



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية

تحت اشراف:

أ.د/ لعمور رميلة

أ/ مشري مبروكة

من إعداد الطالبتان:

أولاد هدار نور الهدى

بلكو فضيلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غارداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غارداية	مشرفا ومقرا
مشري مبروكة	أستاذة	جامعة غارداية	مشرفا مساعدا
سعداوي فريد	أستاذ محاضر أ	جامعة غارداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية

تحت اشراف:

أ.د/ لعمور رميلة

أ/ مشري مبروكة

من إعداد الطالبتان:

أولاد هدار نور الهدى

بلكو فضيلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

اللقب و الاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غارداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غارداية	مشرفا ومقرا
مشري مبروكة	أستاذة	جامعة غارداية	مشرفا مساعدا
سعداوي فريد	أستاذ محاضر أ	جامعة غارداية	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

« سورة البقرة الآية 32 »

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ يَا بَنِي آدَمُ اسْكُنُوا الْأَرْضَ إِنَّا عَمَلْنَا
إِنَّ أَنْتُمْ الْعَالَمِينَ الْعَالَمِينَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم
وعلى آله وصحبه الميامين ومن تبعه بإحسان الى يوم
الدين

اهدي هذا العمل المتواضع الى من وضع الله عز وجل
الجنة تحت اقدامها امي الحبيبة

والى قبس النور والعطاء الى والدي الغالي حفظه الله
ورعاه

الى جميع اخواتي واخوتي

والى كل عائلة أولاد هدار وعائلة لعور

وزميلاتي وزملائي في الدراسة

والى كل من كان له يد في اكمال هذه العمل من بعيد
او من قريب

نور الهدى

إهداء

اهدي هذا العمل الى والديا أطال لله في عمرهما
الى أختي وإخوتي وأبناء أخي هناء ومراد
إلى كل من ساندني ودعمني شكرا الى جميع من
وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي
أهدي اليكم هذا العمل المتواضع.

فضيلة

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات
والحمد والشكر كله الذي وفقني
وألهمني الصبر على المشاق التي
واجهتني في اعداد هذا العمل المتواضع

والشكر موصول الى كل معلم افادني
بعلمه من بداية مشواري الدراسي حتى
هذه اللحظة كما ارفع كلمات الشكر
الى البروفيسورة "لعمور رميلة" على
اشرافها علينا ومساعدتها في اعداد
هذه المذكرة ولا أنسى الأستاذة " مشري

مبروكة " اشكرها كل الشكر على
وقوفها معنا حتى إتمام المذكرة واشكر
كل من مد يد العون من قريب او من
بعيد والى كل أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير.

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الى تبيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بقرداية ، ومن اجل الوصول الى هذا الهدف قمنا بأخذ آراء عينة من الاداريين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قرداية، واستخدمنا الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة، ولمعالجة المعلومات قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS ومجموعة من الاساليب الاحصائية ومن أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة نذكر:

- تم اثبات ان الثقافة التنظيمية السائدة قوية حسب وهذا يؤكد الفرضية الاولى؛
- هناك توجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة حسب آراء عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- هناك تأثير طردي ضعيف للثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير طردي ضعيف للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير طردي ضعيف للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وفي الأخير تم نفي للفرضية الأخير والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الكترونية، ثقافة تنظيمية، اتصالات، تكنولوجيا، عولمة، أعراف تنظيمية، معتقدات تنظيمية، قيم تنظيمية، التوقعات التنظيمية.

Summary

study aimed to show the role played by the organizational culture in the trend towards the application of electronic management in the Institution of Communications of Algeria in the Ghardaia branch, and used the questionnaire as a means of collecting the necessary information for this study, and to process the information we used the program of statistical packages **spss** and a set of statistical methods and one of the most important results reached in this study mention

It has been proven that the prevailing organizational culture is strong according to this confirms the first hypothesis;

There is a tendency to apply e-management to a high degree according to the opinions of the sample of the study, which confirms the validity of the second hypothesis;

There is a moderate correlation between the prevailing organizational culture and the trend towards the application of e-management;

There is a weak expulsion effect of the prevailing organizational culture on the application of e-management;

There is a weak expulsion effect of regulatory beliefs on the application of e-management;

There is a weak expulsion effect of regulatory norms on the application of e-management;

- In the end, the latter hypothesis that there was a statistically significant correlation between regulatory expectations and the application of electronic management was denied.

