وتيرسيد جوبك، موسوعة النظرية الثقافية المفاهيم والمصطلحات الأساسية، تر هنا الجوهري، المركز الثقافي للترجمة، القاهرة، ط2، 2014
- جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد، الاردن ، 2010
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار حامد، الاردن، 2004
- سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، مركز البحوث معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 2009
- صدام الخمايسة، الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013
- صفوان المبيضين، الحكومة الالكترونية النماذج والتطبيقات والتجارب الدولية، دار اليازوري، 2010
- طلعت ابراهيم لطفي ،أساليب وادوات البحث الاجتماعي ، دار غريب ، الاسكندرية ، 1995

- عادل حرحوش المفرجي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية، منشورات المنظمة للتنمية الإدارية، مصر، 2007
- عاطف وصفي، الثقافة والشخصية الشخصية ومحدداتها الثقافية، دار النهضة العربية، لبنان، 1981
- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977
- عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، الأردن، 2003
- عصام عبد الفتاح مطر، الحكومة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008
- غريب محمد سيد أحمد، تصميم و تنفيذ البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983
- مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر العربي، لبنان، 1971
- محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2006،
- محمد سرور الحريري، الاصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الاعمال
- محمد شويح، مبادئ ادارة الاعمال، دار جسور لنشر و التوزيع، الجزائر، 2015
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي الفوائد والمراحل والتطبيقات، دار وائل، الأردن، ط2، 1999،
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2000
- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار اسامة، الأردن، 2010
- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2011
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005
- موسي اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002
- ناصر داداي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003
- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهتي، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري، الأردن، ص 2009

- نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- هایل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع،الأردن،2009،
- ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وافاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005
- ✓ المقالات والملتقيات العلمية:
- بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، عدد 02، 2003،
- بيج نوبهاورز، راي بندر، كريك ستروميرج، ثقافة الشركات في عصر الانترنت، خلاصات كتب المدير ورجال الاعمال ،شركة العربية للاعلام العلمي (الشعاع) ، مصر، العدد 3، 2001
- سمية حومر، دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في منظمات الاعمال ، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الاردن، العدد 13 جوان 2014
- سوسن بنت محمد بن زرعة، الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمان من جهة نظر اعضاء الهيئة الادارية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 5 العدد11، 2016
- الطاهر عراز، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الادارة الالكترونية بالمؤسسة العمومية ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 8 العدد 4 ، ديسمبر 2020
- عامر علي العطوي و الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارة والاقتصادية، المجلد 12 العدد 4 لسنة 2010
- عبد الحميد برحومة، مهديد فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور للإلكترونيك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، 2012
- عنتر عنتر جوهر، شايب الذراع الثاني بنت النبي، واقع مشروع الحكومة الالكترونية بالجزائر استنادا الى مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية الصادر عن منظمة الامم المتحدة، المجلة المغاربية للدراسات التاريخية و الاجتماعية، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 13 العدد 01 جويلية 2021
- مسيردي سيد أحمد، سعدي خديجة، مشروع الجزائر الإلكترونية واقع وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة ،العدد الرابع، 2013

- موسي عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة- الجزائر، مجلة الباحث، عدد 09، 2011،

- نورة قنيفة، سمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 8 العدد 1، جوان 2023

✓ الاطروحات والرسائل الجامعية:

- أمال خليل، الأبعاد التنظيمية و الإتصالية للإدارة الإلكترونية في المرفق العام دراسة وصفية تحليلية للمديرية العامة للجمارك، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال الاتصال التنظيمي ، جامعة الجزائر 3، 2021-2022

- إيهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محافظات غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غزة ، 2011

- بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال والتسويق، جامعة الجزائر3، 2015-2016

- بوشارب احمد، مدى نجاعة التسيير الإداري بالجزائر باعتماد نظام الحكومة الإلكترونية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03، 2016-2017

- بوعكاز عامر ، تطبيق الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع الجهوي للاستغلال (G.R.E) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجلفة (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، بجامعة زيان عاشور الجلفة 2020-2021

- جيلالي بوزكري ، الادارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وافاق، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال والتسويق، جامعة الجزائر 3 سنة 2015-2016

