



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية بالمديرية الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من إعداد الطالبتين: - بوشليق مارية
- يازي أشواق

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 10./06./2024

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	قريشي محمد صغير
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "أ"	مناصرية رشيد
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر "ب"	بن عمارة طاهر

السنة الجامعية: 2023-2024



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية بالمديرية الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

من إعداد الطالبتين: - بوشليق مارية

- يازي أشواق

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2024/.06/.10

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

قريشي محمد الصغير	أستاذ التعليم العالي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
مناصيرية رشيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا
بن عمارة طاهر	أستاذ محاضر "ب"	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

بأنامل تحيط بقلم أعياء التعب والأرق ولا يقوى على الحراك، يتكئ على
قطرات حبر مملوءة بالحزن والفرح في أن واحد....
حزن يشويه الفراق بعد التجمع....
وفرح لبزوغ فجر جديد من حياتي هو يوم تخرجي....
إهدائي هذا ليس لتخرجي فقط.

بل للتحقيق نحن والرفقة في سماء مملوءة بغمام بصحة المزن.... وثمرات
تقطف عندما تكون يانعة وها أنا لأقطف إحدى هذه الثمرات التي
ينعت لي وهي تخرجي في انتظار قطوف المزيد بإذن الله....
أهدي ثمرة جهدي إلى كل من علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة
وصبر، برا وإحسانا لهما:

إلى منبع الحنان ومعنى الحب إلى من علمتني أن الدنيا كفاح أمي التي
كانت سنداً لي في هذا الدرب
وإلى عطاء والدي العزيز

وإلى كل من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي: إخواني وأخواتي
وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دوراً من قريب وبعيد في إتمام
هذه الدراسة.

سيكون قلبي هنا ليستقر بين أنظاركم ما كتب لعلها هذه المفردات
تكون خير معين حتى تتذكروني يوماً ما بعد هذه الجمعة.

يازي أشواق

إهداء

نحمد الله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، ونشكره على
جوده وكرمه عطائه والصلاة والسلام على نبي الرحمة سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم.

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي جهدي إلى:
والدي العزيزين أدمهما الله تاجا على رأسي
وإلى زوجي الذي لا طالما وفر لي كل ما يساعدي على إكمال
دراستي

وابني سند حفظه الله ورعاه، وإلى إخوتي
وإلى كل الأساتذة الكرام الذين ساهموا في انجاز هذا العمل
وكل من سعتهم ذكرتي ولم تسعهم مذكرتي
أهدي إليكم رسالة الماجستير داعية الله عز وجل أن تكمل بالنجاح
والقبول من طرفه أعضاء لجنة المناقشة الكرام..

بوهليق مارية

شكر و عرفان

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، خمدا يليق بجلاله وعظمته، وصل اللهم على خاتم الرسل، من لا نبي بعده، صلاة تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها إلى أعلى الدرجات، وتبلغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات، في الحياة وبعد الممات ولله الشكر أولا وأخيرا على حسن توفيقه.

نتقدم أسمى آيات الشكر ولامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.

كما يسرنا ويشرفنا أن نسطر كل عرفان بالجميل إلى الأستاذ الفاضل

مناصرة رشيد

لإشرافه على هذا العمل المتواضع والذي لم يبخل علينا بالنصائح والإرشادات القيمة فلك ألفه شكر وتقدير. وبكل إخلاص وتقدير نتقدم بالشكر رمز التواضع والعطاء للمؤطر التريص

الميداني

مقراني قدور

على مجهوداته الذي كان عوننا لنا كبيرا لنتمكن من إنجاز هذا العمل المتواضع وإثراءه بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

ونتوجه لكل من مد لنا يد العون، ممن لم تسعفنا الذاكرة بذكرهم بالشكر، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في توجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بوقرلة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة وأسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، وقد اقتصر على عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها (80) منفردة استرجعت منها (68) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع للأبعاد الثقافية التنظيمية لدى عمال مؤسسة من وجهة نظرهم، ويقابله مستوى مرتفع أيضا للإدارة الالكترونية، كما وجدنا أن العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الالكترونية كمتغير تابع علاقة طردية قوية، وتوصلنا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى، المهنة).

الكلمات المفتاحية:

ثقافة التنظيمية، إدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات، قيم التنظيمية، توقعات التنظيمية، أعراف التنظيمية.

Summary:

This study aimed to identify the role of organizational culture in shaping the attitude towards the adoption of e-management in the Algerian Telecommunications Company in Ouargla. To achieve the study's objectives, a descriptive approach was used in the theoretical part of the study, and a case study method was employed in the practical part. Data was collected using a questionnaire, distributed through simple random sampling method with a total of 80 respondents, of which 68 responses were valid for statistical analysis using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software 19. The study concluded several key findings, including a high level of organizational culture dimensions among the employees from their perspective, as well as a high level of e-management. It was also found that there is a strong positive correlation between organizational culture as an independent variable and e-management as a dependent variable. Significant statistical differences were found in respondents' answers based on gender, while no differences were found in relation to other personal variables (age, experience, education, occupation).

Keywords:

Organizational culture, e-management, information technology, organizational values, organizational expectations, organizational norms.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية
28	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة).
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر ورقلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
74	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية.	(1_1)
35	مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.	(2-1)
40	متغيرات الدراسة.	(1-2)
46	يوضح نسب عينة الدراسة.	(2_2)
47	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت).	(3_2)
48	نتائج صدق المقاييس المستخدمة.	(4_2)
48	توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(5_2)
49	توزيع العينة الدراسة حسب متغير العمر.	(6_2)
50	توزيع العينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	(7_2)
51	توزيع العاملين حسب متغير المستوى.	(8_2)
52	توزيع العاملين حسب متغير المنصب.	(9_2)
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (متطلبات الإدارية)	(10_2)
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (متطلبات المالية)	(11_2)
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول (متطلبات البشرية)	(12_2)
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول (متطلبات التقنية)	(13_2)
57	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (متطلبات الأمنية)	(14_2)
58	متوسط الحسابي وانحراف المعياري للإجابات العمال حول لأبعاد الإدارة الإلكترونية	(15_2)
58	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول القيم التنظيمية	(16_2)
59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (المعتقدات التنظيمية)	(17_2)
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (الأعراف التنظيمية)	(18_2)
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (توقعات التنظيمية)	(19_2)
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول الأبعاد الثقافة التنظيمية	(20_2)
62	العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	(21_2)
63	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(22_2)
63	تحليل تباين خط الانحدار	(23_2)
65	قيم معاملات خط الانحدار للإدارة الإلكترونية	(24_2)
65	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المتبقية والمتغير التابع	(25_2)
66	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(26_2)
67	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	(27_2)

67	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(28_2)
68	تحليل اختبار T لدراسة فروقات المتوسطات بين نظرة العاملين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية	(29_2)
69	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية.	(30_2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	(1-1)
4	يوضح نظام قواعد البيانات قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية	(2-1)
10	يبين تكامل بين الوظائف الإدارية الإلكترونية	(3-1)
12	عناصر الإدارة الإلكترونية	(4-1)
15	يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	(5-1)
17	يوضح معوقات الإدارة الإلكترونية	(6-1)
22	يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية	(7-1)
26	يوضح أنواع الثقافة التنظيمية	(8-1)
28	يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.	(9_1)
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(2_2)
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(3_2)
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	(4_2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى	(5_2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	(6_2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
42	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية العملية للاتصالات الجزائر	01
91-87	الاستبيان	02
92	تحكيم الاستبيان	03
103-93	نتائج تحليل الاستبيان	04

مقدمة

نظرا للتطورات الهائلة التي شاهدها العالم في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أثرت بشكل مباشر على الحياة الإنسانية، فأصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة عنصر مهم من حياة اليومية للأفراد في جميع المجالات، وبأخص في مجال الإداري، وهو الأمر الذي أدى لظهور مفاهيم وأساليب متطورة في الإدارة والتي نشير منها إلى الإدارة الإلكترونية، فإنها تتمثل استجابة إلا لتحديات التي حدثت في أواخر القرن العشرين إذ تقوم بتحول الأعمال الإدارية التقليدية والإجراءات الروتينية إلى إلكترونية شبكية قائمة على إمكانيات الوسائل التكنولوجية ، مما يتطلب هذا الأمر لضرورة مواكبة هذه التغيرات والتطورات والتكيف معها ومع متطلباتها والتعامل معها إيجابيا.

إن نتيجة تحول نحو الإدارة الإلكترونية ساهمت في تغير شامل لأنظمة الإدارة العامة التقليدية وكذلك أساليب وطرق إنجاز وظائفها، بما فيها الثقافة التنظيمية.

إذ تعد الثقافة التنظيمية إحدى العوامل الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، لكونها الوسط البيئي المهم الذي يستند عليها المؤسسات في تنظيم أوضاعها الداخلية مع بيئتها الخارجية من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات الأفراد التي تخلق قدرة تمكنها من رفع أداء المنظمة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ومن خلال ما تقدمه الثقافة التنظيمية من اهتمام في تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في المؤسسات الدول النامية ومن بينها المؤسسة الجزائرية، قد بات أمرا ضروريا لأن غالبا ما تواجه صعوبات وعراقيل من التغير والتحول لهذا النمط الإداري الجديد، وعليه جاءت هذه الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في توجه نحو اعتماد الإدارة الإلكترونية.

الإشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في توجه نحو اعتماد الإدارة الإلكترونية في مؤسسة مديرية الاتصالات

الجزائرية - بورقلة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية؟
2. ما مستوى ثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية؟
3. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية في مؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية.
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حسب أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى، الوظيفة) .

الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في توجه نحو اعتماد الإدارة الإلكترونية، بمديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من الإدارة الإلكترونية لدى العمال المؤسسة للاتصالات الجزائرية بورقلة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لثقافة التنظيمية بمديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية بمديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية حسب أفراد العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى، المهنة).

مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع اختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

1. عدم اهتمام المؤسسات ومدى الأهمية للثقافة التنظيمية وتأثيرها على الإدارة الإلكترونية؛
2. حداثة الموضوع وبالإضافة إلى محدودية الدراسات والأبحاث لهذين المتغيرين؛
3. الاهتمام الشخصي بموضوع إصلاح وتطوير الإدارة العامة؛
4. محاولة الربط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية؛
5. انسجام الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث يعتبر من صميم تخصص إدارة الأعمال.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1. تقديم إطار مفاهيمي على متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية)؛
2. التعرف على الإدارة الإلكترونية بمؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية- بورقلة؛
3. محاولة إبراز مدى مساهمة الثقافة التنظيمية؛
4. الوقوف على مستوى الإدارة الإلكترونية في مؤسسة محل الدراسة؛
5. السعي نحو تقديم توصيات علمية تخدم عمال المؤسسة محل الدراسة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال نقاط التالية:

1. يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يحظى بالاهتمام من قبل الباحثين سابقا، فهو يوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية؛
2. إثراء المعلومات في التعرف على دور الثقافة التنظيمية؛
3. المساهمة في تعميق مفاهيم الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة محل الدراسة؛

4. تغير وجهات النظر التي تستصغر دور وأهمية الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الإدارية الإلكترونية؛
5. إمكانية استفادة مؤسسة مديرية العمليات للاتصالات الجزائر بورقلة من نتائج وتوصيات الدراسة حيث تساهم في تحسين مستوى أداء الإدارة الإلكترونية لدى عمالها.

الحدود البحث:

الحدود الجغرافية: تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة لقطاع العام، وهي مديرية العمليات اتصالات الجزائر بورقلة.

الحدود البشرية: تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة مديرية العمليات اتصالات الجزائر بورقلة.

الحدود الزمنية: أجزت الدراسة في فترة الزمنية ما بين شهري فيفري وافريل 2024.

فترة الدراسة: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024.

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن الثقافة التنظيمية من خلال التركيز على أبعادها التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والإدارة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية، المتطلبات المالية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية) للمديرية العملية اتصالات الجزائر بورقلة.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة لثقافة التنظيمية و الإدارة الإلكترونية والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الدراسة دراسة الحالة من خلال الملاحظة والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS ، من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور ثقافة التنظيمية في توجه نحو الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مديرية الاتصالات الجزائر بورقلة.

مرجعية البحث:

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بالموضوع دراسة، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمجلات.
- المقالات.
- الأطروحة دكتوراه وماجستير.

هذا في الجانب النظري، إما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة.

صعوبات الدراسة:

هناك ضعف تفاعل واهتمام الموظفين مع الدراسة ورفض بعض منهم الإجابة على الاستبيان. صعوبة الحصول على المعلومات الميدانية كافية.

تأخر رد المحكمين في الرد على صلاحية الاستبيان مما أدى إلى التأخر في إنجازها.

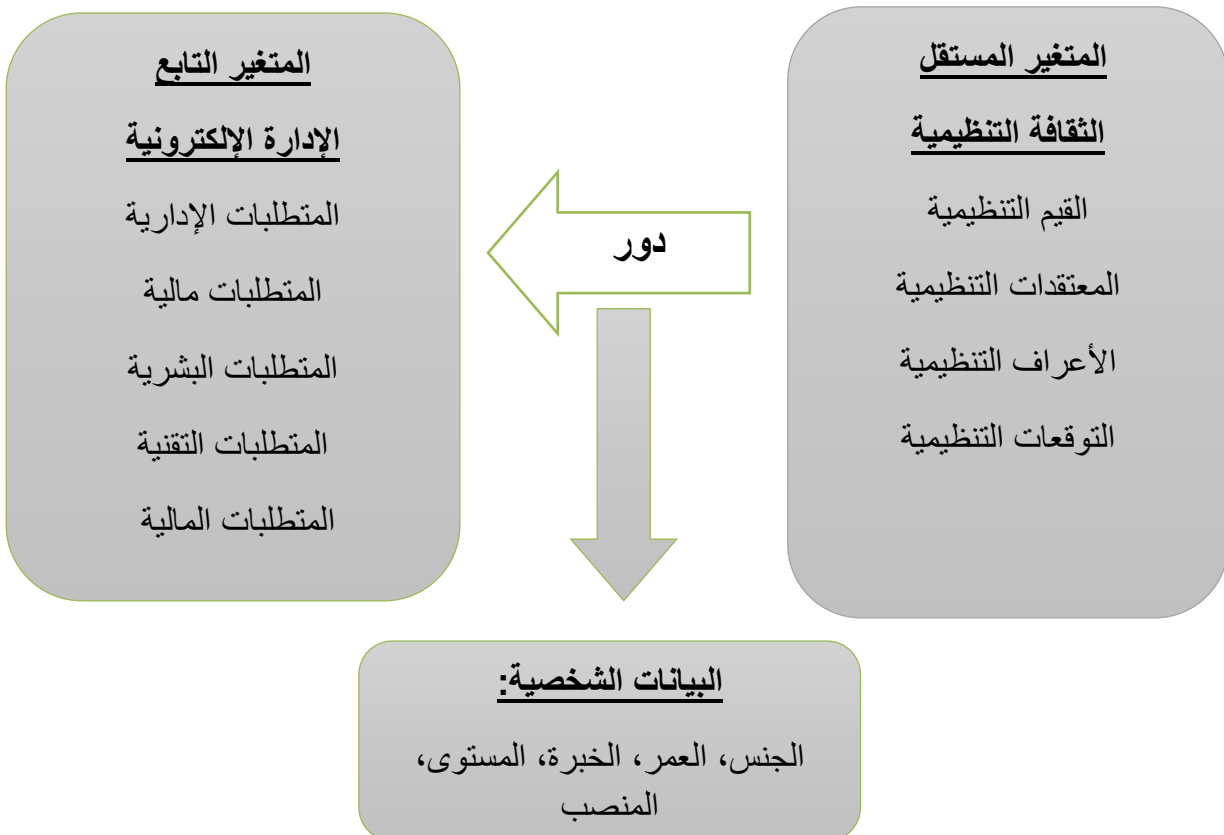
هيكل الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الفصل الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية بحيث يتضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية والمبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية أما الفصل الثاني الدراسة الميدانية فمن خلال المبحث الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي

الشكل رقم (1-1) نموذج الدراسة



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة

التنظيمية والإدارة الإلكترونية

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية لإبراز أهم مفاهيم ونقاط

أساسية، ثم نتطرق لمختلف العناصر وأهداف المشكلة لها، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول سنتطرق إلى: الأدبيات النظرية لثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.
- وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى: الأدبيات التطبيقية ذات الصلة بموضوع دراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية.

تعد الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الحديثة في العصر الحالي، التي ظهرت نتيجة لثورة المعلوماتية التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ومختلف الوسائل الاتصال، مما جعلت المنظمات الأعمال التفكير في عملية التغير من نمط أعمالها وتعزيز قدراتها على الابتكار وتحسين أداؤها، إلا أن نجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية يتمثل في وجود ثقافة تنظيمية ملائمة لكونها تعتبر إحدى الركائز الرئيسية لها ، مما يستدعي الأخذ بعين الاعتبار أن وجود ثقافة تنظيمية قوية يعتبر نجاح المنظمة، وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الإدارة الإلكترونية.

المطلب الثاني: الإطار النظري لثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الإدارة الإلكترونية.

إن تطور الحاصل في المجتمعات جعل من حتمية التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مما أدى إلى إنتقال مختلف أشكال الأعمال الإدارية التقليدية إلى أسلوب إداري جديد، وهذا ما يطلق عليه " بإدارة الإلكترونية" ومن هنا سنعرض أهم نقاط المتعلقة بهذا المفهوم.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثاً من بين المصطلحات الإدارة وهذا نتيجة لثورة التكنولوجيا المعلومات والاتصال التي أحدثت نقلة نوعية في أداء المؤسسة.

1/ مفاهيم الإدارة الإلكترونية:

نظر لأهمية هذا المصطلح الإدارة الإلكترونية ولحدثة نجد عدة تعريفات من الخبراء والمفكرين نذكر منها:

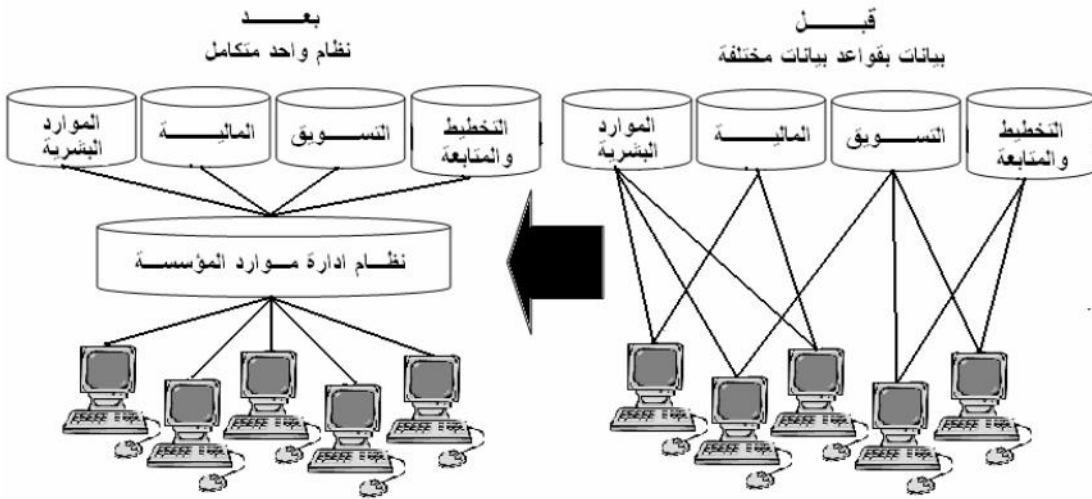
- يعني تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة باستخدام الأوراق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة عالية ذلك باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق Management paperless، والتي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال وإنجاز الوظائف الإدارية(تخطيط إلكتروني، تنظيم إلكتروني، توجيه إلكتروني، قيادة الإلكترونية).¹
- وحسب الدكتور علاء عبد الرزاق السلمي: الإدارة الإلكترونية هي الاستغناء عن المعاملات الورقية والإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العاملة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.²

¹ مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا أوراق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق –سوريا، 2011، ص 54.

²علاء عبد الرزاق السلمي، الإدارة الإلكترونية، دار الواصل للنشر، عمان الأردن، 2007ص32-37.

- في تعريف آخر هي عملية ممكنة لجميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية باعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق الأهداف الإدارية الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على روتين والإنتاج السريع للمهام.
- وفي تعريف آخر أن الإدارة الإلكترونية هي العملية التي تعتمد على إمكانيات إنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ومراقبة موارد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.¹
- وحسب تعريف غنيم للإدارة الإلكترونية بأنها تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشر.²
- وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تتحقق تكامل الرؤية ومن ثم الأداء الأعمال.
- ويمكن توضيح من خلال الشكل رقم (1-2) التالي:

• الشكل رقم (1-2) يوضح نظام قواعد البيانات قبل وبعد تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ص 03.

- من خلال ما تقدم نستنتج أن الإدارة الإلكترونية هي تحويل جميع المعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك من خلال الاعتماد على نظم المعلوماتية والوسائل التكنولوجية المتطورة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة.
- إن الإدارة التقليدية في مفهومها تعتمد على مبدأ عام هو مبدأ تقسيم العمل ويتم تنفيذ هذا المبدأ وفقاً للمعايير وأهداف غير محددة بشكل دقيق. والمؤسسات تسير وفق نظام الإدارة التقليدية يكون نظام التدرج الهرمي فيها قائماً

¹ Hassan .N. Rawash' Electronic Management's contribution to the Development of Managerial Functions' Academic Research International Vol. 5(5) Septembre 2014' Jadara University' Jordan ' p215

² جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية E-management، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2015، ص 12.

على معايير إنسانية وعاطفية مثل العلاقات الشخصية إما الإدارة الحديثة فالمدير في الإدارة الحديثة تحكمه معايير محددة ووقائع ولا يسير خلف مشاعره وعواطفه الشخصية.