Keywords:

Electronic management- organizational culture - communications- technology- globalization- regulatory norms- organizational beliefs- organizational values- regulatory expectations.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ- د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
19	المبحث الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية
19	المطلب الأول مفهوم واهمية الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثالث خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية
31	المطلب الرابع مصادر ومستويات الثقافة التنظيمية
35	المبحث الثاني الإطار النظري للإدارة الالكترونية
35	المطلب الأول مفهوم واهمية الإدارة الالكترونية
41	المطلب الثاني أهداف وابعاد الإدارة الالكترونية
44	المطلب الثالث خصائص وفوائد الإدارة الالكترونية
46	المطلب الرابع متطلبات ومعوقات الإدارة الالكترونية
52	المبحث الثالث عرض وتقييم الدراسات السابقة
52	المطلب الأول عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
58	المطلب الثاني عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
60	المطلب الثالث مناقشة وتحليل الدراسات السابقة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية	
68	المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
68	المطلب الأول تعريف المؤسسة محل الدراسة

قائمة المحتويات

74	إجراءات دراسة حالة	المطلب الثاني
76	أدوات الدراسة	المطلب الثالث
80	عرض نتائج دراسة حالة تحليلها ومناقشتها	المبحث الثاني
80	عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة	المطلب الاول
87	اختبار الفرضيات وتفسير النتائج	المطلب الثاني
96	التعليق على النتائج والفرضيات	المطلب الثالث
		الخاتمة
		المراجع
		الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث	38
2-1	مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية	61
3-1	مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	63
1-2	يبيّن نسبة الاستبيانات المسترجعة والمدروسة	75
2-2	متغيرات الدراسة	76
3-2	مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها	77
4-2	معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	79
5-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	80
6-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر	81
7-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	83
8-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الاقدمية	84
9-2	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي	85
10-2	نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية)	87
11-2	مجال المتوسط الحسابي المرشح لمقياس ليكارت الخماسي	87
12-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد القيم التنظيمية	88
13-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد المعتقدات التنظيمية	88
14-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد الاعراف التنظيمية	89
15-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التوقعات التنظيمية	90
16-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية	90
17-2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية	91
18-2	معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	92
19-2	مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية	93
20-2	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA ^a	94
21-2	قيم معاملات خط الانحدار المعاملات Coefficients ^a	96
22-2	الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	97
23-2	قيم معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	98

قائمة الجداول

99	قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع	24-2
100	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع	25-2
101	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المبعدة والمتغير التابع	26-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مكونات الثقافة التنظيمية	1-1
39	عناصر الثقافة التنظيمية	1-2
33	مصادر الثقافة التنظيمية	3-1
43	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	4-1
48	المتطلبات الإدارية	5-1
81	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	1-2
82	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية العمر	2-2
84	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي	3-2
85	الأعمدة التكرارية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الاقدمية	4-2
86	الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي	5-2
95	الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل	6-2

مقدمة

أ- توطئة

أثرت التطورات الهائلة التي شهدتها العالم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل مباشر على نمط الحياة الإنسانية، فأصبحت الوسائل التكنولوجية الحديثة والتطبيقات المرتبطة بها جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد في كل المجالات، بما فيها المجال الإداري، منتجة أفكارا وواقعا إداريا جديدا تجسد في بروز مفاهيم وأساليب متطورة في الإدارة والتي نشير منها الى الإدارة الإلكترونية، التي تمثل نوعا من الاستجابة للتوجهات الأكاديمية والممارسات التكنولوجية والإدارية الحديثة واستجابة نوعية لتحديات القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والمعرفة وتسارع التطورات الاتصالات الإلكترونية في ظلها من النمط التقليدي الذي يعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى النمط الإلكتروني الديناميكي القائم على إمكانات الانترنت وشبكات الأعمال، الامر الذي يتطلب ضرورة مواكبة هذه التطورات والتكيف معها ومع متطلباتها والتعامل معها إيجابيا.

لقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية جملة من التغيرات الجذرية على شكل هياكل وأنظمة الإدارة العامة التقليدية وعلاقتها الوظيفية وكذلك على أساليب وطرق أداء وظائفها، بما فيها الثقافة التنظيمية.