- حواسني يمينة، الادارة الإلكترونية للأعمال ودورها في تفعيل العمليات التجارية في المؤسسة دراسة حالة الوكالة التجارية للاتصالات الجزائرية لخميس مليانة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص ادارة العمليات التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011-2012

- ربحي كريمة تكامل الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليلة الجزائر
- ساري عوض الحسنات ، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الدراسات التربوية تخصص ادارة تربوية ، جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم معهد البحوث والدراسات العربية ،مصر، 2011
- سعيدة شيخ، التمكين في المنظمات الخدمية وتأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص ، ادارة اعمال، 2019-2020
- سلام سليمة، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3، 2003-2004
- عبد العزيز عسكر، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في التربية ، غزة، 2012
- عبد الكريم عشور، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسة والعلاقات الدولية تخصص الديموقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة،2009-2010
- العمور رميلة، مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع البنكي الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط ، 2014
- مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، السنة الجامعية 2016،2015
- وافية صحراوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية دراسة حالة جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر 2، سنة 2012-2013

- وليد حسيني، الإدارة الإلكترونية وطبيعة خدمات المرفق العمومي دراسة حالة بلدية المسيلة، إطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2019، 3-2020
 - ياسر محمد صديق أبو القاسم، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية دراسة حالة قطاع الخدمات بالسودان، أطروحة دكتوراه في تخصص فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2017
- ✓ تقارير

- دائرة الشؤون الاجتماعية والاقتصادية لهيئة الامم المتحدة تقرير مسح الحكومة الالكترونية 2022
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>

- تقرير المؤشرات الدولية المتعلقة بقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ، متاح على موقع وزارة البريد والاتصالات [/https://www.mpt.gov.dz/ar/bilans-realizations](https://www.mpt.gov.dz/ar/bilans-realizations)
- تقرير سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكتروني مرصد سوق الهاتف الثابت 2022 arpce.dz تاريخ الزيارة 2023/6/19

✓ مواقع الكترونية

- الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر :
<https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> تاريخ الزيارة 2023/06/19
- <https://www.almaany.com/> تاريخ الزيارة 2023/6/07
- <https://hbrarabic.com> تاريخ الزيارة 2023/6/07

2. مراجع باللغة الاجنبية

- Dave Chaffey ,E-Business & E-Commerce management: Strategy, implementation and practice,5 edition ,pearson, England, 2011.
- Ekpenyong Nkereuwem Stephen ، Ekpenyong Alfred Stephen, **Organizational Culture and its Impact on Employee Performance and Job Satisfaction: A Case Study of Niger Delta University,**

-
- Amassoma ,Higher Education of Social Science, Canada, Vol. 11, No. 5, 2016
- étude de l'OCDE sur l'administration électronique ,
L'ADMINISTRATION ÉLECTRONIQUE : UN IMPÉRATIF ,OCDE ,2004.
 - Hofstede Geert ,**Cultures Consequences of International Differences in Work Related Values** ,Beverly Hills, California, 1980
 - Hofstede Geert ,Cultures Consequences of International Differences in Work Related Values ,Beverly Hills, California, 1980,p98
 - Myriam Ménard, **Influence de la culture organisationnelle et du type de leadership sur la satisfaction au travail des infirmières soignantes**, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade Maitre és sciences (M.Sc), en sciences infirmières, Québec, Université de Montréal, Faculté des sciences infirmières, 2014
 - Rodrigo L. Martin , Jorge M. Montagna , Business Process Reengineering Role in Electronic Government CIDISI, TFTP,v214,2006.
 - Sabrina Semache, **Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité** , Management et Avenir 2009/8 ,n° 28
 - Sabrina Semache, Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité , Management et Avenir 2009/8 ,n° 28, p348
 - Salman Habib & Al, **The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employees Commitment and Turn Over Intention** , Advances in Economics and Business, Vol. 2, No. 6, Pakistan, 2014
 - Schein, Edgar H, **Organizational Culture and Leadership**, Jossey-Bass, San Francisco, 1991

- Turban Efraif, David, K. Dennisviehl, Jaelee, E-Commerce managerial perspective, Pearson , prentice Hall, person education international, upper saddle, river New Jersey,2006.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية اتصالات الجزائر العملياتية بتمنراست



استمارة بحث بعنوان:

**مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية
دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتمنراست**

سيدي (سيدتي) الفاضل (ة): السلام عليكم

الاستبيان الذي بين يديك يمثل جزء من البحث الذي نقوم به ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تحت

عنوان " مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية "

والمطلوب منك أن تسجل وجهة نظرك بأمانة وموضوعية، علما أن المعلومات التي تدلي بها نستخدمها فقط لخدمة البحث

الذي بين أيدينا.