وإن ما يميز الإدارة الإلكترونية هو أمر تفتقده الإدارة التقليدية ويؤثر فقدته سلباً في دوائرها، وأبرز الفوارق بين الإدارتين يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-1): يوضح الجدول الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الحفظ والضياع	معلومات الوسائط الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت مع إمكانية كبيرة لضياع بعض الملفات والملفات والأوراق.	الملف الإلكتروني في مأمن من التلف والتقدم ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسط تخزين إلكتروني مع صعوبة فقدان أية معلومات أو ملف من الملفات التي تم حفظها.
الاسترجاع	صعوبة الاستخراج.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي ملف.
التكاليف	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات والمعلومات وإعادة استخراجها	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليها المعلومات سلف.
المكان	تحتاج إلى مخازن ضخمة وعملاقة خاصة	تحتاج الأجهزة المحمولة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
الحماية	صعوبة تأمين الوثائق والمعلومات.	تتضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعلومات سواء بالحذف أو الإضافة.
التوثيق والضبط	تتأثر بالعامل البشري.	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم على الشبكة الإلكترونية للإدارة بالساعة والدقيقة والثانية التي يتم فيها.
الإجراءات	ضرورة التعامل مع الموظف مباشرة.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب أو أماكن الإدارة الموجودة في الأماكن المتخصصة لهذا الغرض - كالصرافات -
طبيعة اللقاء	مباشرة بين الطرفين أو من خلال وسائط بشكل مباشر كالتلفون.	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد إلا أحدهما فقط والآخر هو برنامج حاسوبي أو بريد إلكتروني.....
التفاعل	يمتاز بالبطء	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير.
مدة الخدمة	محدودية ساعات الدوام الرسمي .	تقدم خدماتها 24 ساعة يومياً.
المهام	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	سهولة إنجاز المهام الخاصة بسهولة ويسر.
استثمار الموارد	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية.	تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها، ووضع البرامج التي تلائم الإدارة في التحكم في هذه المعلومات وإدارتها.
أسلوب الإدارة (طبيعة العلاقة)	تعتمد على الأشياء أكثر من المعلومات	تعتمد على المعلومات أكثر من الأشياء

المصدر: بوكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016/2015، غير منشورة، ص 41.

• بعد عرض هذه المقارنات بين الإدارة التقليدية والإلكترونية على العديد من الأسس، ما نستنتج من الجدول هو أن العنصر المميز الذي يصنع فارق هو تطور التكنولوجي الذي مس جميع وظائف الإدارة وغير من معاملاتهما وطرق تسييرها.

• نشأة:

نستطيع القول أن بدايات الإدارة الإلكترونية (أتمتة المكاتب) بدأت منذ سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، (Word processing) و أن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم (MT/ST) الشريط المغنط/ جهاز الطابعة المختار

حيث كانت هذه الطابعة مع شريط ممغنط فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط المغنط حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وعند النظر لهذه الرسالة نجدها مطبوعة بشكل جيد وواضح وبالتأكيد هذه العملية وفرت جهد كبير وخاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم.¹

وبعد ذلك استخدم مصطلح المكتب اللاورقي لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي وفي عام 1974 أخذت مؤسسة زيروكس تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة مايكروسوفت في هذا ميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية واعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.²

الفرع الثاني: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية

وبالتوازي مع تطور الإدارة الإلكترونية كانت المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها تتقدم أكثر نحو تطبيقها، وخاصة بعد انتشار شبكة الإنترنت واستخدامها الواسعة، حتى أصبح يعاب على المنظمات التي لا تطبق الإدارة الإلكترونية لأن ذلك لم يكن من المصادفة أو من الكماليات، بل إن هناك دوافع حقيقية وهامة أدت إلى انخراط المنظمات في حقل الإدارة الإلكترونية، ويمكن أن نذكر منها تحت إطار الدوافع الخارجية والدوافع الداخلية للمنظمة.

• الدوافع الخارجية: وهي المتمثلة في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم هذه الدوافع ما يأتي:

¹ علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 32-33.

² بوعكاز عامر، تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور الحلفة، 2021، غير منشورة، ص9.

- ✓ دوافع الزبائن: والتي منها زيادة معدل استخدام الإنترنت، واستمرار أنشطة المجتمع على مدار النهار والليل وطوال أيام الأسبوع، وتطور حاجات ورغبات الجمهور المستفيدين والزبائن.
- ✓ دوافع تكنولوجية: إن تطور التكنولوجي المتسارع وظهور الانترنت، أدى إلى ظهور تقنيات جديدة لإنجاز الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ دوافع المنافسة: إن استخدام بعض المنظمات للتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية ولد الحاجة لدى باقي المنظمات في السوق لاستخدامها حفاظا على استمراريتها.
- الدوافع الداخلية:

- ✓ دوافع إدارية: والتي منها حاجة إلى كسر الروتين اليومي وانعزال الأقسام والإدارات عن بعضها، والحاجة إلى تكامل جميع مصادر المعلومات وجعلها أكثر فاعلية، والحاجة إلى تبسيط الإجراءات والعمليات المعقدة، والفاعلية في اتخاذ القرار وقياس الأداء.

- ✓ دوافع مالية: الحاجة إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة المبيعات والعائد للمنظمة.¹

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

إن الاهتمام بتطبيق تقنيات المعلومات على المستوى الإدارة عموما لم يأتي من فراغ بل لما هذه التقنيات من إيجابيات وفوائد على المنظمة أو الفرد وحتى المجتمع، وعليه سنقوم بمحاولة توضيح فيما تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية وأهداف التي تؤدي إليها.²

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظام المعلومات ومن خلال هذا يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1- تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس إيجابيا على المستوى الخدمات التي تقوم إلى المواطنين.
- 2- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.

الدقة والموضوع في العمليات الإنجازية المختلفة داخل المؤسسة.

- 3- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسات المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج البلد.

- 4- إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق.³

ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية.

يمكن تناول أهم الأهداف:

- السرعة الفائقة في الأداء من خلال إنجاز حجم كبير من مهام باستخدام الحواسيب وبرامجها.

¹ عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة 1433هـ-2011 الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة أعمال ص27-28

² مشري مبروكة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية، أطروحة ليل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم الجارية وعلوم التسير، جامعة غرداية، 2022، غير منشورة، ص36.

³ أستاذ عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل النشر ص37-38.

- الجودة العالية في الأداء من خلال الثقة العالية بمطابقة النتائج، أيا كان نوعها وموقعها من الهيكل الإلكتروني مع المواصفات والمعايير المثالية بواسطة نظم التحكم.
- خفض كلفة الأداء من حيث إنجاز المهام آليا عوض إنجازها بالطرق التقليدية ويمكن تلخيص جملة الأهداف حسب سمير أحمد على هذا النحو:

- 1- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.
- 2- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبالتكلفة مالية مناسبة.
- 3- إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع متغيرات العصر التكنولوجي.
- 4- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- 5- الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث تنمية روح الإبداع والابتكار.
- 6- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطرها.¹

الفرع الرابع: خصائص ووظائف الإدارة الإلكترونية.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

مع نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وفي ضوء العولمة وانتشار الاقتصاد الشبكي، وتزايد حدة المنافسة وتزايد الضغوط على المنظمات لتحسين الأنماط الإدارية والأنظمة التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ونذكر منها:

- 1- أنها إدارة بلا ورق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- 2- إدارة بلا مكان: والتي تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية، واستخدام الهاتف المحمول والعمل عن البعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- 3- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بحدود زمنية.
- 4- تقوم بالاعتماد على نظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية التي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة.
- 5- تتسم بالشفافية: وذلك نتيجة للرقابة الإلكترونية، من خلال المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إذا تعتبر الجسر الذي يربط بين المواطن ومنظمات المجتمع المدني والسلطات المسؤولة عن المهام الخدمة العامة.²

¹ Amjad Muhammad Abdulla , Nishteman Othman Moheden, Expected roles of e_ management in processing the administrative routine, Journal of University of Human Development, Vol 3, 2017

² مشري مبروكة، مرجع سابق ذكره، ص38

ثانيا: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن من المقدر الإدارة التقليدية ممارستها، فهناك مهام جديدة وواقع مغاير تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها، ومن أهم هذه الوظائف الرئيسية منها:¹

1. التخطيط الإلكتروني:

يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على التخطيط الاستراتيجي والأهداف الاستراتيجية، حيث تتسم القرارات التي تستخدم النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد كذلك في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية، كما يعتمد أيضا على تبسيط نظم وإجراءات العمل.²

وبطبيعة الحال يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي حيث أشار النجم (2004/ص236-237) إلى أن هناك اختلافات أساسية بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي وهي كالآتي:

- التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة لتطوير المستمر، يعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها السنة القادمة.
- أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي الاستمرارية على كل شيء في المؤسسة بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع إلى التخطيط المستمر.
- يعزز التخطيط الإلكتروني مبدأ المشاركة فجميع العاملين يساهمون في عملية التخطيط في أي زمان ومكان مما يقلص المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها، على خلاف التخطيط التقليدي الذي يعتمد على الهرمية في اتخاذ القرارات وتوزيع الأعمال.

2. التنظيم الإلكتروني:

يرى النجم (2004م/ص250-251) أن التنظيم الإلكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع الواسع للسلطات والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فمع الإنترنت يتم التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتناسم.³

ويذكر (غنيم 2004م/ص61) أن التنظيم الإلكتروني للمنظمات المعاصرة يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل هياكل التنظيمية، ويتم تحويلها من الشكل الطويل إلى المفلطح، كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة كل مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

¹ سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات التعليمية العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 26.

² عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن خيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، مجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص 61-62.

³ جمعة إسماعيل عياط، مرجع سبق ذكره، ص 29.

-إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا.

-إدارة الدعم التقني للمستفيد.

-إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

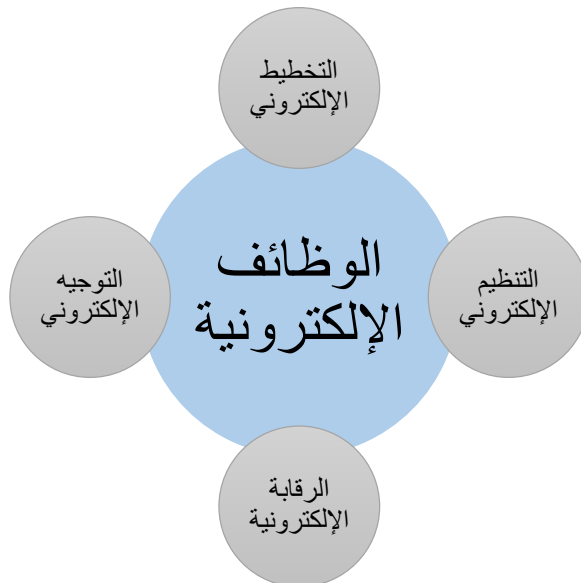
3. التوجيه الإلكتروني:

يشير (غنيم 2004ص81) إلى أن التوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الإلكترونية والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، كما يعتمد أيضا على وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة، كما يعتمد التطبيق الكفاء للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

4. الرقابة الإلكترونية:

فعبير الاستخدام الفعال لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت، تحولت العملية الرقابية من رقابة دورية في أوقات متباعدة إلى رقابة مستمرة بما يوفر تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت. وتحققت الرقابة الآنية بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فقلصت إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية والأزمات عبر معرفة الجميع بما يوجد داخل المنظمة وحفزت العلاقة القائمة على الثقة بين المدير والعاملين، وتوسعت الرقابة إلى عملية الشراء، والموردين، والزبائن في علاقة فورية بلا حدود في المكان. مما يوفر قدرة أكبر للرقابة، وتوفر هذه الشبكة للزبائن الفرصة ليتابعوا طلباتهم أول بأول، وبالتالي يساهموا في عملية الرقابة التي تقوم بها المنظمة من أجل إنجاز هذه الطلبات.¹

الشكل رقم (1-3): يبين تكامل بين الوظائف الإدارية الإلكترونية.



¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية - غزة، 2011م، غير منشورة، ص 64

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الخامس: عناصر ومجالات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية.

ينبغي على المنظمات الهادفة إلى التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن تدرك عناصرها ومكوناتها التي تم جمعها وتلخيصها في النقاط التالية والعمل على توفيرها قبل الخوض في التجربة.¹

إن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي: عتاد الحاسوب البرمجيات وشبكة الاتصالات، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية وسنتطرق إليهم على هذا النحو التالي:

✓ العتاد الحاسوب Hard ware: يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب، ونظمه وشبكاته وملحقاته.²

✓ البرمجيات Soft ware: وتنقسم إلى قسمين:

التطبيقات العامة: مثل مستعرضات الويب، والبريد الإلكتروني، وقواعد البيانات وغيرها.

التطبيقات الخاصة: تتنوع حسب الخدمة التي تؤديها ومنها على سبيل المثال البرامج المحاسبية وبرامج إدارة المشاريع وغيرها.

✓ شبكات الاتصال Net Word: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت Intranet، والإكسترنات Extranet، والإنترنت Internet.

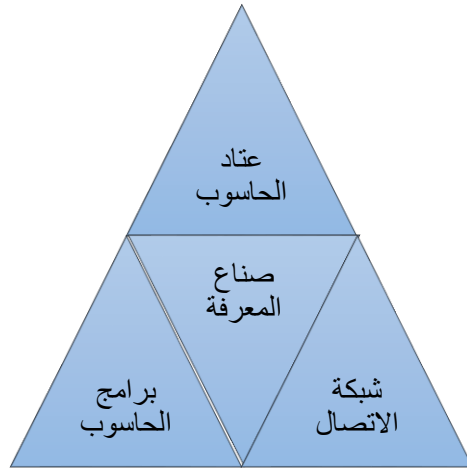
✓ صناع المعرفة: إذ تمثل القيادات الرقمية والمديون والمحللون الموارد المعرفية، والرأس المال الفكري في المؤسسة ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.³

¹ د عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن خيال، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

² يوسف صلاح الدين، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 05، العدد 02 أكتوبر 2022، ص 57.

³ يوسف صلاح الدين، مرجع سابق الذكر، ص 57.

الشكل رقم(1-4): عناصر الإدارة الإلكترونية.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: مجالات الإدارة الإلكترونية.

تأخذ أنماطا مختلفة وأشكالا متعددة تتفق مع طبيعة العمل أدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:¹

1- الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل الإلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية المركزية بشفافية عالية.

2- التجارة الإلكترونية:

التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر الشبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الموقع من خلال البطاقات البنكية، وتقصد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

3- الصحة الإلكترونية:

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية للمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت.

4- التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.²

¹ د. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010، ص56.

² مصطفى يوسف كاتي، الإدارة الإلكترونية E-Management الإدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا-دمشق، 2011، ص 38.

5- النشر الإلكتروني:

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

الفرع السادس: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: متطلبات الإدارة الإلكترونية.

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر منها:¹

1) متطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق الأهداف المبتغاة، إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغير وتدعمه وتأخذ بكل جد ومستحدث من الأساليب الإدارية، كما يشار على ضرورة وجود تنظيم وتخطيط إلكتروني جيد يعمل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة، بحيث يتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المملة، والمعيقة لكل تطور وتجديد في الأساليب المتبعة في الإدارات والمؤسسات.²

تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ؛
- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات والأجهزة وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته لأفراد المؤسسات.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية؛

متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني؛

2) متطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية، مساعدة، ومساندة لضرورة تحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بالوسائل الإعلام.

¹ عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 73

² فروة فهمية، حفير ليدية، في المتطلبات الأساسية لسير المرافق العامة الإلكترونية، مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم سياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2019-2020، غير منشورة، ص6.

3) متطلبات البشرية:

إن العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدون هذا العنصر لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة، ويمكن إعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على الشبكات الاتصالات الإلكترونية، من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لتناسب مع التطور التقني ولتحقيق الكفاءة عند ممارسة النشاط في ظل الإدارة الإلكترونية؛

4) متطلبات التقنية:

وهذه المتطلبات تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي وهذه البنية التقنية تنقسم إلى:¹

- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: تتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات تكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة أعمال الإنترنت وتبادل المعلومات إلكترونياً.
- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.
- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:
- شبكة الانترنت: وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة تمكن مستخدميها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.
- شبكة الداخلية أو الانترنت: وهي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للانترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

شبكة الخارجية أو الأكسترنات: وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الانترنت؛

5) متطلبات الأمنية:

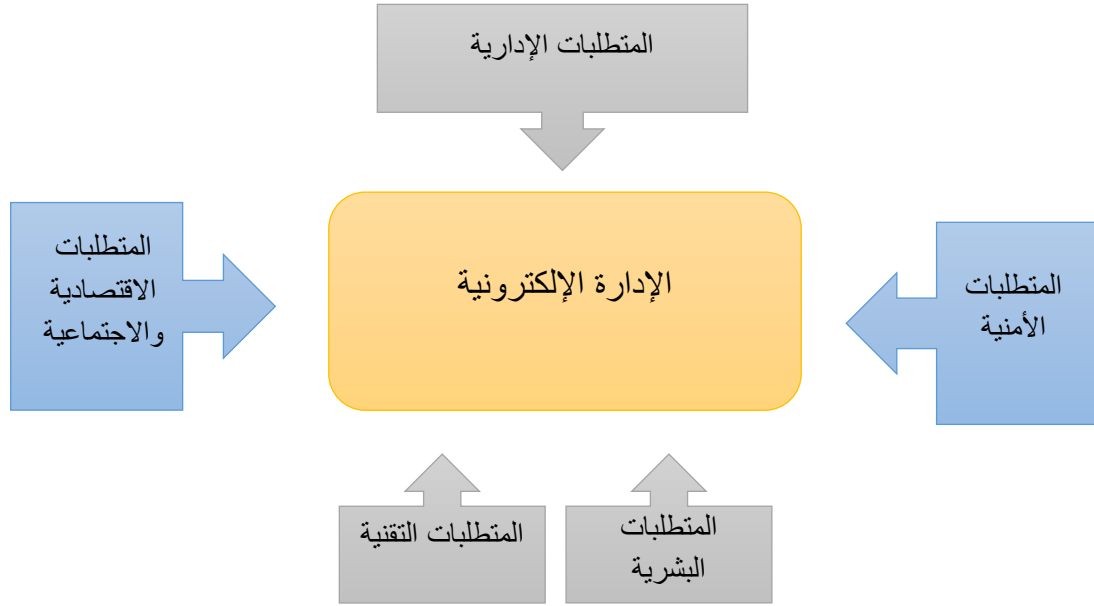
على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها سرية المعلومات، ومنها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛

¹ لامية علال، سعاد بويديح، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018-2019، غير منشورة، ص 59، 60.

- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية خاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من محافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة؛
- وضع سياسة حماية عامة للأمن نظم المعلومات المحاسبية تحدد حسب طبيعة المنشأة؛

الشكل رقم (1-5): يبين متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل

شهادة دكتوراه ل م د علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، 2016/2015.

ثانيا: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تعتبر الإدارة الإلكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث نتيجة للتطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها وتطبيقها في المؤسسات، ونجد من بين هذه المعوقات ما يلي: ¹

1. معوقات التنظيمية: وتتمثل في:

- انعدام التخطيط والتنسيق على المستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات الصغرى.
- ضعف اقتناع بعض الإدارات بدواعي التحول للإدارة الإلكترونية ومتطلباته.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المؤسسات.

¹ عبد الدائم هشام، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، 2018/2017، غير منشورة، ص 57-59.

- عدم قدرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المؤسسات.
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطور تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسة.

2. معوقات تقنية: وتمثل في:

- انعدام البنية التحتية من ناحية الشبكات والأجهزة في الكثير من المؤسسات.
- قلة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات .
- نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من ناحية معرفة جودتها وميزاتها.
- التكلفة العالية للوصول إلى شبكة الإنترنت.
- الخوف من اختراق الأجهزة الشخصية وسرقة محتوياتها من المعلومات.
- عدم مواكبة التطور الحاصل في البرمجيات وبرامج التشغيل في أجهزة الحاسب الآلي.¹

3. معوقات البشرية:

من أهم أسس التنمية والتطور الذي يسعى إليه الشعوب هو العنصر البشري. و ضعف الأخير على فهم التغيرات نحو تكنولوجيا المعلومات أمر يأرق اغلب المؤسسات و من اجل القضاء على هذا الإشكال يجب تكثيف الجهود الرامية لتطوير العنصر البشري لإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في حياة المجتمعات ، ويمكن تحديد المعوقات على النحو التالي:

- مقاومة التغيير والخوف منه.
- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- عدم وجود تخطيط لتطوير الموارد البشرية.
- ضعف استجابة بعض العاملين للتغيير.
- النقص في الكوادر البشرية المؤهلة في استخدام التكنولوجي.
- غياب الوعي بثقافة تكنولوجية والفتش في التطوير.

4. معوقات المالية:

وتمثل في الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية معلومات متطورة تفيد بالعرض ومع سرعة التطور في هذه الأنظمة فقد واجهت بعض الصعوبات المالية منها:²

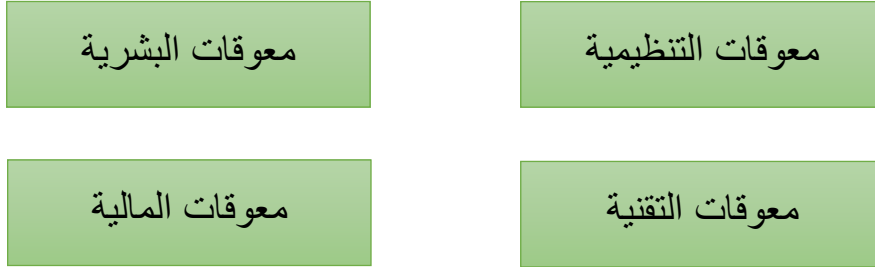
- التكلفة المرتفعة للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
- قلة الميزانية المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من إنشاء الشبكات وربطها ببعض وتطوير البرامج.
- قلة المخصصات المالية اللازمة لعمليات التدريب والتأهيل للكوادر المختصة.

¹ منير عبد الله الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية ، جامعة مولانا المالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، غير منشورة، ص 32-33-34.

² سالم أحمد سالم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجبل الغربي كلية العلوم الزنتان بليبيا، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021، ص 34، 35.

- قلة الموارد المتاحة لدى الإدارة العليا بسبب الارتباط بميزانيات محددة فيها الإنفاق.
- الشكل رقم (1-6): يوضح معوقات الإدارة الإلكترونية.

معوقات الإدارة الإلكترونية



المصدر من إعداد الطالبتين

الفرع السابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية.

أولاً: إيجابيات الإدارة الإلكترونية.¹

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان سرية المعلومات وأمنها.
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم وإمكاناتهم.
- تنمية مهارات والقدرات العاملين التقنية.
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء مهام ييسر وسهولة.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.

ثانياً: سلبيات الإدارة الإلكترونية:

بالرغم من الإيجابيات العديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلا أنه هناك السلبيات المحتملة التي قد تنجم عن هذا التطبيق والتي منها:²

- (1) انتشار البطالة: إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة حيث لم تعد هناك حاجة إلى طلب تعيين موظفين جدد نتيجة ميكنة جميع الخدمات.