إذ تعد الثقافة التنظيمية إحدى المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات فالقيم والمعتقدات التي تسند عليها المؤسسات في ترتيب أوضاعها الداخلية وعلاقتها مع بيئتها الخارجية التي تحكم الأداء، وترسم الطريق نحو تحقيق الأهداف، وقد بات امرا ضروريا التي تطرأ عليها من تكنولوجيا حديثة وجديدة التي ساهمت بشكل كبير في نمو المؤسسة وتكييفها مع متغيرات البيئة الخارجية وبالتالي قدرتها على الصمود أمام منافسيها في العولمة ومجالاتها.

وعلى ضوء ما تقدمه الثقافة التنظيمية من دعم لاستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في مؤسسات الدول المتقدمة، إلا أنها تبقى عقبة أمام مؤسسات الدول النامية، ومن بين هذه المؤسسات، المؤسسة الجزائرية، وعليه فان الاهتمام الذي تحظى به الإدارة الإلكترونية، وتطبيق الأساليب التقنية الحديثة في الإدارة، فقد كان موضوع دراستنا هو دراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في توجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب- الإشكالية الدراسة:

ان الثقافة التنظيمية هي المكونة لشخصية المؤسسات الجزائرية وعلى وجه الخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية، والتي لها دورا هاما في المستويات والأنشطة داخلها، اذ ان مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية تهتم بشكل كبير في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الاداء بشكل مناسب، مما يساعد على تحقيق العديد من الاهداف سواء اهداف فردية وجماعية او تنظيمية، وعليه فان وجود ثقافة تنظيمية فعالة يكسب المؤسسة فاعلية في التعامل مع

المتغيرات الحاصلة في المجتمع ويسمح لها في تبني المفاهيم الإدارية الحديثة والتي من بينها الإدارة الإلكترونية. وعلى ضوء ما استعرضناه سابقا نتحدد إشكالية الدراسة في:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟

ويمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية الى الأسئلة الفرعية التالية:

ب-

الأسئلة الفرعية:

__ ما مفهوم واهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؟

__ ما مفهوم واهمية الادارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية؟

__ هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؟ وما طبيعة هاته العلاقة ان وجدت؟

__ هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية السائدة وتطبيق الادارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة وما طبيعة هذا الاثر ان وجد؟

ج- فرضيات الدراسة: وتتمثل في الاتي

1. تسود مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية ثقافة تنظيمية قوية من وجهة نظر العاملين بها؛

2. هناك توجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية والتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة

محل الدراسة؛

4. هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وتتفرع من هذه الفرضية فرضيات جزئية تتمثل فيما يلي:
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؛
 - __ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على الإدارة الإلكترونية؛
 - __ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على الإدارة الإلكترونية؛
 - __ هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على الإدارة الإلكترونية.
- هـ - أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في معالجة الإشكالية الرئيسية التي تنص على ما يلي: التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟

بإضافة إلى تحقيق عدد من الاهداف التالية:

- __ التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية، وأهميتها في المؤسسة؛
- __ التعرف على الإدارة الإلكترونية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؛
- __ التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة؛
- __ الوصول إلى مجموعة من النتائج التي في ضوئها يتم تقديم عدد من الاقتراحات للقائمين في المؤسسة محل الدراسة التي من شأنها أن تساعد وتساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء مفاهيم وأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

ر- أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في

إن دواعي الاهتمام بهذا الموضوع مركبة ومتعددة تنبع من أهمية الموضوع الذي يعتبر واحدا من أهم المواضيع المطروحة في الإدارة المعاصرة، وعليه يمكن تقديم الأهمية كما يلي:

- الأهمية العلمية : إخضاع الموضوع الى الدارسة العلمية القائمة على تحليل علمي لتوفير دراسة علمية يستفاد منها أكاديميا و من ناحية أنها تتبادل مصطلحين علميين هامين فكرا هما الثقافة التنظيمية و الإدارة الإلكترونية التي جاءت مواكبة للتطور التكنولوجي و الإداري الحديث إضافة الى نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا الحديثة والإدارة الإلكترونية

علميا التي تعتبر من أهم أبعاد دراستنا للطلبة الجامعيين و كافة فئات المجتمع محاولة إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية كمفهوم الإداري و كتوجه جديد في مجال الإدارة، وكذلك جدية موضوع الإدارة الإلكترونية الذي ظهر مع العقد الأخير من القرن الواحد العشرين، كما ان الوضع الحالي للعالم والوضع الصحي وانتشار فيروس كورونا اوجب على الإدارات الاتجاه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من مزايا في تسهيل العمل على المديرين والعمال.