كما نرجو منك عدم ترك أي سؤال دون إجابة عليه لأن ذلك يعني عدم الاستفادة من ورقة الإجابة، وإجابتك على

هذا الاستبيان تعد كرمًا و تعاونًا منك.

تحت إشراف:

الدكتور يحياوي سمير

الباحثة:

بلحمدمو خولة

ملاحظة : ضع علامة X للعبارة التي تختاره

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

	العمر
	أقل من 30 سنة
	من 30 الى 45 سن
	أكثر من 45 سنة
	الجنس :
	ذكر
	انثى
	المؤهل علمي
	ثانوي أو أقل
	شهادة جامعية (مستوى التدرج)
	شهادة دراسات عليا (ما بعد التدرج)
	الخبرة المهنة :
	أقل من 5 سنوات
	من 5 الى 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات

- الرتبة الوظيفية:.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

1) القيم التنظيمية

غير موافق	اطلاقاً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	القيم التنظيمية: لقيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم
						01 يستغل الموظفون وقت دوامهم في انجاز العمل بالسرعة والجودة المطلوبة.
						02 هناك حرية في تقديم اقتراحات وافكار جديدة من اجل تطوير اجراءات العمل.
						03 تهتم ادارة المؤسسة بتشجيع روح المنافسة البناء والابداع والابتكار.
						04 يحافظ الموظفون على علاقات عمل طيبة تقوم على ارساء قواعد العمل بروح الفريق، والتعاون والتكامل في انجاز العمل.
						05 يقوم الموظفون بأداء مهامهم وتحمل المسؤولية دون الحاجة الى اشراف .
						06 يتقبل الموظفون الضغوط والمخاطر من اجل مصلحة المؤسسة وتطورها.
						07 لدى الموظفين المهارة والقدرة على التكيف مع المتغيرات و التطورات الجديدة.
						08 يستغرق الموظف الجديد مدة قصيرة للاندماج الى فريق العمل .
						09 تم تصميم برنامج العمل الالكتروني بشكل يجعل الموظفين يستمتعون به .
						10 تقوم ادارة المؤسسة بوضع شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيتها لأسلوب الادارة الالكترونية .
						11 تنظر ادارة المؤسسة الى موقع الويب لديها بانه جوهر تطبيقها للإدارة الالكترونية.
						12 تهتم ادارة المؤسسة بأشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية ضمن بيئة العمل الالكترونية .

2) المعتقدات التنظيمية

غير موافق	اطلاقاً	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	المعتقدات التنظيمية هي افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.
						01 تعتقد بان الصلاحيات الادارية الممنوحة لك تتناسب مع اسلوب انجاز الاعمال الالكترونية الذي يتطلب سرعة الاستجابة ودقة الاداء.
						02 تعتقد انك تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة لإنجاز مهام وظيفتك دون الحاجة الى مساعدة من الادارة العليا.
						03 توجد قناعة مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
						04 تعتقد بان الخدمات المقدمة عبر موقع الويب تحتاج الى تطوير.