¹ رشاد خيضر وحيد الدابي، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، غير منشورة، ص 21-22.

² سمير عماري، مرجع سبق ذكره، 2017، غير منشورة، ص 44-45.

2) **المساس بالصحة العامة:** حيث يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى استخدام الحاسوب لساعات طويلة، مما قد ينعجم عنه ضعف حاسة النظر بشكل تدريجي.

3) **المساس بالحق في الخصوصية:** حيث أن تعامل الإلكتروني قد يمكن بعض الأفراد من معرفة خصوصيات الآخرين.

4) **فقدان الأمان:** حيث يؤدي التعامل الإلكتروني إلى فقدان الأمان في الكثير من التعاملات، والتي من أهمها التحويلات الإلكترونية للتعاملات عن طريق الائتمان وغيرها وكذا المصادقة الإلكترونية.

كذلك من بين السلبيات التي تؤخذ على تطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

❖ **التجسس الإلكتروني:** في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي شملت جميع المجالات، قلص العديد من المنظمات اعتمادها على العاصر البشري على الرغم من أهميته وألويته في الكثير من المجالات لصالح تكنولوجيا، ومن الطبيعي أنه عندما تتبنى إحدى المنظمات تطبيقات الإدارة الإلكترونية فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف الكتروني وهو ما سيعرضها لمخاطرة كبيرة تكمن في إمكانية التجسس على هذه الوثائق وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على المعلومات ووثائق وأرشيف المنظمة.

إن مصدر هذه الخطورة ليس سببه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وإنما مصدره يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر من بين أولويات تطبيقها، وعليه فإن إهمال هذه الناحية يعرض المنظمة للتجسس الإلكتروني.

❖ **شلل الإدارة:** إن تطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم وإستراتيجية الإدارة الإلكترونية والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة لأنه عندها تكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى ولم نريح الثانية مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ريثما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى نظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا لا يجوز في أي تطبيق لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

❖ **زيادة التبعية للخارج:** من المعلوم أن الدول العربية ليست دولا رائدة في مجال تكنولوجيا والمعلومات وهي دول مستهلكة ومستعملة لهذه التكنولوجيا على الرغم من أن هناك أعداد كبيرة من العلماء العرب والاختصاصيين في هذا المجال من أصل عربي، وعلى العموم بما أن لإدارة الإلكترونية تعتمد معظمها إن لم نقل كلها على التكنولوجيا الغربية فإن ذلك سيزيد من تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية وهو ماله انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المجال الأمني للإدارة الإلكترونية.¹

¹ دائرة عابدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مخبر دراسات وبحاث في الاتصال، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 09، 2022، ص 31.

المطلب الثاني: مفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومدريها أن يفهمون أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامها للمنظمة التي يعملون فيها.

فرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية .

سنحاول في هذا الجزء ذكر بعض التعريفات للثقافة التنظيمية وكذلك أهميتها، فيما يلي:

أولاً/ تعريف الثقافة التنظيمية.

تختلف مفاهيم وتعريفات الثقافة التنظيمية باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين والكتاب، ومن خلال هذا الفرع سنتطرق إلى بعض أهم تعريفات الثقافة التنظيمية فيما يلي: عرفها كل من (Francesco and Gold)، بأنها: "مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين والموزعين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة ويمكن من خلال ثقافة المنظمة تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية من خلال تأثير ثقافة المنظمة على سلوك أعضائها".¹

- أما قيبسون (Gibson) وزملائه إن الثقافة التنظيمية هي "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة والتي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"²

في حين يرى Thevenet على أن "الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل، ركز Thevent في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات".³

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد وجماعات، والذي يساعدهم على فهم طبيعة العمل داخل المنظمة.

¹ مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، المجلد 15، العدد 02، ص 265.

² عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL)، مجلة في علم اجتماع المنظمات، السنة 2013، المجلد 1، العدد 01، ص 187.

³ Samuel mercier, **une contribution a la politique de formalisation de l ethiaue dans les grander entrpris**, thèse de doctorat de science des organizations, universite paris IX dauphine, 1997, p24.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية لها دور في فاعلية المؤسسة مستويات أدائها، من خلال إثبات من خلال العديد من المفكرين قوة الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي، بوصفها مشغل القدرات التنظيمية الكامنة، فقد أشار (Narayan Nath.1993) إلى أن الثقافة التنظيمية القوية تكون مصدر للميزة التنافسية.¹ وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:²

- 1) توجد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- 2) تعزيز التكامل الداخلي بين الأفراد المؤسسة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- 3) تحقيق التكيف بين العاملين في المؤسسة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- 4) القيام بدور المرشد الأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها.
- 5) تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق استمرار المؤسسة ونموها،
- 6) تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها؛ حيث أن اعتداء على أحد القواعد السلوكية المحددة يعد سلوكا مرفوضا، الشيء الذي يساعد في المقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأعضاء في المؤسسة.
- 7) تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالفرد عندما يواجه مشكلة معينة يتصرف وفقا لقيمه وثقافته.
- 8) تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المؤسسات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.
- 9) الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة وقادة الفرق فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

الفرع الثالث: خصائص وظائف الثقافة التنظيمية.

ستتطرق في هذا الفرع إلى خصائص وظائف الثقافة التنظيمية.³

أولا/ خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص أهمها:

1-ثقافة المنظمة نظام مركب: تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشتمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليده وأداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها.

¹الحيس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، (مقبول النشر) مجلة الجامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، العدد08، ص215.

² احمد علماي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير غير المنشورة جامعة ورقلة، 2010، غير منشورة، ص52.

³ نور الدين بورس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المحي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، غير منشورة، ص83-84.

2-ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:

هي كيان مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، لأن أي تغيير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن يعكس أثره على باقي مكوناتها من صنع الإنسان وخلقها، تمارس بواسطة كل أعضاء المنظمة فان كل جيل في المنظمة يعمل على تسليمها الأجيال مع مراعاة إنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في منظمة عن طريق التعلم والمحاكاة.

3-ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:

لا تعني استمرارية ثقافة المنظمة وتناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل إنها تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة ويمكن أن تفقد ملامح القديمة، تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام والتفاعل هاته العناصر والخصائص.

ويمكن إبراز خصائص أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:¹

-الثقافة خاصة إنسانية اجتماعية: فهي من مصنع الإنسان وإبداعه، كما إنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بأشكال مختلفة حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم؛

-الثقافة تكتسب: حيث تنتقل من جيل إلى جيل من خلال التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة؛

-الثقافة سريعة التكيف: بمعنى إنها تتصف بالمرونة والقدرة على الانسجام؛

-الثقافة تواجه الصراع: كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة والمتعارضة فقد تتصارع الثقافة القديمة مع الجديدة، وكذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.

ثانيا/ وظائف الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة وأساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي²

-الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.

-تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.

تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.

-بمثابة إطار مرجعي للعاملين لاستعانة به لإعطاء معنى واضحا وفعالا لنشاط المنظمة.

ويعددها آخرون مصدرا فخرا واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، كما يرى فيري إن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث إنها تعمل كآلي:

1- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز السعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، غير منشورة، ص12.

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

-إحداث تغيير ودعم التطوير.

-تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثر الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها.

-تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل.

- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائد في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانتمائهم جزء حيوي منها.

الفرع الرابع: عناصر ومصادر الثقافة التنظيمية.

سنترك في هذا الفرع إلى عناصر الثقافة التنظيمية وكذلك مصادرها.

أولا/ عناصر الثقافة التنظيمية.

أ-القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو البيئة 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.

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

ج-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عم معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

د-التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.¹

شكل رقم (1-7) : يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينج، جيرالد وبارون، روبرت ت. إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة، رفاعي وبسيون ي، إسماعيل، الرياض دار المريخ. للنشر، 2004 م، ص631

¹ بلال خلف السكائنه، اخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009، ص358.

بالإضافة إلى هذه العناصر الرئيسة هناك عناصر أخرى تكملية للثقافة التنظيمية وهي:

الشعائر والطقوس:

-**الشعائر:** وهي مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة لمظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة كالتحاق موظف جديد بالمؤسسة أو ترقية مسؤول لتحقيق الترابط والتكامل.

-**الطقوس:** وهي الاحتفالات المتكررة تتم بطريقة معيارية وتعزز بطريقة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي توفر فرصة لتقوية الروابط.

القصص والأساطير:

القصص: وهي الروايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون جيدا وهي مزيج من الحقائق والخيال وتدور هذه القصص في الغالب حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة، بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة.

-**الأساطير:** فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً أو شيء معين يبدو بخلاف ذلك غامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطاراً لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

-**البيئة والمناخ:** وتشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية وتتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران.¹

ثانياً/ مصادر الثقافة التنظيمية:

تتأتى الثقافة التنظيمية من أربع مصادر متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذه المصادر هي:²

1-**خصائص أفراد المنظمة:** يمثل مؤسسي المنظمات المصدر الأساس والجوهري لثقافة المنظمة. فمؤسس المنظمة يشكل مصدراً لثقافتها من خلال رؤيته الإستراتيجية لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وتستطيع مؤسسة المنظمة إرساء النمط الثقافي المرغوب به للمنظمة من خلال الاعتماد على ثلاث طرائق هي:

-اختيار الأفراد وتعيينهم والحفاظة لاسيما الذين لديهم من طرائق التفكير أو المعرفة أو المهارة أو القابلية التي تتفق مع ما يرغب به مؤسس المنظمة وعلى النحو الذي يسهم في تحقيق رؤيته الإستراتيجية.

-تعليم الأفراد وتنشئتهم اجتماعاً على التفكير والشعور بنفس التي يفكر فيها أو يشعر بها مؤسس المنظمة.

-ضرب مؤسس المنظمة اللامثلة الصادقة في سلوكياته. وعلى النحو الذي يشجع الآخرين في المنظمة على الاقتداء به.

¹ Michel petit,Audrey klesta, **Management d'Equipe-Concepts et pratique**-Dunod, paris,2000,p222.

² جمال الدين محمد المرسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 17-18.

2- الأخلاق التنظيمية: يرى (Slocum and Hellrigel) أن الأخلاق تعبر عن القيم والمبادئ التي تميز ما هو صحيح وما هو خاطئ أي إن الأخلاق التنظيمية تمثل القيم الأخلاقية والمعتقدات والمعايير التي من شأنها أن تمهد الطريق المناسب لأصحاب المصالح للتعامل مع البعض أو التعامل مع الأطراف الأخرى في بيئة المنظمة.

والأخلاق التنظيمية في حقيقتها دالة لثلاثة عناصر هي:¹

أ- الأخلاق المجتمعية: تعبر أخلاقيات المهنة عن القيم الأخلاقية التي يضيفها النظام القانوني في مجتمع ما من الأعراف والممارسات والقيم والمعايير غير المكتوبة السائد في الحياة اليومية للمجتمع الذي تعيش فيه المنظمة. فعندما تنظم الأخلاقيات المجتمعية في القانون (قواعد) عندها يتعين على الإدارة العليا ضمان انتشار الأفراد في هذه المنظمة لهذا القانون.

ب- الأخلاقيات المهنية: يقصد بالأخلاقيات المهنية القيم الأخلاقية التي تطورها مجموعة معينة بهدف السيطرة على أدائها للمهام الموكلة لها أو السيطرة على استعمال مواردها، أي إنها أخلاقيات خاصة بمهنة معين أو نشاط معين.

ج- الأخلاقيات الشخصية: تعبر لا الأخلاقيات الشخصية عن القيم الأخلاقية الفردية التي يعتمد عليها الأفراد في تنظيم تفاعلاتهم مع الآخرين والأخلاقيات الشخصية تتأثر بالقيم الأخلاقية للعائلة أو الأصدقاء أو الجماعات المرجعية.

وسواء كانت القيم الأخلاقية الاجتماعية أو شخصية فإن هناك وجهتا نظر في حدود المسؤولية عن هذه السلوكيات الأخلاقية. تؤيد وجهة نظر الأولى مسؤولية المدراء الرئيسيين في منظمة عن سلوكيات الأخلاقية لمنظمة الأعمال من خلال ضربهم لأمثلة لسلوكيات الأخلاقية. مساعدة الأفراد في اختيار السلوك الأخلاقي المناسب ومساعدة الأفراد على تنفيذ الخيار الأخلاقي الذي وقع عليه الاختيار. إما وجهة النظر الثانية فإنها تؤيد مسؤولية المنظمة ككيان متكامل عن السلوكيات الأخلاقية لأفرادها من خلال مسؤولياتها عن توفير البيئة الأخلاقية داخل المنظمة أو التصرف الأخلاقي في جمع جميع التعاملات الخارجية.

3- نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤوليته إذا ينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات. إذا تمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنهم قد تم إعطائهم مقداراً كبيراً من موارد الشركة كرواتب وامتيازات أخرى والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة ولاشتراك في الأرباح. مقابل ذلك هم مسئولون عن مهامهم وبذلك فإن التوزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، إن محاولة تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم إلى ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية تشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.²

4- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي إن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على مشكلة الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع في تدفقها.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، 614.

² المرجع نفسه، ص615.

الفرع الخامس: أنواع ومحددات الثقافة التنظيمية.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي:¹

1-الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويؤخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.

2-الثقافة الإبداعية: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات وموجهة التحديات.

3-الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق وموازنة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل. تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.

4-ثقافة العمليات: يتم التركيز هنا على الطريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها فيسود الحذر بين الأعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطر والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، ودقة في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

5-ثقافة المهمة: وتكون موجهة نحو الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات.

6-ثقافة الدور: وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية.

7-ثقافة النفوذ: يقول Handy بانها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة الأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح الأفراد بدلاً من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من

¹ صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للحوزات والمديرية العامة للدفاع المدني، اطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة الالكترونية، جامعة الرياض، السعودية، 2008، ص55-57.

يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها.

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

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

شكل رقم (1-8) : يوضح أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر: المرع، صالح بن سع د. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008 م.

ثانيا/ محددات الثقافة التنظيمية.

تتكون المحددات الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات أهمها:¹

- الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع؛
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية الأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته؛

¹ بلال خلق السكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص335.

- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تنعكس خصائص التنظيم على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونم اتخاذ القرارات؛
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم ومع الأطراف الخارجية.

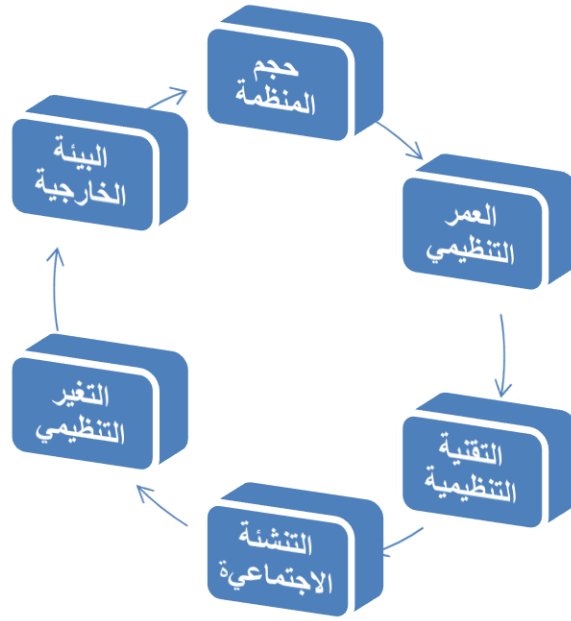
الفرع السادس: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

ذكر Bylesetal بان ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:¹

- 1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- 2- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر ايجابيا على مستوى الأداء.
- 4- **النشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من النشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- 5- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- 6- **البيئة الخارجية:** استقرار البيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

الشكل رقم (1-9): يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

¹ السواط طلق عوض الله، العنبي سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد12، العدد01، نسخة الكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 1999، ص 60-61.



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

1-دراسة محمد موسى 2020 بعنوان "اثر الثقافة السائد في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والإدارة الالكترونية كمتغير تابع في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، حيث تم القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية من 60 استادا، وتم تحليله من خلال برنامج SPSS. تم التوصل إلى وجود اثر لأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حده على تطبيق الإدارة الالكترونية، إلى الجانب وجود اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة، من خلال معنوية اثر بعد السياسات والإجراءات، وعدم معنوية اثر بعدي (القيم والمعتقدات التنظيمية، الرقابة الذاتية التنظيمية) على تطبيق الإدارة الالكترونية من جهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة.¹

2-دراسة مشري مبروكة 2022 بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية" حيث هدفت الدراسة إلى المعرفة اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية لدى العاملين بالوكالات للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بولاية ورقلة، لتحديد مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية ومستوى الفروقات بين أفراد العينة، فاستخدمنا الاستبيان كأداة لتجميع البيانات الإحصائية من المجتمع المدروس، بتوزيع (88) استبيان على

¹ محمد موسى، أثر الثقافة التنظيمية في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بالجامعة الجلفة، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020، ص 167-190.

العمال الموزعين على الوكالات الثمانية وتم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

لا تؤثر الثقافة التنظيمية على تحسين جودة الخدمات البنكية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية بالوكالات المدروسة؛
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة المدروسة حول الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات البنكية تعزى لمتغير طبيعة العمل، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة والتعامل مع الكمبيوتر.¹

3- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011 محفظات غزة، بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي-واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام 3/0 أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبيان على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محفظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبيان عدد استبيانات الخاضعة للدراسة (241) استبيان، أي بنسبة 81.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد علاقة دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي-محفظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتم تكريم او تحفيز الموظفين المتميزين في بناء والنشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع الى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.²

4- دراسة مخلوي لطفي 2020 بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة - جامعة بسكرة- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية الجامعة بجامعة محمد خيضر بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام بتصميم استمارة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (32) موظف، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها معامل الارتباط، تحليل التباين الانحدار، الانحدار المتعدد، تحليل الانحدار البسيط، معامل الارتباط الفاكرومياخ، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- تحليل الانحدار المتعدد اظهر دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

¹ مشري مبروك، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية، دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2022.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محفظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2011.

5-دراسة الطاهر غراز، حنان بن علي بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بلورة الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال إلى إزالة الغموض حول ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبعادها، بالإضافة إلى التطرق لماهية الإدارة الالكترونية وخصائصها التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية وفوائد ذلك التحول ومعرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، كما ختمنا هاته الدراسة بمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية. وقد استعنا في دراستنا بالمنهج الوصفي التحليلي، اعتبره المنهج الملائم للدراسة، حيث يساعدنا على جمع المعلومات والبيانات من مصادرها. وقد تم التوصل إلى أن التحول من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الالكترونية هو تحديث وعصرنة للإدارة الجزائرية لمواكبة الثورة التكنولوجية،

وان هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، تتجسد في التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على تبني أي المؤسسة لإستراتيجية الإدارة الالكترونية.²

6-دراسة حنان كريبط بعنوان "الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة إدارة عمومية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف المعايير التي يمكن اعتمادها لتقييم نجاح الإدارة الالكترونية حيث اعتمدت هذه الدراسة على المقابلة والملاحظة وتحليل مختلف الوثائق في الدراسة واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالوزارة وبلدية براق، فكانت البداية بدراسة الخدمات الالكترونية التي توفرها المواقع الالكتروني للوزارة، ثم الوسائل التقنية والتنظيمية المسخرة لضمان توافر وسلامة وامن الإدارة الالكترونية .

وأظهرت نتائج الدراسة إن الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وبلدية براق تتميز بالبيروقراطية من خلال تركيزها على تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية في أنجاز مختلف المهام الإدارية.³

7-دراسة فاضل عباس بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أبعاد الثقافة التنظيمية السائد أو هل هي باتجاه القوة ام الضعف وترتيبها حسب أولويتها في المنظمة المبحوثة، حيث استخدم الباحث الأسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليلي الإحصائي في الجانب التطبيقي، وطورت لهذا الغرض استمارة استبيان تناسب طبيعة البحث وأهدافه. توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها الثقافة التنظيمية السائدة لدى المنظمة المبحوثة تتصف بالقوة والتماسك اذا جاءت بدرجة أهمية بمستوى (مهم) على مساحة المقياس، كما خرج

¹ مخلوي لطفي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة، الجامعة بسكرة، مذكرة الماجستير في إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020.

² الطاهر غراز، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، عدد04، 2020،ص 65-79.

³ حنان كريبط، الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجامعة الجزائر، 2018.

البحث بجملة من التوصيات كان من أهمها (المبادرة الجادة نحو تأسيس الجامعة الالكترونية على إن تتضمن تخصصات في الإدارة الأعمال الالكترونية و إدارة المعرفة والمعلوماتية وتقنيات الحاسوب والبرمجيات.¹

8- دراسة صبحي المهدي حسين البشير التي جاءت بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الالكترونية في جامعة الزاوية بليبيا ،حيث هدفت الدراسة للكشف عن دور الأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الزاوية بليبيا في قبول استخدامات الإدارة الالكترونية، حيث حاولت هذه الدراسة اختيار العلاقات السببية بين الأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في: المشاركة، الاتساق، التكيف، المهمة، وأبعاد الإدارة الالكترونية المتمثلة في : الأداء، الجهد المتوقع، التأثير الاجتماعي، التسيرية، النية السلوكية، الاستخدام الفعلي الإدارة الالكترونية.

استعان الباحث في دارسته بالمنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيع على 297 فردا وخلصت الدراسة الميدانية إلى إن عناصر الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في تبني وقبول الجامعة لأسلوب الإدارة الالكترونية، كما أشارت نتائجها أيضا إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين (الأداء المتوقع، والجهد المتوقع، والتأثير الاجتماعي)، وبين النية السلوكية، كما دلت النتائج على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين الشروط التسيرية والاستخدام الفعلي للإدارة الالكترونية.²

9-دراسة بديعة لادي 2023 بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها في تفعيل الإدارة الالكترونية في المؤسسة الجزائرية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة القليعة -تبيارة نموذجاً، حيث هدفت الدراسة لإزالة اللبس حول مفهوم الثقافة التنظيمية في ظل الإدارة الجزائرية ومعرفة مدى أثرها في تفعيل الإدارة الالكترونية وذلك من خلال تنظيم العمل عبر استراتيجيات التي وضعتها المؤسسة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية باعتبارها ضرورة حتمية لمواكبة التقدم التكنولوجي والعصرنة في الإدارة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استعمال تقنية الاستمارة كتقنية رئيسية تم توزيعها على 112 عامل من مختلف الرتب المهنية

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: إن الثقافة التنظيمية ذات التأثير في تفعيل الإدارة الالكترونية على المستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم التي يكثر الحديث عنها في الوقت الحاضر فقد أصبح هذا المفهوم يتردد على الألسنة بعض النظر عن مدى معرفتهم لدلالاته اللغوية والفكرية أو تفاهم على مكوناته ومضامينه.³

10-دراسة سواعدي أسامة 2021، بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية للمؤسسات" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في المؤسسات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة المسيلة.

¹ فاضل عباس حسن، دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية، دراسة ميدانية في جامعة مسان، 2011.

² صبحي المهدي، حسين البشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الالكترونية، جامعة الزاوية بليبيا، العدد 4، 2020.

³ بديعة لادي، الثقافة التنظيمية وأثرها في تفعيل الإدارة الالكترونية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة القليعة، مذكرة الماجستير، 2023.

تم إجراء دراسة على عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة، واعتماد في هذه الدراسة على استبيان التي كان عددها 40 استبانة وزعت على عينية الدراسة كأداة في جمع المعلومات والإجابة على الإشكاليات وفرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود اتجاه إيجابي لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو وجود أثر للثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية في مؤسسات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة المسيلة، وتحققت الدالات الإحصائية لاختبار الفرضيات.¹

11- دراسة محمد ختير-محمد زبير، 2017 عين الدفلى، بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية ولاية عين الدفلى" حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على المستوى الولاء التنظيمي الأفراد العاملين بقطاع الصحة لولاية عين الدفلى، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 805 فرد ما هو أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، المنهج المتبع البحث الوصفي

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثل أهمها في جود ثقافة التنظيمية قوية نوعا ما في اقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي، وجاءت أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تأثيرا في الولاء التنظيمي لمؤسسات العمومية الاستشفائية محال الدراسة، ومستوى ولاء تنظيمي متوسط. كما دلت النتائج الدراسة على وجود لأفراد عينة الدارسة بعد الدعم والتشجيع، تلاه بعد الانضباط، ثم بعد الابتكار والإبداع، فبعد أهداف المؤسسة الاستشفائية، وأخيرا بعد الاحترام وتقدير الأفراد.²

12- دراسة نورة قيفة، سمية بختي، 2023 بعنوان "الإدارة الالكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير الدراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد دور ثقافة التنظيم في تطبيق الإدارة الالكترونية في ظل التغيرات الحالية في الخزينة العمومية لولاية المسيلة، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث تم توزيع الاستبيان على جميع الموظفين (67موظف) بالخزينة العمومية لولاية المسيلة وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج مرتبطة بوجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين في تطبيق الإدارة الالكترونية في ظل التغيرات الحالية التي تشهدها الخزينة العمومية لولاية المسيلة

وتوصلت النتائج الدراسة إلى الثقافة التنظيمية توحد طريقة التفكير بين الأفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم، تقوم المنظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار وقيم والمعتقدات.³

¹ سواعدية أسامة، أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية للمؤسسات، دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير. 2021.

² محمد ختير، محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، عدد 17، 2017، ص'445-457.

³ نورة قيفة، سمية بختي، الإدارة الالكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير، دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2023، ص'08-26.

13-دراسة ا.د. كيسري مسعود واديرة عبد الحفيظ 2017 بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سلورمتال الجزائر، حيث تهدف الدراسة إلى تشخيص اثر الثقافة التنظيمية بأبعادها(القيم التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي)،على تمكين العاملين في مؤسسة ارسلو متال الجزائر، ولهذا الغرض وللإجابة على الإشكالية الرئيسية فقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات من أفراد العينة التي كانت مكونة من 294 عامل أي مانسته30 من المجتمع المدروس، وقد أشارت النتائج المتوصل إليها بعد المعالجة الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واثرا ايجابي ضعيف للثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، و وبناءا على ذلك قدمت الدراسة جملة من التوصيات التي من شأنها تحسين الوضع العام في المؤسسة.¹

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

1 (Naser Aimutairi, 2014)the Impactof Organizational Culture on the Adoption of E-Magemnet"Evidence from public Authority for Applied Education and Training(PAAET) in Kuwait"

هدفت الدراسة إلى التعرف على "أثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة الإلكترونية" في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (PAAET). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات الأولية عن طريق استبيان (350) استبيان وزعت على الموظفين المتعاملين مع الإدارة الإلكترونية في (PAAET)، وخلصت الدراسة إلى النتائج:
-توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، المعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) والإدارة الإلكترونية
-لا يجوز للموظف اتخاذ القرارات في ظل ثقافة المركزية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب دون الرجوع الى مشرفه المباشر حتى مع استخدام إطار الإدارة الإلكترونية.

تتأثر ثقافة المنظمة بمشاركة الموظفين في برنامج تطوير الإدارة الإلكترونية.²

-2 (Arman Ghafoori, Manjul Gupta, Mohammad i.Merhi2024) Toward The role of organizational culture in data –driven digital transformation

يتم الاعتراف بشكل متزايد بالتحول الرقمي المعتمد على البيانات باعتباره عنصرا حاسما في إطلاق قيمة جديدة، والاستفادة من الأساليب المعتمدة على البيانات في استراتيجيات وعمليات الأعمال التنظيمية. للحصول على رؤى أعمق، تستفيد هذه الدراسة من إطارين تنظيميين متكاملين لفحص علاقتهما بالتحول الرقمي المعتمد على البيانات علاوة على ذلك، قمنا بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي القائم على البيانات والأداء التشغيلي في البيانات التصنع من 317دراسة استقصائية، وتظهر النتائج التي توصلنا

¹ كيسري مسعود، ديرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلو متال الجزائر، العدد06، 2017، ص256-273.

² Naser Aimutairi, the Impactof Organizational Culture on the Adoption of E-Magemnet"Evidence from public Authority for Applied Education and Training(PAAET) in Kuwait", International Journal of Business and Management, Vol 9, No 9, 2014

إليها ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على التحول الرقمي للبيانات مما يؤثر بالتالي على الأداء التشغيلي. تتقدم هذه الدراسة في إطار الدور الحاسم للثقافة التنظيمية في تسهيل التحول الرقمي المعتمد على البيانات، وتتناول منطقة لم يتم استكشافها سابقا في لديدات إدارة العمليات وسلسلة التوريد.¹

3-(Mqrrel R.Sieber) The Role of Organizational Culture For Information Technology Management Digitalization.

الغرض: تناقش الورقة التالية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة تكنولوجيا المعلومات في عصر الرقمنة، ويهدف إلى إيجاد نموذج وفرضيات لمزيد من الدراسة.

التصميم، المنهجية بالمنهج: تقدم الورقة مراجعة الأدبيات في مجال البحث في إدارة تكنولوجيا المعلومات مع التركيز على الثورة الصناعية الرابعة والرقمنة والثقافة التنظيمية. ويقوم ببناء النتائج وتطوير نموذج مفاهيمي حول تأثير ثقافة الشركات على إدارة تكنولوجيا المعلومات

النتائج: على الرغم من إن الأدبيات المذكورة بالكاد تتناول الثقافة التنظيمية، إلا أن المراجعة تظهر عدة ملاحظات حول الموضوعات المتعلقة بالثقافة.²

4-(Osama Salem Saied krieba 2023) Investing The Role Of Organizational Culture Dimenisons On The Application Of Electronic Management.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفعالية أدوات الاتصال المستخدمة لنقل القيم التنظيمية، واتجاهات الموظفين نحو مساهمة القيم المؤسسية في المنظمة. باستخدام استبيان مسح منظم يعتمد على أبعاد الثقافة التنظيمية وأداة الإدارة الإلكترونية، تم توزيع 450 استبياناً على الموظفين في أربعة بنوك تجارية في ليبيا. تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات هدفت الدراسة إلى المساهمة في تطوير الإدارة والمعرفة الإلكترونية في القطاع المصرفي في ليبيا. وتشير النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية أثرت على الإدارة الإلكترونية والعامل الديموغرافي للعمر والمستوى في المؤسسات كآثر في هذه العلاقة، وتناقش أيضا الآثار المستقبلية لهذا البحث.³

5-. (Mohammad Ali Ibrahim Alkhsabah,2017) "Reality of Use Electronic Management and its impact on job peramance in tafliia technical University

¹ Arman Ghafoori, Manjul Gupta, Mohammad i.Merhi (2024) Toward The role of organizational culture in data – driven digital transformation

²Mqrrel R.Sieber) The Role of Organizational Culture For Infomation Technology Management Digitalization, Innovation Management, Enteprenurship and Sustainability, 2019.

³-(Osama Salem Saied krieba) Investing The Role Of Organizational Cull Ture Dimenisons On The Application Of Electronic Management. Vol 11, Issue 5, 2023.

تهدف لدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الإدارة الالكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية (TTU) ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبيان لجمع البيانات، ووزعت على وحدات العينة 260 موزعا يعملون في شركة TTU

-وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية مرتفع حسب تصورات وحدات المعاينة حيث بلغ الوسط الحسابي 4,10 أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية الاستخدام الإدارة الالكترونية في الأداء الوظيفي. وتوصي الدراسة بضرورة تطوير التشريعات واللوائح المعمول بها حاليا بحيث تواكب المعاملات الالكترونية الناتجة عن الإدارة الالكترونية.¹

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة.

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها.

الجدول (1-2): مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2011 إلى 2024، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر فلسطين، ليبيا، الكويت، مصر	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مديرية الاتصالات الجزائر بورقلة.	من حيث زمان ومكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من العاملين، الإداريين، الأساتذة، وهيئة التمريض.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي عمال مديرية الاتصالات الجزائر ورقلة بمختلف مستوياتهم في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج التحليلي الوصفي، ومنهج دراسة الحالة واعتمدت على العديد من البيانات منها الاستبيان، المقابلة والملاحظة.	اتبعت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز الجانب النظري من خلال جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدمية، العمومية، تجارية، العلمية وكانت	استهدفت الدراسة القطاع العمومي الخدماتي، حيث كانت على المديرية العملية للاتصالات الجزائر	من حيث نوع القطاع

¹ - (Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH) Reality of Use Electronic Management and its Impact on job peramance in tafila technical Unversity, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 7, No 1, January 2017, pp,329-341.

بورقلة.	بنسبة كبيرة في الجامعات) .	
من حيث المتغيرات	تناولت الدراسة السابقة متغيرات متعددة كتالي: الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية، الأداء الوظيفي، إدارة تكنولوجيا، تحول الرقمي.	ركزنا في هذه الدراسة على المتغيرين هما: الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى إبراز دور مختلف الأبعاد الثقافية التنظيمية وكذلك تقييم معايير نجاح الإدارة الإلكترونية وتحسين مستوياتها في مختلف القطاعات والمؤسسات.	تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية واعتمادها على الإدارة الإلكترونية في المؤسسة المديرية الاتصالات الجزائر بورقلة، من خلال تحديد مدى استفادة من أبعاد لرفع مستوى الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبتين

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- ✓ ضبط المصطلحات الأساسية للدراسة؛
- ✓ التعميق والتدقيق في الموضوع؛
- ✓ الاطلاع على مختلف الأدوات المستخدمة مما ساعدنا في إعداد المنهجية المتبعة؛
- ✓ تحديد مشكلة الدراسة؛
- ✓ توضيح أهمية وأهداف الدراسة؛
- ✓ الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال النتائج المتوصل إليها وصياغة التوصيات.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، حيث خصصنا المبحث الأول منه الأدبيات النظرية لثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، من خلال التطرق إلى نشأة ومفهوم إدارة الإلكترونية، ثم أهمية وعناصرها ومجالاتها، بإضافة إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية حيث تطرقنا إلى مفهومها، أهميتها، وكذا أهم أبعاد الثقافة التنظيمية التي تحتاجها المنظمة، وفي الأخير أبرزنا أثر الالتزام بأبعاد الثقافة التنظيمية على اعتماد الإدارة الإلكترونية من الناحية النظرية. أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها. أما فيما يخص معرفة دور الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية من الناحية التطبيقية فسنبين في الفصل الموالي من البحث.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لدور الثقافة التنظيمية في
توجه نحو اعتماد الإدارة الإلكترونية في
مديرية اتصالات الجزائر بورقلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى المفاهيم المتعلقة بالدور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية والدراسات السابقة لتحسيد هذه المفاهيم قمنا بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وحاولنا القيام بدراسة حالة في المديرية العملية الاتصالات الجزائر "ورقلة"، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيل لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين هما:

✓ المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

✓ المبحث الثاني يتم التطرق إلى: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة.

تم إسقاط الجانب النظري على الواقع (الدراسة التطبيقية)، وعليه قمنا بالدراسة الميدانية على المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول للنتائج والأهداف الموضوعية، وذلك من أجل تقديم حلول لها، ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج الآتية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي نستطيع بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم اعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان والملاحظة من أجل جمع البيانات.

1- الملاحظة العلمية:

تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع العمال تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع استخدام الإدارة الإلكترونية، وكذا مدى اعتمادهم لثقافة التنظيمية واستخدامها لها في مجال العمل، كما اطعنا على مستوى أدائهم.

2- الاستبيان.

ثانياً: المنهج الإحصائي.

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لقيم دور ثقافة التنظيمية في توجه نحو الإدارة الإلكترونية بالاتصالات الجزائر بورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من الإطارات والعمال محل الدراسة.

ثالثاً: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	الإدارة الإلكترونية
المتغير المستقل:	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

في هذا الفرع سنعرض مجتمع وعينة الدراسة بشكل مختصر ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي اتصالات الجزائر ورقلة كآآتي:

أولاً: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

-قانون 2000 \ 03 م اتصالات الجزائر¹:

نص القرار \ 032000 المؤرخ في 5 أوت 2000 من استقلالية القطاع البريد والمواصلات تما بموجب القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر ، والتي كفلت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة الاتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، إذا وبعد هذا القرار اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلتاهما مهمة المراقبة ، لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم اجتماعي تنشط في مجال اتصالات، فبعد أزيد من عامين وبعد دراسة قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيات والإعلام والاتصالات بعد قرار 200 \ 03 ، أصبحت اتصالات الجزائر حقيقية جسدت سنة 2003 م.

جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية للمجمع اتصالات الجزائر:

كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات المنافسة.²

ثانياً: نشأة المؤسسة وتعريفها.

وفقاً لقرار المديرية العامة رقم 02 / 15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة مقرها الرئيسي بشوارع روابح عبد الرحمان مقابل مقر جبهة التحرير، على يمينها مكتب فرعي لبريد الجزائر (بريد الواحات)، على يسارها توجد سكنات اجتماعية وعن ورائها بنك التنمية BDL ، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر

¹ وثائق داخلية من المؤسسة.

² وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

ويبلغ عدد عمال المديرية العملية بورقلة حاليا 423 عامل موزعة على 3 مديريات فرعية تجارية وتقنية والوسائل العامة والموارد البشرية بالإضافة إلى مجموعة من المراكز التقنية حسب تخصص كل مركز.

ثالثا: تعريف المديرية العملية للاتصالات اتصالات الجزائر بورقلة:

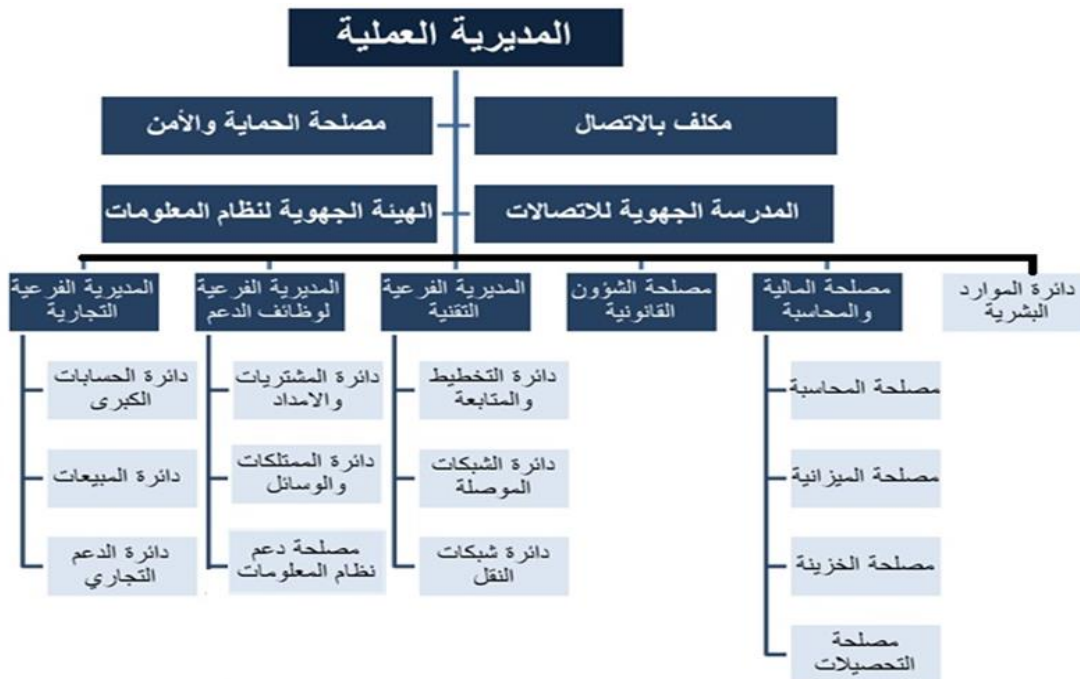
هي ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، وكما أشرنا سابقا تسعى الدول إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية هذا التغيير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تقوم بتسيير لأربعة وكالات تجارية ورقلة، تقرت، تماسين وحاسي مسعود، وفيما يلي هيكلها التنظيمي موزعا حسب المسؤوليات.

رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

يتبين من خلال الشكل (2-1) بأن الهيكل التنظيمي للمديرية هو هيكل أقسامي ، على أساس الوظائف حيث أن السلطة العليا هي المدير والذي يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهامه تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على:

- تطوير التسويق العملي والسهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح ؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في الوحدة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة ؛
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح والمحافظة على السير الحسن والعادي للوحدة .

الشكل (2-1) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية العملية للاتصالات الجزائر



المصدر: وثيقة من المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: المديرية الفرعية التجارية: هي فرع من فروع المديرية الولائية لاتصالات الجزائر بورقلة يتمثل دورها أساسا في تسيير ومتابعة كل العمليات التجارية على مستوى المديرية والوكالات التجارية وتنقسم إلى ثلاث دوائر وهي:

1 دائرة الدعم التجاري: يتمثل دورها أساسا في متابعة كل الإحصائيات وتصحيح الأخطاء التجارية الموجودة على مستوى نظام التسيير التجاري (NGPSS) وتنقسم إلى مصطلحين:

* مصلحة متابعة الفوترة والمالية: ويتمثل مهامها في متابعة الفواتير التابعة للوكالات التجارية ومراقبة العمليات المالية داخل الوكالات التجارية.

* مصلحة الدعم التجاري: تتمثل مهامها في تسيير ومتابعة وتصحيح الأخطاء الموجودة في عمليات أنظمة التسيير التجارية NGPSS المستخدم من طرف الوكالات التجارية.¹

2 دائرة الحسابات الكبرى: تنقسم إلى 3 مصال:

* مصلحة العلاقات مع الزبائن: وتتمثل أهميتها في استقبال الزبائن ومتابعة انشغالهم من خلال تحسين الخدمات المقدمة ومتابعة التعطلات والسهر على إرضاء الزبون

* مصلحة تفعيل المبيعات: وتتمثل أهميتها ودورها في تنشيط المبيعات من خلال متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية ونقاط البيع بالإضافة إلى تسيير المنتجات التابعة للمؤسسة.

* مصلحة التحصيلات: يتمثل دورها وأهميتها في متابعة كل تحصيلات الخاصة بالزبائن الذين لم يسددوا الفواتير السابقة وتحصيل كل الديون التابعة للمؤسسة.

الفرع الثاني: المديرية الفرعية التقنية: هي الجهة المسؤولة عن الجوانب التقنية والهندسية ضمن شركة اتصالات الجزائر. تعمل هذه المديرية على تنفيذ وإدارة المشاريع التقنية في مجال الاتصالات، بما في ذلك تطوير البنية التحتية للشبكات وضمان سلامتها وكفاءتها. تشمل مهامها أيضا ضمان تشغيل الأنظمة بكفاءة وفعالية. تنقسم هذه المديرية إلى فروع عدة وهي:

1. دائرة الدراسة والمتابعة: تقوم بتحليل ومتابعة البيانات والمعلومات والمشاريع ذات الصلة بأداء الشبكات والخدمات، بالإضافة إلى متابعة تطور التقنيات الجديدة وتقديم التوصيات لتحسين الأداء. تجمع هذه الدائرة معلومات حول: تقنيات التنفيذ والتكنولوجيا المستخدمة في المشاريع، تحليل الاحتياجات التقنية، تقدير التكاليف، بيئة وموقع المشروع، دراسة التشريعات والقوانين المتعلقة بالخدمة التي ستقدم أو المشروع وغيرها من المعلومات، ثم تقسم هذه المعلومات على الدوائر الأخرى كل حسب تخصصها.²

2. دائرة شبكة النقل: تعنى بتطوير وصيانة البنية التحتية لشبكات النقل الرئيسية مثل الكوابل الرئيسية والأبراج، لضمان توصيل البيانات والمعلومات بين المواقع المختلفة بكفاءة.

¹وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

²وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

3. دائرة شبكة الولوج (الشبكات الموصلة): مسؤولة عن تصميم وتنفيذ البنية التحتية للشبكات، وتوصيل العملاء بالخدمات التي تقدمها المؤسسة. تشمل مهامها تركيب وصيانة المعدات والأجهزة اللازمة لضمان توافر الاتصال بين مختلف العملاء؛ مثلاً توصيل العملاء بخدمات الانترنت الثابتة، الهاتف الثابت وغيرها.

إضافة لهذه الدوائر هناك مراكز أخرى تابعة للمديرية التقنية نذكر منها:

مركز صيانة شبكة الولوج: وينقسم إلى:

* مركز الصيانة والإنتاج **CMP**: يهتم بصيانة وإصلاح المعدات والأجهزة المستخدمة في شبكات الاتصال بما في ذلك الأجهزة السلكية واللاسلكية، معدات النقل والتوزيع؛ يهتم أيضاً بإنتاج المعدات والأجهزة اللازمة لتطوير وتوسيع الشبكات.