					05 ترى ان انجاز الاعمال الكترونيا تغلب على ظاهرة اتكال بعض الموظفين على زملائهم في انجاز الاعمال المكلفين بها.
					06 تعتقد ان العمل الالكتروني اوجد لغة خاصة بين الموظفين يتواصلون بها فيما بينهم.
(3) الاعراف التنظيمية					
غير موافق	اطلاقا	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة
					الاعراف التنظيمية هي معايير يلتزم بها الموظفين على اعتبار انها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل .
					01 يلتزم الموظفون الاكثر خبرة وتجربة بإرشاد زملائهم الاقل خبرة والاشراف على تأهيلهم.
					02 ينظر المدراء الى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.
					03 تلتزم الادارة بتشجيع المتميزين في اعمالهم وتقوم بنشر قصص نجاحهم كنماذج يحتذى بها.
					04 انجاز الاعمال الكترونيا ساعد الزبائن على الاستفادة من الخدمات الموفرة بوسائل الكترونية دون ازدحام وتحمل اعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.
					05 يعمل الموظفون على تكوين ثقة عالية وانسجام فيما بينهم.
(4) التوقعات التنظيمية					
غير موافق	اطلاقا	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة
					هي ما يتوقعه الموظفون من المؤسسة او ما تتوقعه المؤسسة من الموظفين.
					01 تتوقع الادارة من الموظفين القيام بكافة مهامهم بإخلاص وامانة طالما انهم يحصلون على كافة حقوقهم الوظيفية .
					02 يقوم الموظف ببذل جهود اللازمة من اجل تحقيق الانجازات التي تتوقعها المؤسسة منه.
					03 توفر ادارة المؤسسة ما يتوقعه الموظفون منها كالحوافز والمكافآت.
					04 يتاح للموظف المكلف بعمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بذلك العمل بدون الرجوع الى الرئيس المباشر.
					05 يتوقع الموظفون زيادة في حجم المكافآت والحوافز والعلاوات الممنوحة لهم لقاء اخلاصهم في العمل .

المحور الثالث: الادارة الالكترونية

غير موافق	اطلاقا	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	العبارات
						01 يتوفر بالمديرية اجهزة حاسوب متطورة من اجل تسهيل العمل.
						02 توفر المديرية جميع لواحق الحاسوب كالطابعات وغيرها من اجل إنجاز العمل.
						03 توجد صيانة مستمرة للأجهزة والمعدات.
						04 يتم بصفة دورية تحديث اجهزة الحاسوب والبرامج .
						05 توفر الادارة للعاملين دورات تدريبية في مجال التقنية التكنولوجية الحديثة.
						06 يوجد استخدام واسع للبرمجيات المضادة للفيروسات لحماية البيانات .
						07 توجد طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها او تعطل الحواسيب.
						08 يتم استخدام برامج متنوعة لإنجاز الاعمال مثل word, Excel , power point
						09 الموقع الالكتروني للمؤسسة متطور وطريقة استخدامه سهلة.
						10 تتوفر المؤسسة على البرمجيات متنوعة تساعد على تقديم الخدمات الكترونيا
						11 الحواسيب على مستوى المديرية مرتبطة بشبكة intranet (شبكة داخلية).
						12 يوجد تواصل بين المديرية والمديريات الاخرى بواسطة شبكة Extranet(شبكة خارجية).
						13 يتوفر لدى المديرية شبكة هاتف تصل الى جميع المكاتب.
						14 يتم استخدام البريد الالكتروني او مواقع التواصل الاجتماعي في تبادل المعلومات المتعلقة بالعمل
						15 الوصول الى شبكة الانترنت متاح لدى جميع الموظفين.
						16 يعمل بالمؤسسة عدد كافي من الكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في الاعلام الالي.
						17 يتوفر في المؤسسة مبرمجون لتصميم البرامج.
						18 يمتلك العاملون الخبرات والمعرفة والقدرة على الابداع في انجاز اعمالهم ومواجهة التحديات التي تحصل في العمل.
						19 يوجد نوع من الاستقلالية يتيح المجال لإطلاق قدرات وافكار الموظفين في العمل الالكتروني.
						20 يحتاج العاملون للتعلم من اجل تنمية قدراتهم الفردية والابداعية في انجاز العمل

قائمة الأساتذة المحكمين لاستبان الدراسة

الجامعة	اسم ولقب الاستاذ المحكم	الرقم
جامعة البويرة	د . شلالي عبد القادر	1
جامعة البويرة	د. شرفاوي عائشة	2
جامعة البويرة	د. مرماط نبيلة	3
جامعة تزي وزو	د. قوراية بلبشير	4