* مركز هندسة الخطوط: يهتم أساساً بالدراسة الفعلية للمشروع، حيث يقوم بتخطيط وتحليل الاحتياجات وتصميم الشبكات الجديدة أو توسيع الشبكات الحالية لضمان توفير الخدمة بشكل فعال وفقاً لمتطلبات الزبون والمعايير الفنية، أيضاً يتولى دور هندسة التصميم حيث يقوم برسم المخططات الهندسية والتصاميم المفصلة للبنية التحتية للشبكة بما في ذلك توجيه الكابلات وتوزيع الأجهزة وتوصيل الخدمات، وأخيراً يتولى دور مراقبة وتقييم الأداء حيث يتابع ويقوم بأداء الشبكات وكفاءتها ويقدم الحلول عند الحاجة لتحسين الخدمات.

4. مركز التراسل: يقوم بتوجيه وتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الشبكات والأنظمة، ويعمل على تأمين التواصل السلس والفعال بين الولايات وخارجها؛ يوجد عدد محدود من هذه المراكز حسب كبر الولاية، حيث توجد في ولاية ورقلة 4 مراكز (في مخادمة، بني ثور، حاسي مسعود وشارع روابح لاسيليس)

5. إدارة صيانة الشبكة الجوهرية: مسؤولة عن جهاز تبديل متروبوليتاني أو ما يسمى بـ Metro Switch وهو جهاز يستخدم لربط وإدارة الكوابل في المدن أو المناطق الحضرية. يعمل على توزيع حركة البيانات وإرسالها بين محطات الاتصالات المختلفة في المنطقة، مما يساعد في توفير اتصالات سريعة ومستقرة للمستخدمين، تعمل هذه المؤسسة على صيانة هذا الجهاز وإدارته وتطويره.

6. إدارة شبكة النقل: تهتم بصيانة وتشغيل معدات النقل مثل الأبراج والكوابل الرئيسية، وتعمل على توفير بنية تحتية موثوقة لتوصيل البيانات بين المواقع المختلفة.

7. إدارة الطاقة الإقليمية والبيئية (EREE): تقوم بتوفير الطاقة اللازمة لتشغيل الشبكات ومعداتنا، وتوفر لها البيئة المناسبة لعملها كالمبردات، الإضاءة وغيرها.

8. إدارة صيانة وشبكة النقل: تنقسم إلى قسمين رئيسيين:¹

* قسم الراديو (Radio): يعنى بصيانة وتشغيل الأنظمة اللاسلكية في الشركة، مثل أنظمة الاتصالات اللاسلكية والمحطات اللاسلكية والأجهزة ذات الصلة. ويتولى هذا القسم أيضاً تطوير وتحديث البنية التحتية اللاسلكية للشركة لضمان سلامة التواصل وجودة الخدمة.

¹ وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

* قسم الألياف البصرية (Fibre Optique): يختص هذا القسم بصيانة وتشغيل شبكة الألياف البصرية التي تستخدم في الاتصالات داخل الشركة، ويتمثل ذلك في صيانة وتركيب وتطوير الكابلات والمعدات ذات الصلة بالألياف البصرية، بما في ذلك الأجهزة النشطة والغير نشطة. يهدف هذا القسم إلى ضمان استمرارية الخدمة وجودة الاتصالات عبر شبكة الألياف البصرية.

9. مركز الصيانة والدعم البصري (CMSO): يعنى بصيانة وتصليح المشاكل التقنية التي تحدث في أنظمة الألياف البصرية (في حال حدوث مشاكل أو استفسارات تتعلق بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة).

تلجأ المديرية والمصالح الأخرى لهذه المديرية التقنية عند كل طلب لزبون سواء كان زبون عادي أي أفراد أو زبون خاص (محترف) كمؤسسات، من أجل دراسة طلباتهم ومتابعتها ثم القيام بها بعد توفرها للمعدات الضرورية التي تقدمها لها المديرية الفرعية للدعم، ثم يعود الأمر مرة أخرى إلى المديرية التجارية التي استقبلت الطلب لبيع الخدمة للزبائن.

الفرع الثالث: المديرية الفرعية للدعم: يتمثل دورها في توفير حاجيات المؤسسة وتتكون من:

1. دائرة المشتريات: تنقسم بدورها إلى مصطلحين:¹

* مصلحة الشراء: تختص هذه المصلحة بشراء المواد والمستلزمات اللازمة لعمل الشركة، مثل المعدات واللوازم الإدارية والتقنية.

* مصلحة التوريد: تهتم هذه المصلحة بتوفير الموارد الضرورية للمشاريع والأنشطة، مثل توفير العمالة والمواد الخام والمعدات اللازمة للإنتاج.

2. دائرة الوسائل والممتلكات: تنقسم إلى مصطلحين:

* مصلحة الوسائل العامة: تعنى هذه المصلحة بإدارة وصيانة الوسائل العامة للشركة، مثل السيارات والآلات والمعدات.

* مصلحة الممتلكات: تتولى هذه المصلحة إدارة الممتلكات والأصول التابعة للشركة، وتتضمن ذلك إدارة العقارات والمباني والأراضي.

دائرة نظام المعلومات: تتمثل مهمة هذه الدائرة في إدارة وصيانة أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الخاصة بالشركة، بما في ذلك الشبكات وقواعد البيانات والبرمجيات.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار مؤسسة إتصالات الجزائر كمجتمع الدراسة، وقد اختيرت المديرية لاتصالات الجزائر بورقلة، بحيث تكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة محل الدراسة، عدد العمال الدائمين من عدة مستويات إدارية مختلفة.

2- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من عمال مؤسسة الاتصالات الجزائر بورقلة، وقد تم توزيع 80 استبيان، واسترجاع 72 منها، كما بلغ عدد استبيانات غير المسترجعة 8 استبيانه، كما تم رفض 4 استبيانات بحكم غير صالحة للتحليل.

¹ وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (2-2): يوضح نسب عينة الدراسة.

الاستبيانات	الموزع	المسترجع	غير المسترجع	غير صالحة للتحليل	العدد النهائي
العدد	80	72	8	4	68
النسبة	%100	%90	%10	%5	%85

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

2-مصفوفة الارتباطات سييرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الأستاذ الباحث)؛

4-تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولاً-الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من ثقافة التنظيمية والإجارة الإلكترونية في مؤسسة محل الدراسة.

وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من العمال، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لتمكين من إخراجها في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الشخصية لعينة عمال مديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة مثل الجنس، العمر، الخبرة، مستوى المنصب.

الجزء الثاني: يتعلق بالإدارة الإلكترونية ويتكون من 43 عبارة موزعة على خمسة الأبعاد.

الجزء الثالث: يتعلق بالثقافة التنظيمية ويتكون من 27 عبارة موزعة على أربعة الأبعاد.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس "ليكارت الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $5/4 = 0.80$ إذا:

- جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538.

- حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80=5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

ثانيا: وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالمديرية الاتصالات الجزائر بورقلة عامة، والتي وفرت لنا بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول معلومات المؤسسة وعدد العمال المؤسسة والأقسام والهيكل التنظيمي.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

• صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الأعمال، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار وقد قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات أداة الدراسة:

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل

جدول رقم (2-4): نتائج صدق المقاييس المستخدمة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
70	0.977

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 97.7 %، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى، المنصب).

1-الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (2-5): توزيع العينة الدراسة حسب متغير الجنس

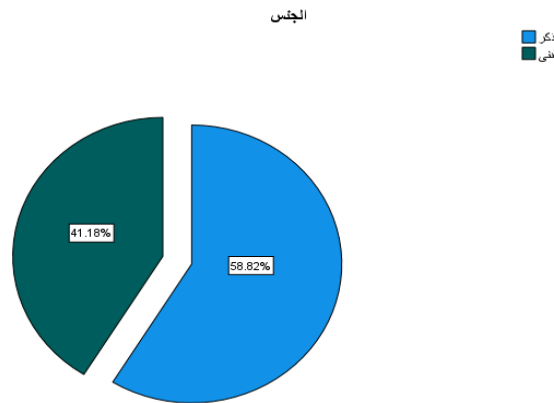
النسبة	العدد	

58,8%	40	ذكر
41,2%	28	أنثى
100,0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول رقم(2-5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ سنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة الجنس العمال المستجوبين 40 مستجوبا بنسبة قدرها 58.8% أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 28 مستجوبا بنسبة قدرها 41.2%.

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 58.8%، أما نسبة الإناث فبلغت 41.2% وهذا يعود لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة.

2-العمر:

جدول رقم (2-6): توزيع العينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	العدد	فئة العمر
2,9%	2	أقل من 30 سنة
29,4%	20	من 30 إلى أقل من 40 سنة
51,5%	35	من 40 إلى أقل من 50 سنة
16,2%	11	من 50 سنة فأكثر
100,0	68	Total

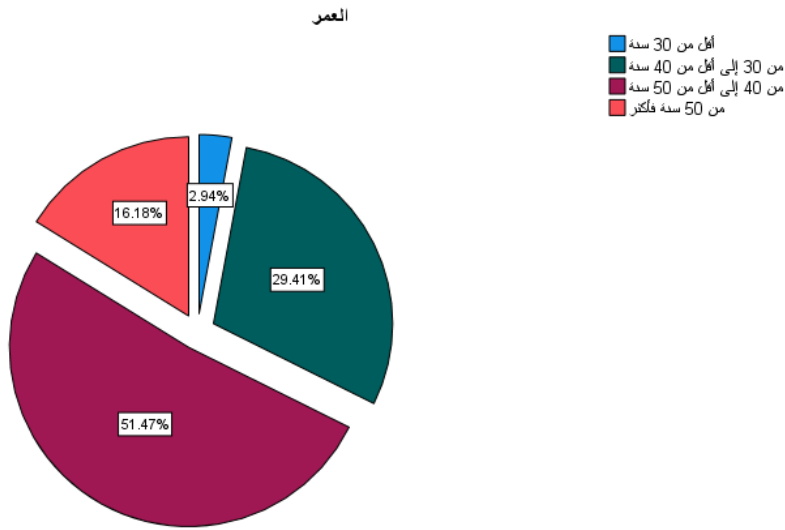
المصدر: من إعداد الطالبتين

يبين الجدول رقم (2-6) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 2 يعني مستجوبان، بنسبة قدرها 2,9%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل

من 40 سنة بلغ 20 مستجوبا، أي بنسبة 29,4 %، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغ عددهم 35 مستجوبا بنسبة 51,5 %، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 11 مستجوبين أي بنسبة 16,2 % .

الشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

من خلال الشكل أعلاه إن معظم الأفراد تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة وهذا بنسبة 51.5 % وبعدها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 29.4 %، بعدها فئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 16.2 %، ثم في المرتبة الأخيرة فئة أقل من 30 سنة بنسبة 2.9 %، ومنه نستنتج إن الفئتين المحتملتين المراتب الأولى هي فئة الكهول بنسبة 51.5 % وهي الفئة الأكثر خبرة في المؤسسة، إضافة إلى الفئة الشبابية بنسبة 29.4 % وهي الفئة الأكثر عطاء وبخا في هذا المجال.

3- الخبرة

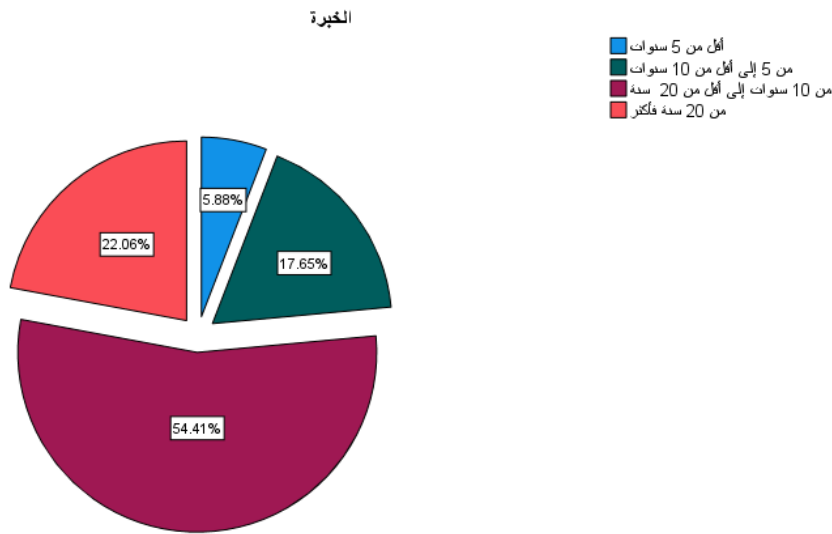
جدول (2-7): توزيع العينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة	العدد	الخبرة
5,9%	4	أقل من 5 سنوات
17,6%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
54,4%	37	من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة
22,1%	15	من 20 سنة فأكثر
100,0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (2-7) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 4 مستجوبين أي بنسبة 5,9 %، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 12 مستجوبا، أي بنسبة 17,6 %، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة فيبلغ عددهم 37 مستجوبا، أي بنسبة 54,4 %، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 20 سنة فأكثر فيبلغ عددهم 15 أفراد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 22,1 %.

شكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه إن فئة الأفراد ذوي الخبرة من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة التي أخذت نسبة أكبر 54.4 %، ثم تليها فئة الأفراد ذوي خبرة من 20 سنة فأكثر بنسبة 22.1 %، ثم تليها فئة الأفراد ذوي الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 17.6 %، وأخيرا فئة الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5.9 %، وهذا يدل على ان المؤسسة تملك أفراد ذوي خبرات عالية في مجال عملهم.

4-المستوى

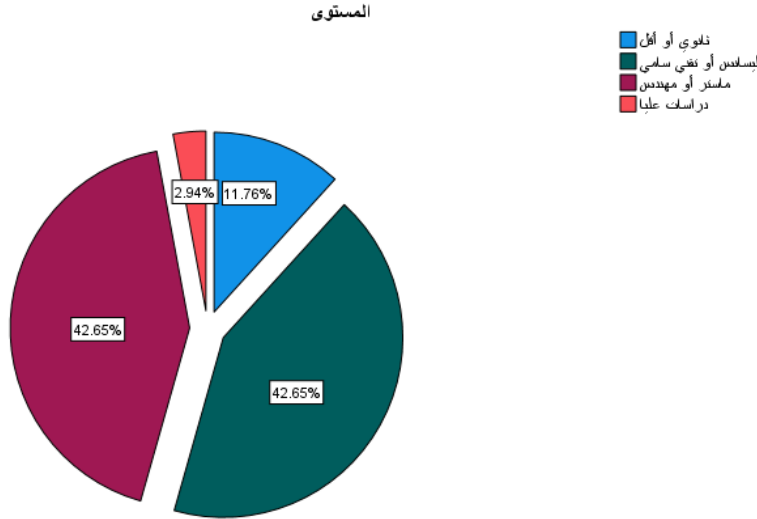
الجدول رقم (2-8) توزيع العاملين حسب متغير المستوى

النسبة	العدد	المستوى
11,8%	8	ثانوي أو أقل
42,6 %	29	ليسانس أو تقني سامي
42,6%	29	ماستر أو مهندس
2,9%	2	دراسات عليا
100,0	68	Total

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

بين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل يبلغ 8 مستجوبين أي بنسبة 11,8%، أما المستجوبين الذين لديهم مستوى ليسانس أو تقني سامي يبلغ 29 مستجوبين أي بنسبة 42,6%، أما المستجوبين الذين لديهم مستوى ماستر أو مهندس يبلغ أيضا 29 مستجوبين أي بنسبة 42,6%، أما المستجوبين الذين لديهم مستوى دراسات عليا يبلغ 2 أي بنسبة 2,9%.

شكل رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excel

يوضح الشكل أعلاه إن نسبة العاملين ذات المستوى ليسانس وماستر هي 42,6% في المرتبة أولى، ثم تليها فئة العمال بمستوى ثانوي أو أقل بنسبة 11,8%، وأخيرا فئة العاملين بمستوى دراسات عليا بنسبة 2,9%.

5- المنصب

جدول رقم (2-9): توزيع العاملين حسب متغير المنصب

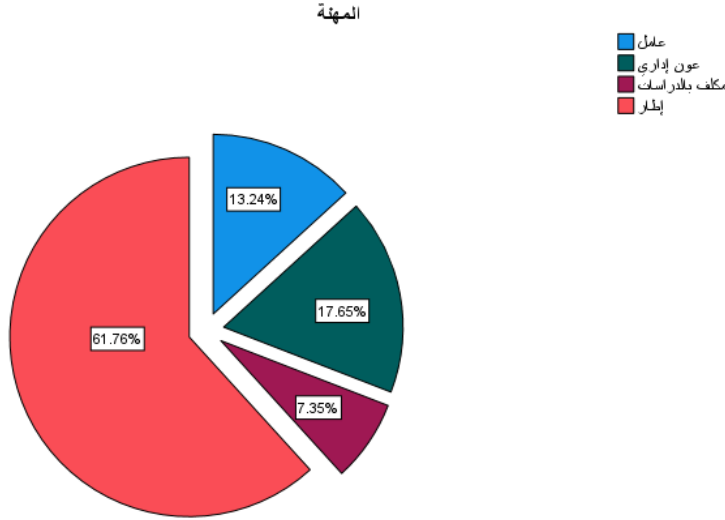
المنصب	العدد	النسبة
عامل	9	13,2%
عون إداري	12	17,6%
مكلف بالدراسات	5	7,4%
إطار	42	61,8%
Total	68	100,0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بين الجدول رقم (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم رتبة عامل يبلغ عددهم 9 مستجوبين أي بنسبة 13,2%، أما المستجوبين برتبة عون إداري عددهم 12 مستجوبين أي بنسبة

17,6%، أما المستجوبين الذين لديهم رتبة مكلف بالدراسات يبلغ عددهم 5 أي بنسبة 7,4%، أما المستجوبين الذين لديهم رتبة إطار يبلغ عددهم 42 مستجوبين أي بنسبة 61,8%.

شكل رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام Excelle

يوضح الشكل أعلاه أن نسبة العاملين برتبة إطار هي النسبة 61,8% في المرتبة الأولى، تليها فئة العمال برتبة عون إداري بنسبة 17,6%، ثم تأتي بعدها فئة العاملين العاديين بنسبة 13,2%، وأخير فئة العاملين برتبة مكلف بالدراسات بنسبة 7,4%، وهذا يدل على أن المؤسسة تزخر بفئة عالية من الإطارات والأعوان الإداريين من مواردها البشرية وهذا مؤشر مهم ونقطة ايجابية للمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

أولا: عبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى مقبول لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة المديرية العملية للاتصالات الجزائر بورقلة؛ لإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة الدراسة على العبارات الممثلة للمحور الإدارة الإلكترونية، وذلك لأبعاده الخمسة وهي: متطلبات الإدارية، متطلبات المالية، والإطارات البشرية، متطلبات التقنية، متطلبات الأمنية.

البعد الأول: متطلبات الإدارة.

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (متطلبات الإدارة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تدعم مؤسستي تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4,09	0,511	01	مرتفع
2	توفر مؤسستي إدارة متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	3,79	0,744	02	مرتفع
3	توجد في مؤسستي خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3,65	0,894	03	مرتفع
4	تقوم مؤسستي بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية	3,56	0,920	05	مرتفع
5	تعتمد مؤسستي سياسات جديدة في التعيين والتدريب لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3,51	0,938	06	مرتفع
6	توجد خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.	3,51	0,938	07	مرتفع
7	تقوم مؤسستي بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء للحصول على المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	3,43	0,982	08	مرتفع
8	تعمل مؤسستي على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات والأقسام لتناسب مع استخدام الإدارة الإلكترونية.	3,62	0,773	04	مرتفع
	متطلبات إدارية	3,65	0,672	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه إن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (متطلبات الإدارة) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام للعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.65) وانحراف المعياري بلغ (0.67)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة لمتطلبات إدارية بنسبة مقبولة وهذا من وجهة نظر العمال، وأنهم يولونها أهمية معتبرة في مجال عملهم، وقد احتلت العبارة رقم (01) (تدعم مؤسستي تطبيق الإدارة الإلكترونية) مرتبة أولى بمتوسط الحسابي بلغ (4.09) وانحراف المعياري بلغ (0.51) في حين جاءت العبارة 07 (تقوم مؤسستي بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء للحصول على المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية) مرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.43) والانحراف المعياري (0.982) .

البعد الثاني: متطلبات المالية.

الجدول رقم (2-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (متطلبات المالية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
-------	----------	-----------------	-------------------	---------	---------

9	تحرص مؤسستي على شراء الوسائل الإلكترونية اللازمة.	3,84	0,874	02	موافق
10	تحصل مؤسستي على الدعم المالي لتطوير البرامج الإلكترونية.	3,76	0,900	03	موافق
11	توفر مؤسستي جزء من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات.	3,88	0,702	01	موافق
12	تنفق مؤسستي على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	3,53	0,906	04	موافق
13	توفر مؤسستي الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.	3,50	0,970	05	موافق
14	تحفز مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية.	3,15	0,981	06	متوسط
	متطلبات مالية:	3,61	0,659	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (متطلبات مالية) جاءت كلها تقريبا بتوجه نحو موافق، وهذا ما يوضحه المتوسط العام للعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.61)، والانحراف المعياري (0.65)، مما يدل على توفر متطلبات المالية بنسبة كبيرة من وجهة نظر العمال كما يدل على موافقتهم على المجال وعباراته عموما وفهم الجيد لها، وهذا ما ذكرته العبارة 11 (توفر مؤسستي جزء من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات) التي احتلت مرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.88) والانحراف المعياري (0.70) في حين جاءت العبارة 14 (تحفز مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية) مرتبة الأخيرة بين العبارات هذا البعد بمتوسط الحسابي (3.15) والانحراف المعياري (0.98)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تحرص بتوفير بعض من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات كما لا تحفز موظفيها المتميزين ماليا في هذا المجال.

البعد الثالث: الإطارات البشرية.

الجدول رقم (2-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول (متطلبات البشرية)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
15	تعمل مؤسستي على استقطاب وتعيين موظفين متخصصين.	3,29	0,978	08	متوسط
16	تستعين مؤسستي بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	3,54	0,871	04	مرتفع
17	تستثمر مؤسستي مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.	3,47	0,969	05	مرتفع
18	يتميز الموظفون في مؤسستي بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج الحاسوبية الخاصة بالمؤسسة.	3,72	0,709	01	مرتفع
19	تنظم مؤسستي ندوات و ورشات عمل تتعلق بأهمية المشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3,43	0,798	07	مرتفع
20	تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة	3,59	0,833	03	مرتفع

				الكوادر البشرية وخبرتها بفضل حسن الانتقاء والاختيار.
مرتفع	02	0,778	3,69	تطبيق الإدارة الالكترونية ساهم في ترشيد جهود الموارد البشرية العاملة.
مرتفع	06	0,953	3,46	ساعدت الإدارة الالكترونية مؤسستي في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية، ومدى استعدادهم للعمل.
مرتفع	-	0,686	3,52	الإطارات البشرية:

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة بالبعد الثالث (المتطلبات البشرية) تقريبا جاءت كلها نحو عبارة موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.52) وانحراف المعياري بلغ (0.68) وقد احتلت العبارة رقم 18 (يتميز الموظفون في مؤسستي بقدره ومهارة عالية في التعامل مع البرامج الحاسوبية الخاصة بالمؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري(0.70) وحين جاءت العبارة 15 (تعمل مؤسستي على استقطاب وتعيين موظفين متخصصين) المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.29) والانحراف المعياري(0.97)، والسبب في كون العبارة جاءت مرتبة الخيرة لأن مؤسسة لا تعمل على استقطاب وتعيين موظفين متخصصين بل تسعى إلى اهتمام أكثر بقدرات موظفيها كما أن الموظفين يتميزون بقدرات ومهارات عالية في التعامل مع البرامج.

البعد الرابع: متطلبات التقنية

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول (متطلبات التقنية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
23	توفر مؤسستي حاسوب متصل مع جميع المكاتب.	3,74	1,031	06	مرتفع
24	توفر مؤسستي كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين، الخ) التي يحتاجها الموظفون في مجال عملهم.	3,99	0,837	03	مرتفع
25	تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.	3,69	0,981	08	مرتفع
26	يوجد ربط بين شبكة المؤسسة وشبكة الانترنت.	3,57	1,083	11	مرتفع
27	يوجد شبكة ربط بين مقر الرئيسي لمؤسستي وفروعها في جميع أنحاء الوطن.	4,03	0,712	02	مرتفع
28	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي.	4,22	0,643	01	مرتفع
29	توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للانترنت داخلية (الانترانت).	3,53	1,085	12	مرتفع
30	توفر مؤسستي الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونيا بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة.	3,84	0,874	05	مرتفع
31	لدى مؤسستي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية.	3,72	0,928	07	مرتفع

مرتفع	04	0,640	3,91	لدي معرفة عن البرامج التي تستخدمها مؤسستي والتي أحتاج إليها في عملي.	32
مرتفع	09	0,960	3,63	تستجيب مؤسستي بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.	33
مرتفع	10	0,731	3,63	أتابع باستمرار التحديثات التي تتم على البرامج الإلكترونية الجديدة.	34
مرتفع	-	0,660	3,79	متطلبات تقنية	47

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن آراء أفراد العينة للبعد الرابع (متطلبات التقنية) جاءت كلها بموافق، وهذا ما يوضحه متوسط العام الذي بلغ (3.79) والانحراف المعياري (0.66)، مما يدل على توظيف المؤسسة لمتطلبات التقنية بنسبة كبيرة وهذا من وجهة نظر عمال المؤسسة، وهذا ما ذكرته العبارتين رقم 28 ورقم 27 اللتان حصلتا على أعلى درجات الموافقة، حيث احتلت العبارة 28 (يتم استخدام بريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي الذي بلغ (4.22) والانحراف المعياري (0.64)، في حين تحصلت العبارة 29 (توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للانترنت الداخلية (الانترانت) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53) والانحراف المعياري (1.08) أي أن يتم استخدام بريد الإلكتروني داخل المؤسسة.

البعد الخامس: متطلبات الأمنية

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (متطلبات الأمنية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
35	توفر مؤسستي برامج الأمان وحماية المعلومات.	3,94	0,790	04	مرتفع
36	توفر مؤسستي بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.	4,06	0,751	01	مرتفع
37	المعلومات المسترجعة من الأنظمة ملائمة لاحتياجاتي في العمل.	3,87	0,731	06	مرتفع
38	توفر مؤسستي سياسة واضحة تتعلق بكيفية إجراء التعديلات إلكترونياً لتفادي الوقوع في المخالفات الأمنية.	3,84	0,874	08	مرتفع
39	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	4,03	0,772	02	مرتفع
40	يوجد في مؤسستي آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الأنظمة الآلية.	3,79	0,783	09	مرتفع
41	يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونياً في أماكن آمنة.	3,87	0,827	05	مرتفع
42	تستخدم مؤسستي برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3,84	0,924	07	مرتفع
43	تطبق مؤسستي نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.	3,97	0,810	03	مرتفع
48	متطلبات أمنية:	3,91	0,625	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة للبعد الخامس (متطلبات أمنية) تتجه نحو موافق وهذا ما يوضحه لنا المتوسط الحسابي العام للعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.91) وانحراف المعياري (0.62)، وقد احتلت العبارة رقم 36 (توفر مؤسستي بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات) المرتبة الأولى بمتوسط الذي بلغ (4.06) وانحراف المعياري (0.75) وفي حين جاءت العبارة 40 (يوجد في مؤسستي آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الأنظمة الآلية) المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (3.79) وانحراف المعياري (0.78)، ويدل هذا على حفظ المؤسسة لبيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد:

الجدول رقم (2-15): متوسط الحسابي وانحراف المعياري للإجابات العمال حول لأبعاد الإدارة الإلكترونية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لمتطلبات الإدارية	3.65	0.672	03	مرتفع
02	المتوسط العام لمتطلبات المالية	3.61	0.659	04	مرتفع
03	المتوسط العام للإطارات البشرية	3.52	0.686	05	مرتفع
04	المتوسط العام لمتطلبات التقنية	3.79	0.660	02	مرتفع
05	المتوسط العام لمتطلبات أمنية	3.91	0.625	01	مرتفع
-	المتوسط العام للإدارة الإلكترونية	3.70	0.590	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسط العام للعبارات الإدارة الإلكترونية بلغ (3.70) وانحراف المعياري (0.59)، حيث نلاحظ أن جميع الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع حيث جاء في مرتبة الأولى (المتطلبات أمنية) بمتوسط الحسابي (3.91) وانحراف المعياري (0.62) وهذا يدل على أهمية توفير لمتطلبات أمنية كونها عامل مهم في توفير الحماية للبيانات اللازمة وجاء في مرتبة الأخيرة (الإطارات البشرية) بمتوسط الحسابي (3.52) وانحراف المعياري (0.68).

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العمال حول القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	التزم بالانضباط بمواعيد العمل	4,07	0,555	03	مرتفع
2	أحرص دوما على إنجاز مهامي ووجباتي في الوقت المحدد	4,25	0,557	01	مرتفع بشدة
3	أسعى دوما لتحقيق أهداف المؤسسة	4,22	0,595	02	مرتفع

مرتفع	04	0,658	3,99	لدى القدرة على تحمل المسؤولية بأداء مهامه وواجباته دون إشراف	4
متوسط	06	0,947	3,29	فرص الترقية في المؤسسة متكافئة للجميع	5
مرتفع	05	0,934	3,59	يتم تقييم أدائي على أساس معايير موضوعية وليس لاعتبارات شخصية	6
مرتفع	-	0,498	3,90	القيم التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (القيم التنظيمية) جاءت تقريبا بعبارة موافق، هذا ما يوضحه لنا المتوسط العام الذي بلغ (3.90) وانحراف المعياري بلغ (0.49)، مما يدل على القيم التنظيمية لعينة الدراسة كانت جيدة وأنهم راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 02 (أحرص دوما على إنجاز مهامه وواجباته في الوقت المحدد) المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي بلغ (4.25) وانحراف المعياري بلغ (0.55) في حين جاءت العبارة رقم 06 (فرص الترقية في المؤسسة متكافئة للجميع) في المرتبة الأخيرة بين العبارات هذا البعد بمتوسط الحسابي (3.29) وانحراف المعياري (0.93)، وعموما لاحظنا أن أغلب العمال لا يمتلكون فرص الترقية في المؤسسة متكافئة للجميع وهذا ما ذكر في العبارة 06 التي حازت على أقل درجة موافقة، لكن على العكس أن أغلبهم يحرصون على إنجاز مهامهم وواجباتهم في الوقت المحدد مثل ما ذكر في العبارة 02 التي تحصلت على أعلى درجة موافقة.

البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (المعتقدات التنظيمية).

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
7	أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار	3,35	0,860	07	متوسط
8	تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	3,40	0,949	06	متوسط
9	لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	3,59	0,868	03	مرتفع
10	أتعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.	3,74	0,725	01	مرتفع
11	يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.	3,59	0,738	02	مرتفع
12	تتيح لي المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	3,54	0,818	04	مرتفع
13	يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة.	3,51	0,872	05	مرتفع
	المعتقدات التنظيمية	3,53	0,653	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات النتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (المعتقدات التنظيمية) جاءت كلها بتوجه نحو موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام الذي بلغ (3.53) وانحراف المعياري (0.81)، مما يدل على رضا أفراد العينة عن اعتقاداتهم للمؤسسة، وقد احتلت العبارة رقم 10 (أتعاون في المؤسسة ضمن فريق عمل متخصصة في تأدية العمل) المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي (3.74) وانحراف المعياري (0.72) في حين جاءت العبارة رقم 07 (أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع اتخاذ القرار) المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط الحسابي (3.35) وانحراف المعياري (0.86)، وقد لاحظنا أن هناك نظرة سلبية لجانب عملية صنع القرار، حيث يوجد صعوبة مشاركة في اقتراح أفكار جديدة مثل ما ذكرت العبارة رقم 07 التي حازت أقل درجة موافقة من قبل العمال، لكن أغلبهم يعملون في مؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل كما هو مذكور في العبارة رقم 10 التي حازت أعلى درجة موافقة.

البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

الجدول رقم (2-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (الأعراف التنظيمية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.	3,96	0,609	02	مرتفع
15	تساعد المؤسسة العمال الحدد على التكيف مع بيئة العمل.	3,81	0,778	04	مرتفع
16	تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	3,74	0,704	05	مرتفع
17	تحرص المؤسسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي لفائدة عاملها.	3,93	0,779	03	مرتفع
18	تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	3,49	0,763	07	مرتفع
19	تلتزم المؤسسة بمتابعة وقت حضور وانصراف العاملين	3,99	0,635	01	مرتفع
20	تهتم المؤسسة بأجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين (تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شارفوا على التقاعد).	3,63	0,862	06	مرتفع
	الأعراف التنظيمية	3,79	0,547	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (الأعراف التنظيمية) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام الذي بلغ (3.79) وانحراف المعياري (0.54)، مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 19 (تلتزم المؤسسة بمتابعة وقت الحضور وانصراف العاملين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي الذي بلغ (3.99) وانحراف المعياري (0.63) في حين جاءت العبارة رقم 18 (تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها) المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وانحراف المعياري (0.76)، أي هناك تقصير من قبل المؤسسة لعدم اهتمامها لشكاوى العاملين ووضع الحلول المناسبة لها وهذا ما ذكرته

العبارة 18 التي حازت أقل درجة موافقة، كما أن هناك التزام بالمواعيد العمل من قبل عمال وهذا ما ذكرته العبارة 19 والتي لاقت أعلى درجة موافقة .

البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول (2-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول (توقعات التنظيمية)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء	3,26	0,940	07	مستوى
22	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط	3,51	0,837	04	مرتفع
23	تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	3,29	0,931	06	متوسط
24	تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة	3,34	1,002	05	متوسط
25	التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق	4,13	0,667	01	مرتفع
26	يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة	3,87	0,862	02	مرتفع
27	تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	3,72	0,934	03	مرتفع
	التوقعات التنظيمية	3,58	0,648	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (التوقعات التنظيمية) جاءت كلها بتوجه موافق لإلا عبارات رقم (21، 23، 24)، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.58) وانحراف المعياري بلغ (0.64)، وقد احتلت العبارة رقم 25 (التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف المعياري بلغ (0.66)، في حين جاءت العبارة رقم 21 (تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء) المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.26) وانحراف المعياري (0.94)، عموما لاحظنا أن المؤسسة لا تسعى لتقدير جهود العمال مثل ما ذكر في العبارة رقم 21 التي حازت درجة موافقة أقل، بينما على العكس أن العمال صادقون في تأدية مهامهم كما ذكر ف العبارة 25 التي لاقت أعلى درجة موافقة بين العبارات.

التحليل عن طريق المتوسطات الأبعاد:

الجدول رقم (2-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات العمال حول الأبعاد الثقافة التنظيمية.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد القيم التنظيمية	3.90	0.498	01	مرتفع

مرتفع	04	0.653	3.53	المتوسط العام لبعدها المعتقدات التنظيمية	02
مرتفع	02	0.547	3.79	المتوسط العام لبعدها الأعراف التنظيمية	03
مرتفع	03	0.648	3.58	المتوسط العام لبعدها التوقعات التنظيمية	04
مرتفع	-	0.504	3.70	المتوسط العام لثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات الثقافة التنظيمية بلغ (3.70) وانحراف المعياري بلغ (0.504) حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، وقد حاز بعد (القيم التنظيمية) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف المعياري بلغ (0.49)، يدل هذا على أن العمال يهتمون بتوجيه سلوكياتهم ضمن المؤسسة، وجاء بعد المعتقدات التنظيمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف المعياري (0.65)، مما يدل على أن هناك نقص في أفكار المشتركة داخل بيئة العمل.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط نتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً- لعلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (2-21): العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية			
حجم العينة	مستويات الدلالة	قيم الارتباطات	
68	0.000	0.553	القيم التنظيمية
68	0.000	0.605	المعتقدات التنظيمية
68	0.000	0.677	الأعراف التنظيمية
68	0.000	0.704	التوقعات التنظيمية
68	0.000	0.743	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

ثانياً- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

ويمكن ذلك من خلال الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry، عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

الجدول رقم (2-22): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معدل R ²	الخطأ المعياري
1	0.743	0.552	0.545	0.39772

a: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
b: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

من خلال الجدول (2-20) يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية في مديرية الاتصالات الجزائر، حيث كان معامل R معامل الارتباط خطي $R = 0.743$ أي يوجد ارتباط خطي موجب بالنسبة 74.3%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين ثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الإلكترونية تابع، وبلغت نسبة الاختبار (R square 55.2%) ، والتي تبين تأثير ثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، إي إن (55.2%) من ارتباط العمال بوظائفهم يعود سلوكيات الثقافة التنظيمية، ونسبة المتبقية (44.8%) ترجع إلى العوامل أخرى.

ثالثاً-تباين خط الانحدار:

جدول (2-23): تحليل تباين خط الانحدار.

نموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	اختبار تحليل التباين	مستوى الدلالة
تراجع	12.863	1	12.863	81.319	0.000
مجموع المربعات والبواقي	10.440	66	0.158		
المجموع	23.304	67			

a: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
b: المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

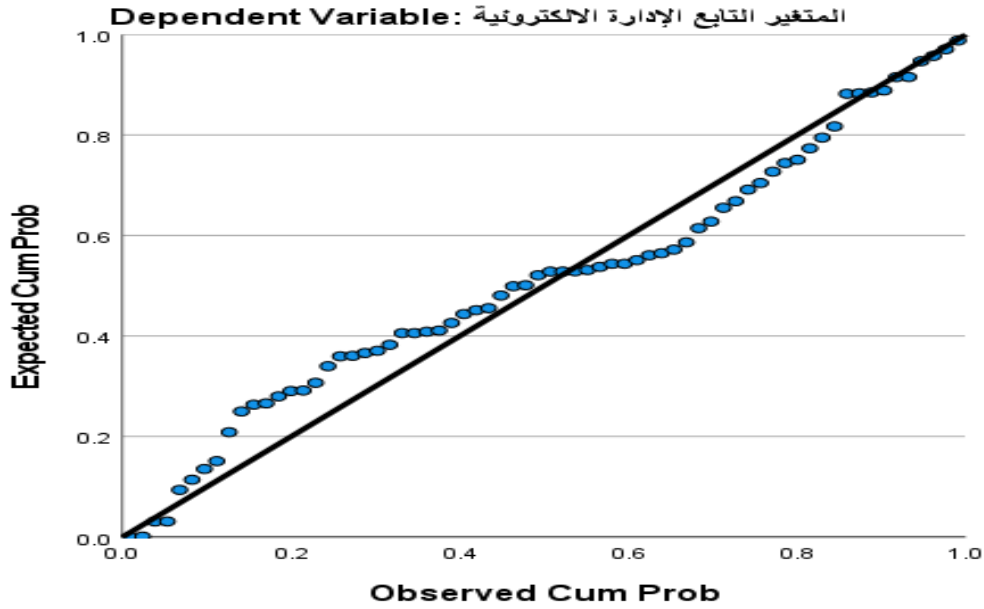
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

من جدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

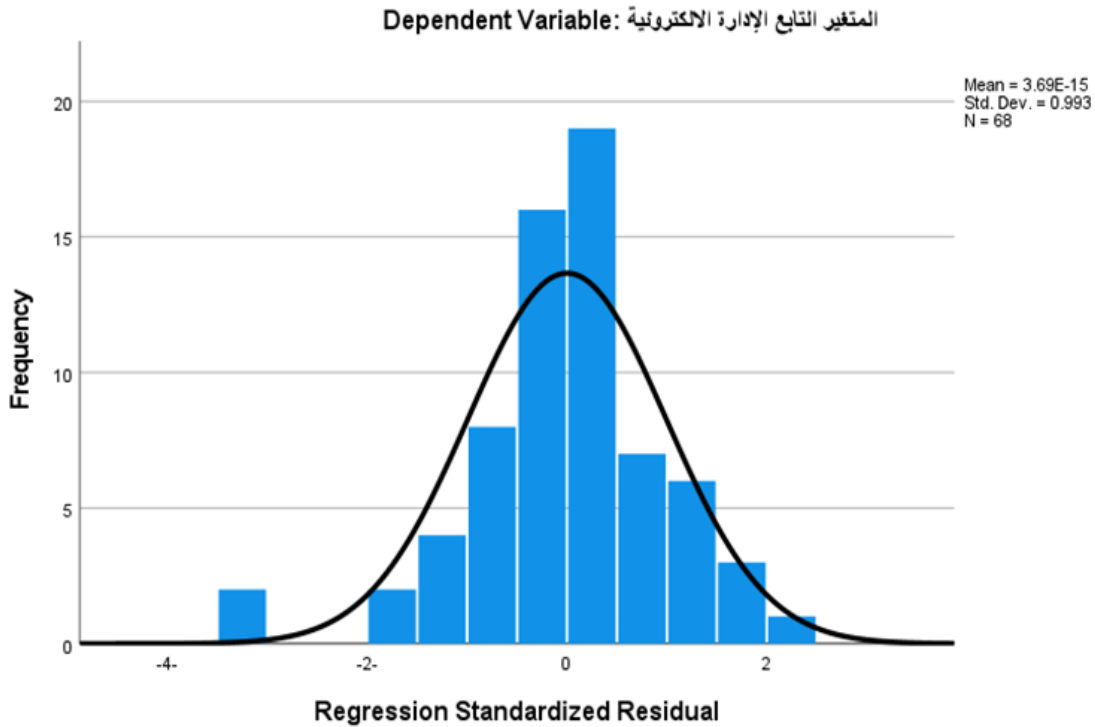
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 12.863 ومجموع البواقي هو 10.440 ومجموع المربعات الكلي يساوي 23.304؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 66؛
- معدل مربعات الانحدار هي 12.863 ومعدل مربعات البواقي 0.158؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 81.319؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق توزيع طبيعي.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Histogram



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

رابعاً: دراسة معاملات خط الانحدار

جدول رقم (2-24): قيم معاملات خط الانحدار للإدارة الإلكترونية.

معاملات					
القيمة الاحتمالية	قيمة T	معاملات الموحدة Beta	المعاملات غير المعيارية		نموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.189	1.327		0.360	0.478	الثابت
0.000	9.018	0.743	0.096	0.870	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية
a المتغير التابع الإدارة الإلكترونية.					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.478 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الثقافة التنظيمية كلما زادت الإدارة الإلكترونية معادلة خط الانحدار

$$Y = 0.870x$$

خامساً- تحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة تحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

(Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المتبقية والمتغير التابع.

جدول رقم (2-25): الطريقة المستخدمة والمتغيرات المتبقية والمتغير التابع

المتغيرات المدخلة/المزولة			
الطريقة	المتغيرات التي تمت إزالتها	المتغيرات المقدمة	نموذج
Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to- enter <= .050, Probability-of-F-to-		التوقعات التنظيمية	1

remove >= .100).			
Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to- enter <= .050, Probability-of-F-to- remove >= .100).		الأعراف التنظيمية	2

a المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقيين في نموذج الدراسة التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

جدول رقم (2-26): معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

نموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معدل R ²	الخطأ المعياري
1	0.704	0.496	0.489	0.42176
2	0.753	0.567	0.554	0.39380
a التوقعات التنظيمية				
b التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية				
c المتغير التابع الإدارة الإلكترونية				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS.

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى الخرج متغيرين مستقلين والاحتفاظ

بمتغيرين مستقلين هما التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والمتغير التابع

(الإدارة الإلكترونية) نسبة (75.3%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينهما، حيث أن (56.7%) من الإدارة

الإلكترونية تعود على التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية والنسبة المتبقية (43.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية

أو خطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل التوقعات التنظيمية لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي

بنسبة (70.4%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مرتفع من حيث إجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان

الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise:

جدول رقم (2-27): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

ANOVA						
القيمة الاحتمالية	F	متوسط المربع	درجة الحرية	مجموع المربعات الانحدار	نموذج	
0.000	65.004	11.563	1	11.563	1	تراجع
		0.178	66	11.740		بواسطة ستدنت
			67	23.304		مجموع
0.000	42.636	6.612	2	13.224	2	تراجع
		0.155	65	10.080		بواسطة ستدنت
			67	23.304		مجموع
a المتغير التابع الإدارة الإلكترونية						
b التوقعات التنظيمية						
c التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 13.224 ومجموع مربعات البواقي هو 10.080 ومجموع المربعات الكلي يساوي 23.304؛
- درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 65؛
- معدل مربعات الانحدار هو 6.612 ومعدل مربعات البواقي 0.155؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 42.636؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise.

جدول رقم (2-28): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise.

معاملات					
القيمة الاحتمالية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		نموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	

0.000	4.848		0.289	1.402	الثابت	1
0.000	8.062	0.704	0.079	0.641	التوقعات التنظيمية	
0.038	2.118		0.341	0.722	الثابت	2
0.000	4.038	0.453	0.102	0.412	التوقعات التنظيمية	
0.002	3.272	0.367	0.121	0.396	الأعراف التنظيمية	
a: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للتوقعات التنظيمية وميل خط الانحدار بالنسبة للأعراف التنظيمية وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + cx_1 + bx_2 \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي:} \quad Y = 0.722 + 0.412x_1 + 0.396x_2$$

وعند دراسة قيمة sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ما عدا قيمة الثابت ونستنتج أن أهم الأساليب المؤدية إلى اعتماد الإدارة الإلكترونية هي التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية.