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=managementelectronique a3raftandhimia
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Correlations

		management electronique	a3raftandhimi a
managementelectronique	Pearson Correlation	1	,461**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	76	76
a3raftandhimia	Pearson Correlation	,461**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT managementelectronique
/METHOD=ENTER a3raftandhimia.

```

Regression

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	a3raftandhimi aa	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: managementelectronique

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,461 ^a	,213	,202	,51347

- a. Predictors: (Constant), a3raftandhimia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,265	1	5,265	19,969	,000 ^a
	Residual	19,510	74	,264		
	Total	24,775	75			

- a. Predictors: (Constant), a3raftandhimia
 b. Dependent Variable: managementelectronique

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,286	,234		5,488	,000
	a3raftandhimia	,437	,098	,461	4,469	,000

- a. Dependent Variable: managementelectronique

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=managementelectronique cultureorganizational
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Correlations

		management electronique	cultureorganiz ationel
managementelectronique	Pearson Correlation	1	,574**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	76	76
cultureorganizational	Pearson Correlation	,574**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT managementelectronique
/METHOD=ENTER cultureorganizational.

```

Regression

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	cultureorganizational _a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: managementelectronique

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,574 _a	,330	,321	,47369

a. Predictors: (Constant), cultureorganizational

ANOVA_b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,171	1	8,171	36,414	,000 _a
	Residual	16,604	74	,224		
	Total	24,775	75			

a. Predictors: (Constant), cultureorganizational

b. Dependent Variable: managementelectronique

Coefficients_a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,537	,297		1,808	,075
	cultureorganizational	,772	,128	,574	6,034	,000

a. Dependent Variable: managementelectronique


```

CORRELATIONS
/VARIABLES=keyamtandhimia managementelectronique
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Correlations

		keyamtandhi mia	management electronique
keyamtandhimia	Pearson Correlation	1	,497**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	76	76
managementelectronique	Pearson Correlation	,497**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT managementelectronique
/METHOD=ENTER keyamtandhimia.

```

Regression

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	keyamtandhimia ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: managementelectronique

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,497 ^a	,247	,237	,50209

- a. Predictors: (Constant), keyamtandhimia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,120	1	6,120	24,277	,000 ^a
	Residual	18,655	74	,252		
	Total	24,775	75			

- a. Predictors: (Constant), keyamtandhimia
 b. Dependent Variable: managementelectronique

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,874	,295		2,962	,004
	keyamtandhimia	,621	,126	,497	4,927	,000

- a. Dependent Variable: managementelectronique

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=managementelectronique mo3takadattandhimia
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Correlations

		management electronique	mo3takadatta ndhimia
managementelectronique	Pearson Correlation	1	,343**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	76	76
mo3takadattandhimia	Pearson Correlation	,343**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT managementelectronique
/METHOD=ENTER mo3takadattandhimia.

```

Regression

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mo3takadattandhimia ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: managementelectronique

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,343 ^a	,118	,106	,54345

a. Predictors: (Constant), mo3takadattandhimia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,920	1	2,920	9,886	,002 ^a
	Residual	21,855	74	,295		
	Total	24,775	75			

a. Predictors: (Constant), mo3takadattandhimia

b. Dependent Variable: managementelectronique

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,405	,291		4,821	,000
	mo3takadattandhimia	,404	,129	,343	3,144	,002

a. Dependent Variable: managementelectronique

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=managementelectronique tawako3attandhimia
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Correlations

		management electronique	tawako3attan dhimia
managementelectronique	Pearson Correlation	1	,559**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	76	76
tawako3attandhimia	Pearson Correlation	,559**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	76	76

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT managementelectronique
/METHOD=ENTER tawako3attandhimia.

```

Regression

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	tawako3attandhimia ^a	.	Enter

- a. All requested variables entered.
 b. Dependent Variable: managementelectronique

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 ^a	,312	,303	,47979

- a. Predictors: (Constant), tawako3attandhimia

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,740	1	7,740	33,624	,000 ^a
	Residual	17,035	74	,230		
	Total	24,775	75			

- a. Predictors: (Constant), tawako3attandhimia
 b. Dependent Variable: managementelectronique

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,105	,213		5,184	,000
	tawako3attandhimia	,519	,089	,559	5,799	,000