سادساً- اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد على إدارة الإلكترونية:

1- متغير الجنس:

جدول رقم (2-29): تحليل اختبار T لدراسة فروقات المتوسطات بين نظرة العاملين تبعاً لمتغير الجنس بخصوص دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية.

اختبار العينات المستقلة										
اختبار T للمساواة المتوسطات						اختبار لفين على تساوي الفروقات				
فاصل الثقة الفرق 95%		فرق الخطأ المعياري	فرق المتوسطات	قيمة الاحتمالية	درجة حرية الانحدار	T	القيمة الاحتمالية	F		
أدنى	أعلى									
0.29947	-	0.14641	0.00715	0.961	66	0.049	0.037	4.557	افتراض تساوي فروقات	المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
0.27838	-	0.13583	0.00715	0.958	65.573	0.053			افتراض	
	0.28517									

	0.26408								عدم تكافئ الفروقات
--	---------	--	--	--	--	--	--	--	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور-إناث) قد بلغ 0.037 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار **T** بلغ 0.049 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية.

سابعاً- تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع:

جدول رقم (2-30): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإدارة الإلكترونية تبعا للمتغيرات الديمغرافية.

ANOVA		
المتغير التابع الإدارة الإلكترونية		
القيمة الاحتمالية	F	المتغير
0.618	0.599	العمر
0.384	1.033	الخبرة
0.931	0.148	المستوى
0.661	0.533	المنصب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss.

نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للعمال كانت قيم sig أكبر من 0.05 و بالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعا للمتغيرات الشخصية بخصوص دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الاعتماد على الإدارة الإلكترونية.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية

- من خلال الجدول (2-5) لتوزيع التكراري للعينة حسب الجنس نجد أن نسبة الذكور (58.8%) أكبر من نسبة الإناث والتي قدرت ب (41.2%)، وهو طبيعي وذلك خاص بطبيعة العمل في المؤسسة اتصالات الجزائر بحيث تتطلب نسبة الذكور أكثر من الإناث، وكذا العمل التقني الذي يتمثل في السفر خارج الولاية.
- جدول (2-6) لتوزيع العينة حسب العمر، اتضح لنا تباين اختلاف واضح في الأعمار بين الفئات العمرية، حيث أكبر فئة عمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة وذلك بنسبة (51.5%) وهذا دليل على الخبرة الكافية والحكمة في العمل من

قبل هذه الفئة، وتليها فئة تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (29.4%) وهو عامل معم ونقطة قوة للمؤسسة، وتأتي الفئة ما قبل الأخيرة من 50 فأكثر بنسبة (16.2%)، وأخيرا تأتي الفئة أقل من 30 سنة والتي قدرت ب(2.9%) نسبة قليلة جدا.

● بالنسبة للخبرة من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم(2-7) اتضح أن هناك توزيع بنسبة مختلفة للخبرة في العمل بين عمال العينة نجد أن أكبر فئة كانت من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة بنسبة (54.4%) ومؤشر إيجابي للمؤسسة وتليها الفئة من 20 سنة فأكثر وذلك بنسبة (22.1%) وهذا راجع لعامل الأقدمية والخبرة في العمل بين أفراد العينة بنسبة (17.6%)، وتأتي الفئة ما قبل الأخيرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات وأخيرا فئة من أقل من 5 سنوات بنسبة (5.9%) وهي نسبة ضعيفة جدا.

● بالنسبة للمستوى من خلال نتائج الموضحة في الجدول رقم(2-8) والذي يوضح توزيع على عدة مستويات علمية مختلفة النسب، فنجد أن أكبر نسبة من العينة الفئتان التي لديها مستوى العلمي (ليسانس أو تقني سامي وماستر أو مهندس) بنسبة (42.6%) وهي نقطة صالحة للمؤسسة كمورد بشري ذو كفاءة يمكن المؤسسة أن تعتمد عليها، وتليها فئة ثانوي أو أقل بنسبة (11.8%)، ثم تأتي فئة دراسات بنسبة(2.9%) وهي نسبة ضعيفة جدا، لكنها تعتبر ركيزة للمؤسسة بحيث تعتمد عليها في البحث العلمي ومختلف الاستشارات.

● بالنسبة للمنصب من خلال نتائج الجدول رقم (2-9) الذي يوضح توزيع العينة حسب المنصب، حيث أكبر نسبة من فئة من إطار والذي بلغت نسبته (61.8%) وهذا يوضح كفاءة عالية والحكمة في العمل، وتليها فئة من عون إداري بنسبة (17.6%) وما قبل الأخير فئة عامل بنسبة (13.2%) والأخير كانت فئة مكلف بالدراسات بنسبة ضعيفة جدا مقدرة ب(7.4%).

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع.

● المتوسط العام لثقافة التنظيمية كان مرتفع، مما يدل على رضا عمال المؤسسة محل الدراسة عن الثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة؛

● فيما يخص بعد القيم التنظيمية، المتوسط الحسابي لهذا البعد كان بقيمة مرتفعة تعكس رضا عمال المؤسسة عن قيم التنظيمية، فهو يدل على المصادقية بين العمال.

● فيما يخص بعد المعتقدات التنظيمية فإن المتوسط الحسابي لهذا البعد كانت قيمتها متوسطة، وهذا يدل لأن عمال المؤسسة لا يهتمون بسلوك المعتقدات بل يسعون إلى ما هو أفضل من ذلك التعاملات.

- فيما يخص بعد الأعراف التنظيمية فإن المتوسط الحسابي لهذا البعد كانت قيمته فوق المتوسط، وهذا يدل على أن هناك نظرة مقبولة لعمال المؤسسة من الأعراف التنظيمية وهذا يعتمد على التزامهم ولا يتجاوزون قواعد العمل.
 - فيما يخص بعد التوقعات فإن المتوسط الحسابي لهذا البعد كانت قيمته فوق المتوسط وهذا ما يؤكد على أهمية هذا السلوك فهي تعتبر على مدى صدق العمال المؤسسة في تأدية واجباتهم.
- إذ دور ثقافة التنظيمية تحقق مستوى رضا مقبول بالنسبة لرأي العمال مؤسسة محل الدراسة وكان ترتيبها كما يلي:
- 01 القيم التنظيمية، 02 الأعراف التنظيمية، 03 التوقعات التنظيمية، 04 المعتقدات التنظيمية.
- النتائج الإحصائية:

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد ثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية نجد أن عظم العلاقات الارتباطية دالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة ثقافة التنظيمية (قيم التنظيمية، معتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع، حيث بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية نسبة (74.3%) وقيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على تأثير ثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية بنسبة مرتفعة، حيث كانت القيمة الارتباطية بين البعد توقعات والمتغير التابع نسبة (70.4%) هي تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع إلا أنها تؤثر بشكل كبير لارتفاع نسبتها، ثم يليه مباشرة بعد الأعراف حيث لها علاقة ارتباطية بنسبة (67.7%)، ثم يليها بعد معتقدات التنظيمية وهي بنسبة (60.5%) وفي الأخير يأتي بعد قيم التنظيمية وهي من أضعف العلاقات مع المتغير التابع بنسبة (55.3%) .

2- دراسة معاملات خط الانحدار:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 13.224 ومجموع مربعات البواقي هو 10.080 ومجموع المربعات الكلي يساوي 23.304؛
- درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 65؛
- معدل مربعات الانحدار هو 6.612 ومعدل مربعات البواقي 0.155؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 42.636؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات؛

من خلال الجدول رقم (2-23) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار الإدارية الإلكترونية ومقطع خط الانحدار 0.478 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير مستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، وهي تعني كلما زادت الإجراءات المحققة لثقافة التنظيمية كلما زاد مستوى الإدارة الإلكترونية.

$$Y=0.870x \text{ : معادلة خط الانحدار هي}$$

فلما مارس ثقافة التنظيمية بطريقة ملائمة فترتفع تلقائياً مستوى الإدارة الإلكترونية لدى العمال في المؤسسة، إذ نستنتج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير مهم بالإدارة الإلكترونية.

3- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من الجدول (2-25) نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى الخروج متغيرين مستقلين والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) نسبة (75.3%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينهما، حيث أن (56.7%) من الإدارة الإلكترونية تعود على التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية والنسبة المتبقية (43.3%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ.

خلاصة الفصل

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من العمال لمؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية - ورقلة-، حيث تم التطرق فيه إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف عليها وعلى الهيكل التنظيمي الخاص بها وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتصر على 68 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذا الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية SPSS، وقد تناولنا هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليتها ومناقشتها.

كما حاولنا في هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة وهي ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية في مؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية - ورقلة- لخصت فيما يلي:

* اتضح انه يوجد مستوى اهتمام مرتفع نسبيا من طرف عمال مؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية حول ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية؛

* أن هناك علاقة طردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية؛

* أهم بعدين في تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الالكترونية هما: الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية؛

* توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال مؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة نحو دور الثقافة التنظيمية تعزى للمتغير الشخصي (الجنس)؛

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العمال المؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية ورقلة نحو دور الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى، المهنة).

خاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الاعتماد على الإدارة الالكترونية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وعليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في مؤسسة العملية للاتصالات الجزائرية. ورقلة.

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية وهي عامل أساسي ومهم في فشل أو نجاح المنظمات، حيث لها دورا أساسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل لإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه، وذلك من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة. وإثبات صحة الإشكالية التي كنا نسعى من خلالها إلى اختبار دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد على الإدارة الالكترونية توصلنا من خلالها إلى ما يلي:

أولا: اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دارستنا على أربعة فرضيات التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق الإدارة الالكترونية لدى عمال مديرية الاتصالات الجزائرية - ورقلة-، ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى مرتفع من ممارسة تطبيق الإدارة الالكترونية من طرف عمال المؤسسة من جهة نظرهم.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع للثقافة التنظيمية لدى عمال مديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة، ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى عمال مديرية الاتصالات الجزائرية - ورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة مديرية الاتصالات الجزائرية - ورقلة.

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه كلما زاد مستوى ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية زاد معه مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية أكثر، منه تحقق الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى، المهنة).

تبين لنا من الجدول (2-28) الموضح لتحليل اختبار T أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى، المهنة) حسب الجدول رقم (2-29)، ومنه تحقق الفرضية الرابعة.

ثانيا - نتائج الدراسة:

- اتضح أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع لدى مؤسسة الاتصالات الجزائرية بورقلة.
- ترتيب مستوى الثقافة التنظيمية لدى العمال مديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة كان كالاتي: قيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية.
- هناك مستوى عال من الإدارة الإلكترونية بمديرية الاتصالات الجزائرية بورقلة يرجع لحرص العمال على تطوير أدائهم باستمرار.
- توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق في باقي المتغيرات الشخصية (العمر، الخبرة، المستوى، المنصب).
- العلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع علاقة طردية قوية.
- أهم بعدين وأعلاهما تأثيرا في الإدارة الإلكترونية هما التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية بنسبة (56.7%) من الإدارة الإلكترونية تعود لهما.
- المؤسسة لا تهتم باستقطاب موظفين متخصصين.

ثالثا- التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ إعادة النظر في تقديم حوافز ومكافئة العاملين على حسب إنجازاتهم؛
- ✓ الاستعانة المؤسسة بالجهات الاستشارية لتحسين من مستوى الأداء العمال؛
- ✓ تحسين العوامل التنظيمية لرفع من أداء العمال؛
- ✓ ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية في جميع المؤسسات لمواكبة التغيرات؛
- ✓ العمل على ترسيخ ثقافة الأعراف والقيم في المؤسسة.

رابعا- آفاق الدراسة:

- دور الاتصال والتواصل في تحسين مستوى الإدارة الإلكترونية.
- أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.
- دور الثقافة التنظيمية في اعتماد على تكنولوجيا المعلومات.
- أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة في المؤسسة العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المرجع:

الكتب:

- 1- علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار الوائل للنشر، عمان الأردن، 2007.
- 2- جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية **E -management**، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع 2014، الطبعة العربية 2015،
- 3- د.خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010،
- 4- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية **E-Management** الإدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا-دمشق، 2011،
- 5- بلال خلف السكرنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2009،
- 6- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،
- 7- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016،
- 8- بلال خلف السكرنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011،

الرسائل الجامعية:

- 1- مشري مبروكة، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022. غير منشورة.
- 2- بوعكاز عامر، تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021، غير منشورة.
- 3- سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء المؤسسات التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، غير منشورة.
- 4- يهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية - غزة، 2011م، غير منشورة.
- 5- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، غير منشورة.
- 6- فروة فهيمة، حفير ليدية، في المتطلبات الأساسية لسير المرافق العامة الإلكترونية، مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال لمتطلبات لنيل شهادة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2019-2020، غير منشورة.

- 7- لامية علال، سعاد بوقيدح، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيحل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018-2019، غير منشورة.
- 8- رشاد خيضر وحيد الدايني، أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة-دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، رسالة استكمالاً لمتطلبات حصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، غير منشورة.
- 9- احمد علماوي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير غير المنشورة جامعة ورقلة، 2010، غير منشورة.
- 10- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بالمركب المنحي للفوسفات جبل العنق ببئر العاتر تبسة، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، غير منشورة.
- 11- منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز السعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، غير منشورة.
- 12- الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة جامعة الملك عبد العزيز، 1421،
- 13- صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة الالكترونية، جامعة الرياض، السعودية، 2008، غير منشورة.
- 14- مخلوفي لطفي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة، الجامعة بسكرة، مذكرة الماجستير في إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020. غير منشورة.
- 15- حنان كريبط، الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، الجامعة الجزائر، 2018. غير منشورة.
- 16- سواعدي أسامة، أثر الثقافة التنظيمية في استخدام الإدارة الالكترونية للمؤسسات، دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

- 17- بديعة لادي، الثقافة التنظيمية وأثرها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الإجراء وكالة القليعة، مذكرة الماجستير،
- 18- عبد الماجد شحادة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة 1433هـ-2011 الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة أعمال. غير منشورة.
- 19- سالم أحمد سالم، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجبل الغربي كلية العلوم الزنتان بليبيا، مذكرة ماجستير، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2021، غير منشورة.
- 20- عبد الدايم هشام، بن بيه إيمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، 2018/2017، غير منشورة.
- 21- منير عبد الله الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، 2016، غير منشورة.

المقالات العلمية:

- 1- عائشة بنت أحمد الحسيني، شذا بنت عبد المحسن خيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، مجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر،
- 2- يوسف صلاح الدين، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخدمة العمومية، دراسة حالة بلدية سيدي محمد، جامعة الجزائر،
- 3- دايرة عايدة، يخلف لمياء، متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز ولاء الموظفين، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 09، 2022،
- 4- مصطفى بن عودة، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينية من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، المجلد 15، العدد 02،
- 5- عتيقة حريرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL)، مجلة في علم اجتماع المنظمات، السنة 2013، المجلد 1، العدد 01،
- 6- خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، (مقبول النشر) مجلة الجامعة الانبار للعلوم الاقتصادية، العراق، 2012، العدد 08،
- 7- السواط طلق عوض الله، العتيبي سعود محمد، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 01، نسخة الكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 1999،
- 8- محمد موسى، أثر الثقافة التنظيمية في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصاد بالجامعة الجلفة، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020،

- 9- محمد خثير، محمد زبير، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين ببيئة التمريض بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية عين الدفلى، مجلة الباحث، عدد 17، 2017،
- 10- نورة قنيقة، سمية بختي، الإدارة الالكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير، دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2023،
- 11- كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسلومتال الجزائر، العدد 06، 2017،
- 12- صبحي المهدي، حسين البشير، دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الالكترونية، جامعة الزاوية بليبيا، العدد 4، 2020.
- 13- فاضل عباس حسن، دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الالكترونية، دراسة ميدانية في جامعة ميسان، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Hassan .N. Rawash'Electronic Management's contribution to the Development of Managerial Functions' Academic Research International Vol. 5(5) Septembre 2014' Gadara University' Jordan '
- 2- Samuel mercier, une contribution a la politique de formalisation de l ethiaue dans les grander entrpis, thèse de doctorat de science des organisations, universite paris lx dauphine,1997.
- 3- Michel petit, Audrey klesta, Management dEquipe-Concepts et pratique-Dunod, paris, 2000.
- 4- (Naser Aimutairi),the Impactof Organ izational Cumlure on the Adoption of E-Managemnet"Evidence from public Authority for Applied Education and Training(PAAET) in Kuwait", International Journal of Business and Management, Vol 9, No 9, 2014.
- 5- (Arman Ghafoori, Manjul Gupta, Mohammad i. Merhi2024) Toward The role of organizational culture in data –driven digital transformation

- 6- (Mqrrel R.Sieber) The Role of Organizational Culture For Information Technology Management Digitalization, Innovation Management, Entrepneurship and Sustainability, 2019.
- 7- Osama Salem Saied krieba) Investing the Role of Organizational Cull Ture Dimensions on the Application of Electronic Management. Vol 11, Issue 5, 2023.
- 8- (Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH) Reality of Use Electronic Management and its Impact on job peramance in tafliia technical Unversity, International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol 7, No 1, January 2017.
- 9- Amjad Muhammad Abdulla , Nishteman Othman Moheden, Expected roles of e_ management in processing the administrative routine, Journal of University of Human Development, Vol 3, 2017

مواقع الانترنت:

<http://www.asjp.cerist.dz> : منصة المجلات العلمية الجزائرية

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

السيدات والسادة إطارات وموظفو المؤسسة: في إطار البحث العلمي يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة المتعلقة بموضوع: " دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية بالمديرية الولائية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة " ونعلمكم أن المعطيات والإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالأهمية البالغة وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نتوقع مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم كل الشكر. من إعداد الطالبتين يازي أشواق ومارية بوشليق chouchouyazi@gmail.com

أولا : معلومات عامة: ضع علامة X في الخانة المناسبة.

		أنثى	ذكر	الجنس
				العلامة
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
				العلامة
20 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الاقدمية
				العلامة
دراسات عليا	ماستر أو مهندس	لسانس أو تقني سامي	ثانوي أو اقل	المستوى التعليمي
				العلامة
إطار	مكلف بالدراسات	عون إداري	عامل	الوظيفة
				العلامة

ثانيا: فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالإدارة الالكترونية :

الرقم	البعد الأول : متطلبات إدارية:	معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة
1.	تدعم مؤسستي تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
2.	توفر مؤسستي إدارة متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
3.	توجد في مؤسستي خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.					
4.	تقوم مؤسستي بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية					
5.	تعتمد مؤسستي سياسات جديدة في التعيين والتدريب لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.					

					توجد خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغيرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.	6.
					تقوم مؤسستي بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء للحصول على المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	7.
					تعمل مؤسستي على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات والأقسام لتناسب مع استخدام الإدارة الإلكترونية.	8.
					البعد الثاني : متطلبات مالية:	الرقم
معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة	تحرص مؤسستي على شراء الوسائل الإلكترونية اللازمة.	9.
					تحصل مؤسستي على الدعم المالي لتطوير البرامج الإلكترونية .	10.
					توفر مؤسستي جزء من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات.	11.
					تتفق مؤسستي على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	12.
					توفر مؤسستي الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.	13.
					تحفز مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية.	14.
					البعد الثالث : الإطارات البشرية:	الرقم
معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة	تعمل مؤسستي على استقطاب وتعيين موظفين متخصصين.	15.
					تستعين مؤسستي بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية .	16.
					تستثمر مؤسستي مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.	17.
					يتميز الموظفون في مؤسستي بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج الحاسوبية الخاصة بالمؤسسة.	18.
					تنظم مؤسستي ندوات وورشات عمل تتعلق بأهمية المشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	19.
					تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الكوادر البشرية وخبرتها بفضل حسن الانتقاء والاختيار.	20.
					تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في ترشيد جهود الموارد البشرية العاملة.	21.
					ساعدت الإدارة الإلكترونية مؤسستي في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية ، ومدى استعدادهم للعمل.	22.
					البعد الرابع : متطلبات تقنية:	الرقم
معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة	توفر مؤسستي حاسوب متصل مع جميع المكاتب.	23.
					توفر مؤسستي كافة ملحقات الحاسب (طابعة، وحدات تخزين،... الخ) التي يحتاجها الموظفون في مجال عملهم.	24.
					تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة .	25.
					يوجد ربط بين شبكة المؤسسة وشبكة الانترنت.	26.

					27.	يوجد شبكة ربط بين مقر الرئيسي لمؤسستي وفروعها في جميع أنحاء الوطن.
					28.	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي.
					29.	توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للانترنت داخلية (الانترانت).
					30.	توفر مؤسستي الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونيا بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة.
					31.	لدى مؤسستي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية.
					32.	لدى معرفة عن البرامج التي تستخدمها مؤسستي والتي أحتاج إليها في عملي.
					33.	تستجيب مؤسستي بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.
					34.	أتابع باستمرار التحديثات التي تتم على البرامج الإلكترونية الجديدة.
					الرقم	البعد الخامس : متطلبات أمنية:
					35.	توفر مؤسستي برامج الأمان وحماية المعلومات.
					36.	توفر مؤسستي بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.
					37.	المعلومات المسترجعة من الأنظمة ملائمة لاحتياجاتي في العمل.
					38.	توفر مؤسستي سياسة واضحة تتعلق بكيفية إجراء التعديلات إلكترونيا لتفادي الوقوع في المخالفات الأمنية.
					39.	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.
					40.	يوجد في مؤسستي آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الأنظمة الآلية.
					41.	يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونيا في أماكن آمنة.
					42.	تستخدم مؤسستي برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.
					43.	تطبق مؤسستي نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.

ثانيا : فيما يلي مجموعة من العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	الرقم	البعد الأول : القيم التنظيمية
					1.	التزم بالانضباط بمواعيد العمل
					2.	أحرص دوما على إنجاز مهامي وواجباتي في الوقت المحدد
					3.	اسعى دوما لتحقيق أهداف المؤسسة
					4.	لدى القدرة على تحمل المسؤولية بأداء مهامي وواجباتي دون إشراف

					5. فرص الترقية في المؤسسة متكافئة للجميع
					6. يتم تقييم أدائي على أساس معايير موضوعية وليس لاعتبارات شخصية
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	الرقم البعد الثاني : المعتقدات التنظيمية
					7. أشرك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار
					8. تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات
					9. لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات
					10. أتعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.
					11. يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.
					12. تتيح لي المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية
					13. يلقي التحديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة.
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	الرقم البعد الثالث : الأعراف التنظيمية
					14. السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.
					15. تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.
					16. تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.
					17. تحرص المؤسسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي لفائدة عاملها.
					18. تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.
					19. تلتزم المؤسسة بمتابعة وقت حضور وانصراف العاملين
					20. تهتم المؤسسة بأجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين (تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شاركوا على التقاعد).
موافق بشدة	موافق	أحيانا	معارض	معارض بشدة	الرقم البعد الرابع : التوقعات التنظيمية
					21. تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم

					بالنظام والكفاء	
					توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط	22.
					تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	23.
					تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة	24.
					التزم بتأدية أعمالي بكل أمانة وصدق	25.
					يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة	26.
					تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	27.

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للإستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم
01	عرابة الحاج	أستاذ تعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	طواهير عبد الجليل	أستاذ المحاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	بن شويحة بشير	أستاذ المحاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	حليمي نبيل	أستاذ المحاضر (ب)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
05	مكاوي محمد	أستاذ المحاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
06	شرفاوي سمية	أستاذ المحاضر (أ)	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نتائج تحليل استبيان دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو اعتماد الإدارة الالكترونية بالمديرية الولائية

لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

معام اتساق الفاكرونبخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	70

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	40	58.8	58.8	58.8
أنتى	28	41.2	41.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	2	2.9	2.9	2.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	29.4	29.4	32.4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	35	51.5	51.5	83.8
من 50 سنة فأكثر	11	16.2	16.2	100.0
Total	68	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	4	5.9	5.9	5.9
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	17.6	17.6	23.5
من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة	37	54.4	54.4	77.9
من 20 سنة فأكثر	15	22.1	22.1	100.0
Total	68	100.0	100.0	

المستوى

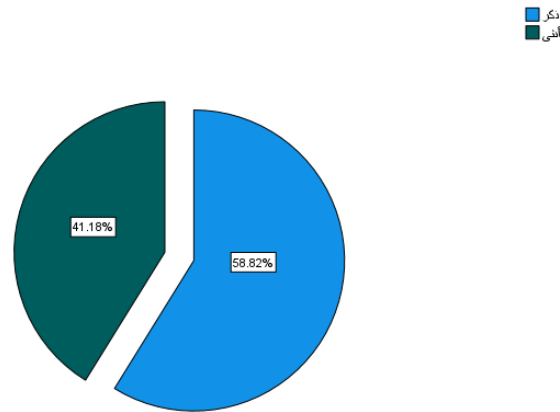
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	8	11.8	11.8	11.8
	ليسانس أو تقني سامي	29	42.6	42.6	54.4
	ماستر أو مهندس	29	42.6	42.6	97.1
	دراسات عليا	2	2.9	2.9	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

المهنة

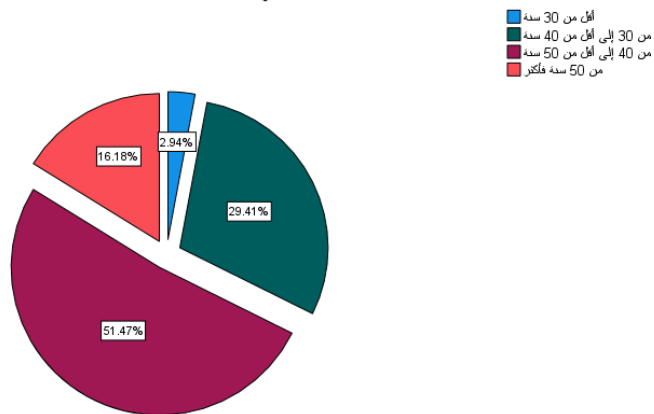
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل	9	13.2	13.2	13.2
	عون إداري	12	17.6	17.6	30.9
	مكلف بالدراسات	5	7.4	7.4	38.2
	إطار	42	61.8	61.8	100.0
	Total	68	100.0	100.0	

Pie Chart

الجنس

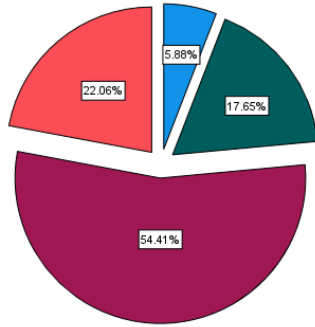


العمر



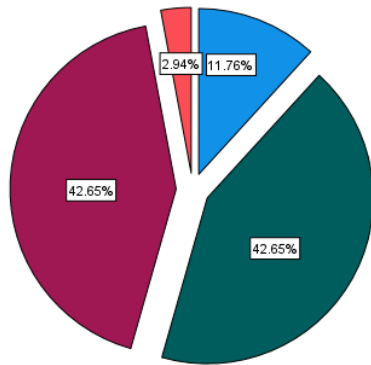
الخبرة

- أول من 5 سنوات
- من 5 إلى أول من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أول من 20 سنة
- من 20 سنة فأكثر



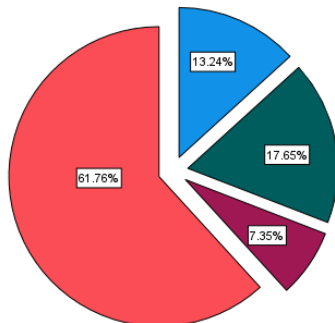
المستوى

- دكتور أو أستاذ
- ليسانس أو تقني سامي
- ماجستير أو مهندسين
- دراسات عليا



المهنة

- عامل
- عون إداري
- مكلف بدارسات
- إداري



Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تدعم مؤسستي تطبيق الإدارة الإلكترونية.	68	4.09	.511
توفر مؤسستي إدارة متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	68	3.79	.744
توجد في مؤسستي خطة إستراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	68	3.65	.894
تقوم مؤسستي بإجراء تعديلات على هيكلها التنظيمي للتكيف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية	68	3.56	.920
تعتمد مؤسستي سياسات جديدة في التعيين والتدريب لتسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	68	3.51	.938
توجد خطة تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية.	68	3.51	.938
تقوم مؤسستي بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء للحصول على المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	68	3.43	.982
تعمل مؤسستي على إعادة هندسة العمليات الإدارية للإدارات والأقسام لتناسب مع استخدام الإدارة الإلكترونية.	68	3.62	.773
تحرص مؤسستي على شراء الوسائل الإلكترونية اللازمة.	68	3.84	.874
تحصل مؤسستي على الدعم المالي لتطوير البرامج الإلكترونية.	68	3.76	.900
توفر مؤسستي جزء من المخصصات المالية لشراء أنظمة حماية المعلومات.	68	3.88	.702
تتفق مؤسستي على البحوث والدراسات الموجهة لتطوير تكنولوجيا المعلومات.	68	3.53	.906
توفر مؤسستي الدعم المالي اللازم للاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية.	68	3.50	.970
تتوفر مؤسستي الموظفين المتميزين ماديا في مجال الإدارة الإلكترونية.	68	3.15	.981
تعمل مؤسستي على استقطاب وتعيين موظفين متخصصين.	68	3.29	.978
تستعين مؤسستي بخبراء في تصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	68	3.54	.871
تستثمر مؤسستي مواهب الموظفين المتميزين في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء مواردها البشرية.	68	3.47	.969
يتميز الموظفون في مؤسستي بقدرة ومهارة عالية في التعامل مع البرامج الحاسوبية الخاصة بالمؤسسة.	68	3.72	.709
تنظم مؤسستي ندوات وورشات عمل تتعلق بأهمية المشاركة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	68	3.43	.798
تساهم الإدارة الإلكترونية في توسيع دائرة الاستفادة من كفاءة الكوادر البشرية وخبرتها بفضل حسن الانتقاء والاختيار.	68	3.59	.833
تطبيق الإدارة الإلكترونية ساهم في ترشيح جهود الموارد البشرية العاملة.	68	3.69	.778
ساعدت الإدارة الإلكترونية مؤسستي في اكتشاف مؤهلات الموارد البشرية، ومدى استعدادهم للعمل.	68	3.46	.953
توفر مؤسستي حاسوب متصل مع جميع المكاتب.	68	3.74	1.031
توفر مؤسستي كافة ملحقات الحاسب) طابعة، وحدات تخزين....الخ(التي يحتاجها الموظفون في مجال عملهم.	68	3.99	.837
تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.	68	3.69	.981
يوجد ربط بين شبكة المؤسسة وشبكة الانترنت.	68	3.57	1.083
يوجد شبكة ربط بين مقر الرئيسي لمؤسستي وفروعها في جميع أنحاء الوطن.	68	4.03	.712
يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل مؤسستي.	68	4.22	.643
توظف مؤسستي شبكة لاسلكية للانترنت داخلية) الانترنت.(68	3.53	1.085
توفر مؤسستي الحرية الكاملة لتبادل المعلومات إلكترونيا بين مختلف إدارات وأقسام المؤسسة.	68	3.84	.874
لدى مؤسستي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة الإلكترونية.	68	3.72	.928
لدى معرفة عن البرامج التي تستخدمها مؤسستي والتي أحتاج إليها في عملي.	68	3.91	.640
تستجيب مؤسستي بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.	68	3.63	.960
أتابع باستمرار التحديثات التي تتم على البرامج الإلكترونية الجديدة.	68	3.63	.731
توفر مؤسستي برامج الأمان وحماية المعلومات.	68	3.94	.790
توفر مؤسستي بيانات احتياطية في حالة فقدان المعلومات.	68	4.06	.751
المعلومات المسترجعة من الأنظمة ملائمة لاحتياجاتي في العمل.	68	3.87	.731
توفر مؤسستي سياسة واضحة تتعلق بكيفية إجراء التعديلات إلكترونيا لتفادي الوقوع في المخالفات الأمنية.	68	3.84	.874
يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	68	4.03	.772
يوجد في مؤسستي آلية لاستعادة البيانات في حال تلفها أو تعطل الأنظمة الآلية.	68	3.79	.783
يتم الاحتفاظ بنسخ إضافية من المعلومات إلكترونيا في أماكن آمنة.	68	3.87	.827
تستخدم مؤسستي برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية.	68	3.84	.924
تطبق مؤسستي نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.	68	3.97	.810
التزم بالانضباط بمواعيد العمل	68	4.07	.555
أحرص دوما على انجاز مهامتي وواجباتي في الوقت المحدد	68	4.25	.557
اسعى دوما لتحقيق أهداف المؤسسة	68	4.22	.595
لدى القدرة على تحمل المسؤولية بأداء مهامتي وواجباتي دون إشراف	68	3.99	.658
فرص الترقية في المؤسسة متكافئة للجميع	68	3.29	.947
يتم تقييم أدائي على أساس معايير موضوعية وليس لاعتبارات شخصية	68	3.59	.934
أشارك في اقتراح طرق وأفكار وحلول تساهم في عملية صنع القرار	68	3.35	.860
تستثمر المؤسسة طاقات وقدرات العاملين بالمؤسسة للمشاركة في اتخاذ القرارات	68	3.40	.949
لدى قناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات	68	3.59	.868
أتعاون في المؤسسة ضمن فرق عمل متخصصة في تأدية العمل.	68	3.74	.725
يعد تشكيل فريق العمل في المؤسسة وفقا لأسس موضوعية وبصورة ملائمة.	68	3.59	.738
تتيح لي المؤسسة للعاملين الفرص والإمكانيات لتطوير قدراتهم الإبداعية	68	3.54	.818
يلقى التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة.	68	3.51	.872
السلوك والمظهر العام يعبر عن صورة المؤسسة.	68	3.96	.609
تساعد المؤسسة العمال الجدد على التكيف مع بيئة العمل.	68	3.81	.778
تحرص المؤسسة على التأكد من أن العاملين يقومون بتنفيذ القرارات المتخذة.	68	3.74	.704
تحرص المؤسسة إلى مواكبة التطور التكنولوجي لفائدة عاملينا.	68	3.93	.779

تهتم المؤسسة بشكاوى العاملين وتحرص على وضع الحلول المناسبة لها.	68	3.49	.763
تلتزم المؤسسة بمتابعة وقت حضور وانصراف العاملين	68	3.99	.635
تهتم المؤسسة بإجراء احتفالات دورية تكريمية للعاملين) تفوق أبنائهم دراسيا أو العمال الذين شاركوا على التقاعد.	68	3.63	.862
تأخذ المؤسسة في الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف الملتزم بالنظام والكفاء	68	3.26	.940
توفر المؤسسة الأمان الوظيفي للعامل المنضبط	68	3.51	.837
تقوم المؤسسة بمنح علاوات وحوافز ومنح وترقيات للعاملين	68	3.29	.931
تقوم المؤسسة بمراقبة وتقييم الأداء بصورة منتظمة ومستمرة	68	3.34	1.002
التزم بتأدية أعماله بكل أمانة وصدق	68	4.13	.667
يتوقع الرؤساء بان يقوم العامل بكافة مهامه وواجباته طالما انه يحصل على كافة حقوقه الوظيفية التي تنص عليها أنظمة المؤسسة	68	3.87	.862
تتميز العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بالود والاحترام المتبادل.	68	3.71	.931
متطلبات إدارية	68	3.6452	.67180
متطلبات مالية:	68	3.6103	.65892
الإطارات البشرية:	68	3.5239	.68644
متطلبات تقنية	68	3.7917	.65987
متطلبات أمنية:	68	3.9118	.62488
القيم التنظيمية	68	3.9020	.49812
المعتقدات التنظيمية	68	3.5315	.65342
الأعراف التنظيمية	68	3.7899	.54662
التوقعات التنظيمية	68	3.5819	.64849
المتغير التابع الإدارة الالكترونية	68	3.6966	.58976
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	68	3.7013	.50389
Valid N (listwise)	68		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل والمتغير

التابع حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بينهما :

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.552	.545	.39772

a. Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

b. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.863	1	12.863	81.319	.000 ^b
	Residual	10.440	66	.158		
	Total	23.304	67			

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

b. Predictors: (Constant), المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	.478	.360		1.327	.189
	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	.870	.096	.743	9.018	.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

Residuals Statistics^a

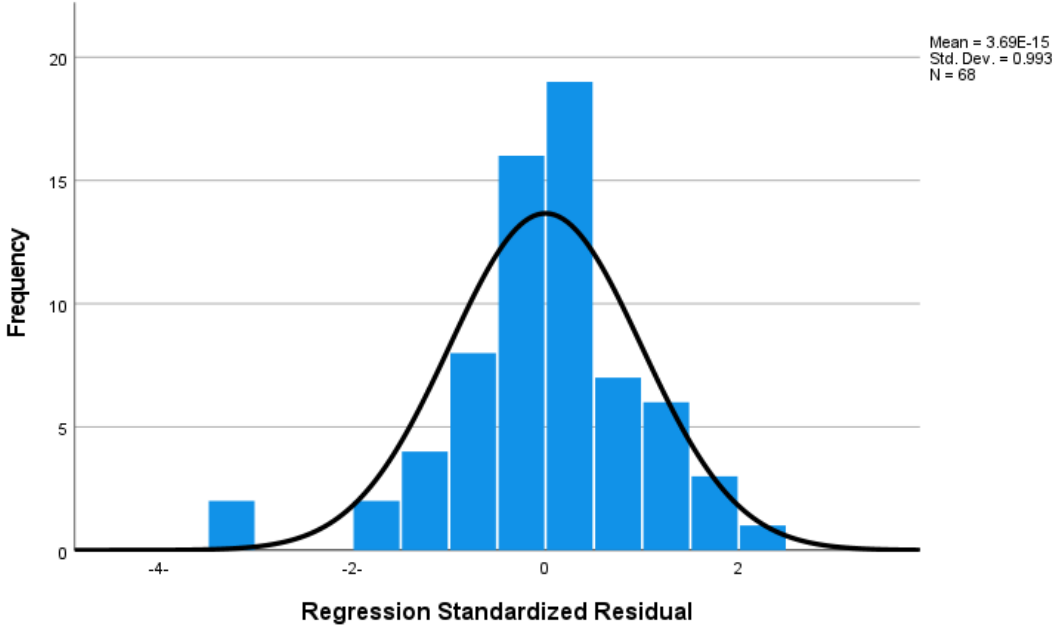
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2792	4.8259	3.6966	.43817	68
Residual	-1.33323-	.89977	.00000	.39474	68
Std. Predicted Value	-3.235-	2.577	.000	1.000	68
Std. Residual	-3.352-	2.262	.000	.993	68

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

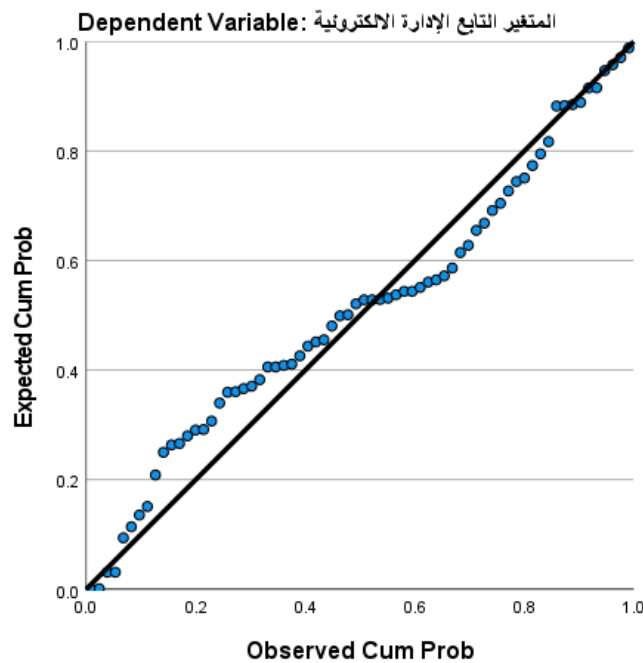
Charts

Histogram

Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي الانحدار المتدرج:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوقعات التنظيمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	الأعراف التنظيمية	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.704 ^a	.496	.489	.42176
2	.753 ^b	.567	.554	.39380

a. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية

b. Predictors: (Constant), الأعراف التنظيمية, التوقعات التنظيمية

c. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.563	1	11.563	65.004	.000 ^b
	Residual	11.740	66	.178		
	Total	23.304	67			
2	Regression	13.224	2	6.612	42.636	.000 ^c
	Residual	10.080	65	.155		
	Total	23.304	67			

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

b. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية

c. Predictors: (Constant), التوقعات التنظيمية, الأعراف التنظيمية

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1.402	.289		4.848	.000
	التوقعات التنظيمية	.641	.079	.704	8.062	.000
2	(Constant)	.722	.341		2.118	.038
	التوقعات التنظيمية	.412	.102	.453	4.038	.000
	الأعراف التنظيمية	.396	.121	.367	3.272	.002

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

Excluded Variables^a

	Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	القيم التنظيمية	.259 ^b	2.650	.010	.312	.735
	المعتقدات التنظيمية	.222 ^b	1.862	.067	.225	.516
	الأعراف التنظيمية	.367 ^b	3.272	.002	.376	.529
2	القيم التنظيمية	.175 ^c	1.763	.083	.215	.655
	المعتقدات التنظيمية	.085 ^c	.682	.498	.085	.431

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الالكترونية

b. Predictors in the Model: (Constant), التوقعات التنظيمية

c. Predictors in the Model: (Constant), التوقعات التنظيمية, الأعراف التنظيمية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.9273	4.7594	3.6966	.44426	68
Residual	-1.10811-	1.28487	.00000	.38788	68
Std. Predicted Value	-3.983-	2.392	.000	1.000	68
Std. Residual	-2.814-	3.263	.000	.985	68

a. Dependent Variable: المتغير التابع الإدارة الإلكترونية

مصفوفة الارتباطات:

		المتغير التابع الإدارة الإلكترونية
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	68
المعتقدات التنظيمية	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	68
الأعراف التنظيمية	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	68
التوقعات التنظيمية	Pearson Correlation	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	68
المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	68

أولا إختبار تي تاسست اثر الجنس **توجد** فروق بين إجابات العمال تبعا لجنس على المتغير التابع

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المتغير التابع الإدارة الإلكترونية	ذكر	40	3.6995	.68219	.10786
	أنثى	28	3.6924	.43686	.08256

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المتغير التابع الإدارة الإلكترونية	Equal variances assumed	4.557	.037	.049	66	.961	.00715	.14641	-.28517-	.29947
	Equal variances not assumed			.053	65.573	.958	.00715	.13583	-.26408-	.27838

Independent Samples Effect Sizes

	Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
			Lower	Upper
المتغير التابع الإدارة الإلكترونية	Cohen's d	.59420	-.471-	.495
	Hedges' correction	.60106	-.466-	.489
	Glass's delta	.43686	-.467-	.499

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع؛
ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع الإدارة الالكترونية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.637	3	.212	.599	.618
Within Groups	22.667	64	.354		
Total	23.304	67			

ثالثاً علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع الإدارة الالكترونية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.160	3	.053	.148	.931
Within Groups	23.143	64	.362		
Total	23.304	67			

رابعاً علاقة بالخبرة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الإدارة الالكترونية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.076	3	.359	1.033	.384
Within Groups	22.227	64	.347		
Total	23.304	67			

خامساً علاقة المهنة لا توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الإدارة الالكترونية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.568	3	.189	.533	.661
Within Groups	22.735	64	.355		

Total	23.304	67			
-------	--------	----	--	--	--

الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
III	الشكر والتقدير
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الإلكترونيات والثقافة التنظيمية .	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول الإدارة الإلكترونية.
3	الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية ونشأتها.
6	الفرع الثاني: دوافع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
7	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية.
8	الفرع الرابع: خصائص الإدارة الإلكترونية ووظائفها.
11	الفرع الخامس: عناصر ومجالات الإدارة الإلكترونية.
13	الفرع السادس: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية.
17	الفرع السابع: إيجابيات وسلبيات الإدارة الإلكترونية.
19	المطلب الثاني: مفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية
19	الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية.
20	الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية.
21	الفرع الثالث: خصائص ووظائف الثقافة التنظيمية.
22	الفرع الرابع: عناصر ومصادر الثقافة التنظيمية.
25	الفرع الخامس: أنواع ومحددات الثقافة التنظيمية.
27	الفرع السادس: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
28	المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية (الدراسات السابقة).

28	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
35	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية بالمديرية العمالية للاتصالات الجزائر ورقلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: طريقة المعتمدة في الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة.
41	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
46	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة.
46	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	الفرع الأول: خصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
53	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
63	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
63	الفرع الأول: ربط نتائج بالفرضيات وتفسيرها.
70	الفرع الثاني: مناقشة النتائج الإحصائية.
76	خلاصة الفصل
75	خاتمة
78	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق
102	الفهرس