- a. Dependent Variable: managementelectronique

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=cultureorganizational
/CRITERIA=CI(.9500).
```

T-Test

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
cultureorganizational	sex				
	male	48	2,3251	,44377	,06405
	female	28	2,2117	,39566	,07477

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
cultureorganizational	Equal variances assumed	,020	,887	1,117	74	,267
	Equal variances not assumed			1,152	61,989	,254

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
cultureorganizational	Equal variances assumed	,11341	,10150	-,08883	,31566
	Equal variances not assumed	,11341	,09846	-,08340	,31023

```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
```

/VARIABLES=managementelectronique
 /CRITERIA=CI (.9500) .

T-Test

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
managementelectronique	male	48	2,3281	,56652	,08177
	female	28	2,2518	,59589	,11261

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
managementelectronique	Equal variances assumed	,081	,777	,556	74
	Equal variances not assumed			,549	54,305

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
managementelectronique	Equal variances assumed	,580	,07634	,13731
	Equal variances not assumed	,586	,07634	,13917

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
managementelectronique	Equal variances assumed	-,19725	,34993
	Equal variances not assumed	-,20264	,35532


```
T-TEST GROUPS=sex(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=keyamtandhimia mo3takadattandhimia a3raftandhimia tawako3attandhimia cultureorganizational managementelectronique
/CRITERIA=CI(.9500).
```

T-Test

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

Group Statistics

	sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
keyamtandhimia	male	48	2,3351	,47030	,06788
	female	28	2,2262	,44088	,08332
mo3takadattandhimia	male	48	2,2326	,50264	,07255
	female	28	2,1845	,46996	,08881
a3raftandhimia	male	48	2,3750	,56812	,08200
	female	28	2,2214	,66520	,12571
tawako3attandhimia	male	48	2,3625	,70699	,10205
	female	28	2,2000	,42164	,07968
cultureorganizational	male	48	2,3251	,44377	,06405
	female	28	2,2117	,39566	,07477
managementelectronique	male	48	2,3281	,56652	,08177
	female	28	2,2518	,59589	,11261

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
keyamtandhimia	Equal variances assumed	,008	,929	,996	74
	Equal variances not assumed			1,013	59,645
mo3takadattandhimia	Equal variances assumed	,707	,403	,412	74

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
keyamtandhimia	Equal variances assumed	,323	,10888	,10934
	Equal variances not assumed	,315	,10888	,10747
mo3takadattandhimia	Equal variances assumed	,681	,04812	,11675

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
keyamtandhimia	Equal variances assumed	-,10898	,32673
	Equal variances not assumed	-,10612	,32388
mo3takadattandhimia	Equal variances assumed	-,18452	,28075

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
mo3takadattandhimia	Equal variances not assumed			,420	59,767
a3raftandhimia	Equal variances assumed	1,873	,175	1,067	74
	Equal variances not assumed			1,023	49,697
tawako3attandhimia	Equal variances assumed	7,783	,007	1,105	74
	Equal variances not assumed			1,255	73,938
cultureorganizational	Equal variances assumed	,020	,887	1,117	74
	Equal variances not assumed			1,152	61,989
managementelectronique	Equal variances assumed	,081	,777	,556	74
	Equal variances not assumed			,549	54,305

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
mo3takadattandhimia	Equal variances not assumed	,676	,04812	,11468
a3raftandhimia	Equal variances assumed	,290	,15357	,14395
	Equal variances not assumed	,311	,15357	,15009
tawako3attandhimia	Equal variances assumed	,273	,16250	,14704
	Equal variances not assumed	,213	,16250	,12947
cultureorganizationel	Equal variances assumed	,267	,11341	,10150
	Equal variances not assumed	,254	,11341	,09846
managementelectronique	Equal variances assumed	,580	,07634	,13731
	Equal variances not assumed	,586	,07634	,13917

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
mo3takadattandhimia	Equal variances not assumed	-,18130	,27753
a3raftandhimia	Equal variances assumed	-,13326	,44040
	Equal variances not assumed	-,14794	,45508
tawako3attandhimia	Equal variances assumed	-,13048	,45548
	Equal variances not assumed	-,09548	,42048
cultureorganizationel	Equal variances assumed	-,08883	,31566
	Equal variances not assumed	-,08340	,31023
managementelectronique	Equal variances assumed	-,19725	,34993
	Equal variances not assumed	-,20264	,35532

ONEWAY keyamtandhimia mo3takadattandhimia a3raftandhimia tawako3attandhimia cultureorganizationel managementelectronique BY age /MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
keyamtandhimia	Between Groups	,201	2	,101	,469	,627
	Within Groups	15,652	73	,214		
	Total	15,853	75			
mo3takadattandhimia	Between Groups	,364	2	,182	,758	,472
	Within Groups	17,515	73	,240		
	Total	17,879	75			
a3raftandhimia	Between Groups	,266	2	,133	,355	,702
	Within Groups	27,269	73	,374		
	Total	27,534	75			
tawako3attandhimia	Between Groups	,219	2	,109	,280	,757
	Within Groups	28,541	73	,391		
	Total	28,759	75			
cultureorganizationel	Between Groups	,238	2	,119	,646	,527
	Within Groups	13,472	73	,185		
	Total	13,710	75			
managementelectronique	Between Groups	2,656	2	1,328	4,382	,016
	Within Groups	22,119	73	,303		
	Total	24,775	75			

ONEWAY keyamtandhimia mo3takadattandhimia a3raftandhimia tawako3attandhimia cultureorganizational managementelectronique BY education
 /MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
keyamtandhimia	Between Groups	1,258	2	,629	3,145	,049
	Within Groups	14,596	73	,200		
	Total	15,853	75			
mo3takadattandhimia	Between Groups	,441	2	,220	,923	,402
	Within Groups	17,438	73	,239		
	Total	17,879	75			
a3raftandhimia	Between Groups	,467	2	,234	,630	,535
	Within Groups	27,067	73	,371		
	Total	27,534	75			
tawako3attandhimia	Between Groups	,702	2	,351	,913	,406
	Within Groups	28,058	73	,384		
	Total	28,759	75			
cultureorganizational	Between Groups	,602	2	,301	1,677	,194
	Within Groups	13,108	73	,180		
	Total	13,710	75			
managementelectronique	Between Groups	1,168	2	,584	1,806	,172
	Within Groups	23,607	73	,323		
	Total	24,775	75			

ONEWAY keyamtandhimia mo3takadattandhimia a3raftandhimia tawako3attandhimia cultureorganizational managementelectronique BY experience
 /MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
keyamtandhimia	Between Groups	,352	2	,176	,828	,441
	Within Groups	15,502	73	,212		
	Total	15,853	75			
mo3takadattandhimia	Between Groups	,435	2	,218	,911	,407
	Within Groups	17,443	73	,239		
	Total	17,879	75			
a3raftandhimia	Between Groups	,885	2	,443	1,213	,303
	Within Groups	26,649	73	,365		
	Total	27,534	75			
tawako3attandhimia	Between Groups	,814	2	,407	1,063	,351
	Within Groups	27,945	73	,383		
	Total	28,759	75			
cultureorganizational	Between Groups	,297	2	,149	,809	,449
	Within Groups	13,413	73	,184		
	Total	13,710	75			
managementelectronique	Between Groups	,863	2	,432	1,318	,274
	Within Groups	23,912	73	,328		
	Total	24,775	75			

ONEWAY keyamtandhimia mo3takadattandhimia a3raftandhimia tawako3attandhimia cultureorganizationel managementelectronique BY fonction /MISSING ANALYSIS.

Oneway

[DataSet1] D:\Nouveau dossier (13)\Nouveau dossier\spsskhaou.sav

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
keyamtandhimia	Between Groups	,953	3	,318	1,534	,213
	Within Groups	14,901	72	,207		
	Total	15,853	75			
mo3takadattandhimia	Between Groups	,286	3	,095	,390	,760
	Within Groups	17,593	72	,244		
	Total	17,879	75			
a3raftandhimia	Between Groups	,963	3	,321	,870	,461
	Within Groups	26,572	72	,369		
	Total	27,534	75			
tawako3attandhimia	Between Groups	1,699	3	,566	1,506	,220
	Within Groups	27,061	72	,376		
	Total	28,759	75			
cultureorganizationel	Between Groups	,659	3	,220	1,212	,312
	Within Groups	13,051	72	,181		
	Total	13,710	75			
managementelectronique	Between Groups	3,288	3	1,096	3,672	,016
	Within Groups	21,487	72	,298		
	Total	24,775	75			