-**الأهمية العملية:** تظهر الأهمية العملية للدراسة من خلال استخلاص النتائج التي ستسهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية السائدة في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر-غرداية، وإمكانية استخدام هذه النتائج في التحسين، بشكل يواكب التغيرات المستمرة، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ومصادرها وأبعادها من أجل الاستفادة منها واستثمارها في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بغية الحفاظ على ريادة مؤسسة اتصالات الجزائر.

ز- حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذا البحث في دور الثقافة التنظيمية السائدة في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد كانت دراستنا متجهة نحو دراسة أثر ابعاد دور الثقافة التنظيمية السائدة والمتمثلة في مكوناتها (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية) نحو التوجه الى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الحدود المكانية: لقد تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الزمانية التالية: 07 من شهر افريل 2021 الى 20 من شهر ماي من 2021.

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية في عينة من الاداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر غرداية والبالغ عددهم 80 اداري.

ح- منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذا البحث على المنهج الوصفي، حيث تم اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري من

البحث، اما الجانب التطبيقي فكان عبارة عن دراسة الحالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

ط- صعوبات البحث: لقد مرت فترة الدراسة وإعداد هذه المذكرة بجملة من الصعوبات والعراقيل، تمثلت اساسا في:

__ تأخر رد المحكمين في الرد على صلاحية الاستبيان للدراسة مما أدى الى وقت اطول في الانتظار والتأخر في الانجاز رغم التنبيه عدة مرات؛
__ مزامنة فترة توزيع الاستبيان مع فترة عطل الموظفين في المؤسسة محل الدراسة الامر الذي أدى الى تأخر آخر في الإنجاز.

هيكل البحث:

تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية، المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، أما المبحث الثالث فهو عرض وتقييم للدراسات السابقة. اما الفصل الثاني فكان بعنوان دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية ويحتوي هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومعالجتها.

الفصل الأول: الإطار النظري
لمتغيرات الدراسة والدراسات
السابقة

تمهيد:

لثقافة التنظيمية آثار على المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسات الاقتصادية حيث ترتبط المؤسسة بعدة آليات من أهمها الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بها المؤسسات الناجحة عن غيرها من المؤسسات التي ما زالت تسيير مؤسساتها بالطريقة التقليدية ومن هنا جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على الخلفية النظرية لهذين المفهومين وذلك من خلال مبحثين هما:

✓ المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية.

✓ المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

✓ المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

إن المؤسسات الاقتصادية بوجه عام لديها مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا راجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المؤسسات، وبالتالي فإن لكل منظمة سمة تميزها عن بقية المؤسسات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه "الثقافة التنظيمية"، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

إن اختلاف أداء المؤسسات من بيئة إلى أخرى يعتبر من العوامل الأساسية التي أدت إلى بروز المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة)، فقد أصبحت العديد من المؤسسات تولي اهتمام كبير بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة، وحتى تتمكن المؤسسة من حماية كيانها، عليها أولاً بناء ثقافة تنظيمية قوية وراسخة توفر لها الاستقرار، ويتحتم عليها كذلك الاهتمام بالكثير من العناصر الخاصة بها.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية.¹

يعرف (kurt lewin) ثقافة المؤسسة على أنها " مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المؤسسة."²

ويعرفها البعض على أنها تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في مؤسسة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المؤسسة وفي سلوك الأفراد.³

1- بالكبير بومدين، أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، رقم 07، 2013، ص 258

2- منذر ميموني، دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2018، ص 03.

3- خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، مارس 2019،

كما تعرف ايضا بانها البنية الأساسية لطريقة التفكير والسلوك، التي نتعلمها اثناء نمونا ونحاول تطويرها من خلال تفاعلنا مع الجماعات الاجتماعية التي ننتمي اليها.⁴

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسة وأساليب تحقيق تلك الغايات.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب في أنشطة المؤسسات وعملياتها، وبدوره في فعالية المؤسسة ومستويات أدائها، ومثل هذا الاعتقاد يسود لدى أغلب المفكرين في مجال الإدارة والتنظيم.⁵ تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في الانتماء وضمان البقاء في المنظمة أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل المؤسسة.⁶

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما يؤثر على المؤسسة بشكل كبير في التغيير والمواكبة مع التطورات الجارية من حولها، فكما كانت قيم المؤسسة مرنة ومتطلعة على الأفضل أصبحت المؤسسة قابلة للتغيير ومندجة وعلى عكس كلما كانت قيم المؤسسة تميل الى عدم المرونة والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة في استعدادها في للتطوير.

⁴- رميلة احمد لعمور، اساسيات في ثقافة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2018، ص 12.

⁵- غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2016/2017، ص 05

⁶- خريبيش عبد القادر، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 02، جامعة لونييسي علي، البليدة، 2014،

المطلب الثاني: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان الى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما ان أنواعها تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن قطاع الى آخر، وكذلك اعطى الباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية هنا تتجلى من خلال وزن تلك الأطر والفلسفات والقيم والمعتقدات التي هي بحوزة أفراد المؤسسة من عاملين ومسؤولين والتي تم إسقاطها وتثبيتها تزامنا ونشاطها عبر الزمن حيث جعلها تتميز عن غيرها من المنظمات الصناعية، فهي تتنوع من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر وأيضا حسب المجال (خدمي أو صناعي أو تجاري).⁷

وتصنف الثقافة الى عدة أنواع نذكر منها:

1. **الثقافة البيروقراطية Bureaucratic Cultures**: تحدد فيها المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما، ويتم التنسيق بين الوحدات، وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.⁸
2. **الثقافة الإبداعية Innovative Cultures**: وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.⁹
3. **ثقافة التعاطف الإنساني supportive cultures**: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها.¹⁰

⁷ قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص 16-19.

⁸ آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014/2015، ص 23

⁹ نجوى يوسف جمال الدين، وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، يوليو 2014، ص 520

¹⁰ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 13

¹⁰ نور الدين بوعلی، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جوان 2014، ص 153

وتصنف أيضا:

أ- من حيث عمومية الثقافة

1- الثقافة التنظيمية العامة: وهي التي يشترك بها جميع أعضاء المؤسسة وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات، فالأصل في الثقافة التنظيمية هي عمومية الثقافة بحيث يعتنقها كافة المؤسسين في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة مهامهم ووظائفهم.¹¹

2- الثقافة التنظيمية الفرعية:

وفي هذا الصدد، أشار سكاران إلى أنه إذا كانت المؤسسات ذات الحجم الصغير تتجه إلى تطبيق ثقافة أحادية ومسيطرة تتمحور حول مشرف أو قائد قوي يتقاسم فيها الأفراد العاملين نفس المعايير والقيم والتي قد تتبناها هذه المؤسسات عندما تدركها على أنها مجدية وفعالة في تحسين أدائها، فإن المؤسسات ذات الحجم الكبير تتجه بدورها إلى تبني الثقافات الفرعية لتمكين جماعات العمل من تطوير النماذج السلوكية المتطابقة مع ما تسعى إلى تحقيقه هذه الشركات. وبناء على ذلك، تسعى الثقافات الفرعية إلى إظهار المعايير والقيم والمعتقدات والسلوكيات المختلفة الناجمة عن اختلاف كل من أهداف الدوائر ومتطلبات الوظائف داخل المؤسسة.¹²

ب- من حيث درجة قوة الثقافة:

تنقسم إلى:¹³

1- الثقافة القوية:

وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسك كبيرا فيما بينهم ومعها يفضل الصورة التي كونها عنها بحيث تتمشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاءها وتنتشر عبر المؤسسة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع افراد المؤسسة.

2- الثقافة الضعيفة:

هي التي تتسم بعدم التماسك وضعف التجانس بين عناصرها وعدم استقرارها على شكل معين، وللثقافة الضعيفة أثر ضئيل على أداء المؤسسة وفعاليتها وذلك لان درجة انتشارها تكون قليلة.

¹¹ - رميلة احمد لعمور، مرجع سابق، ص 60

¹² - الحواس خالدي، برو محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، العدد 13، 2017، ص 428.

¹³ - رميلة احمد لعمور، اساسيات في ثقافة المنظمة، مرجع سابق، ص 61-63

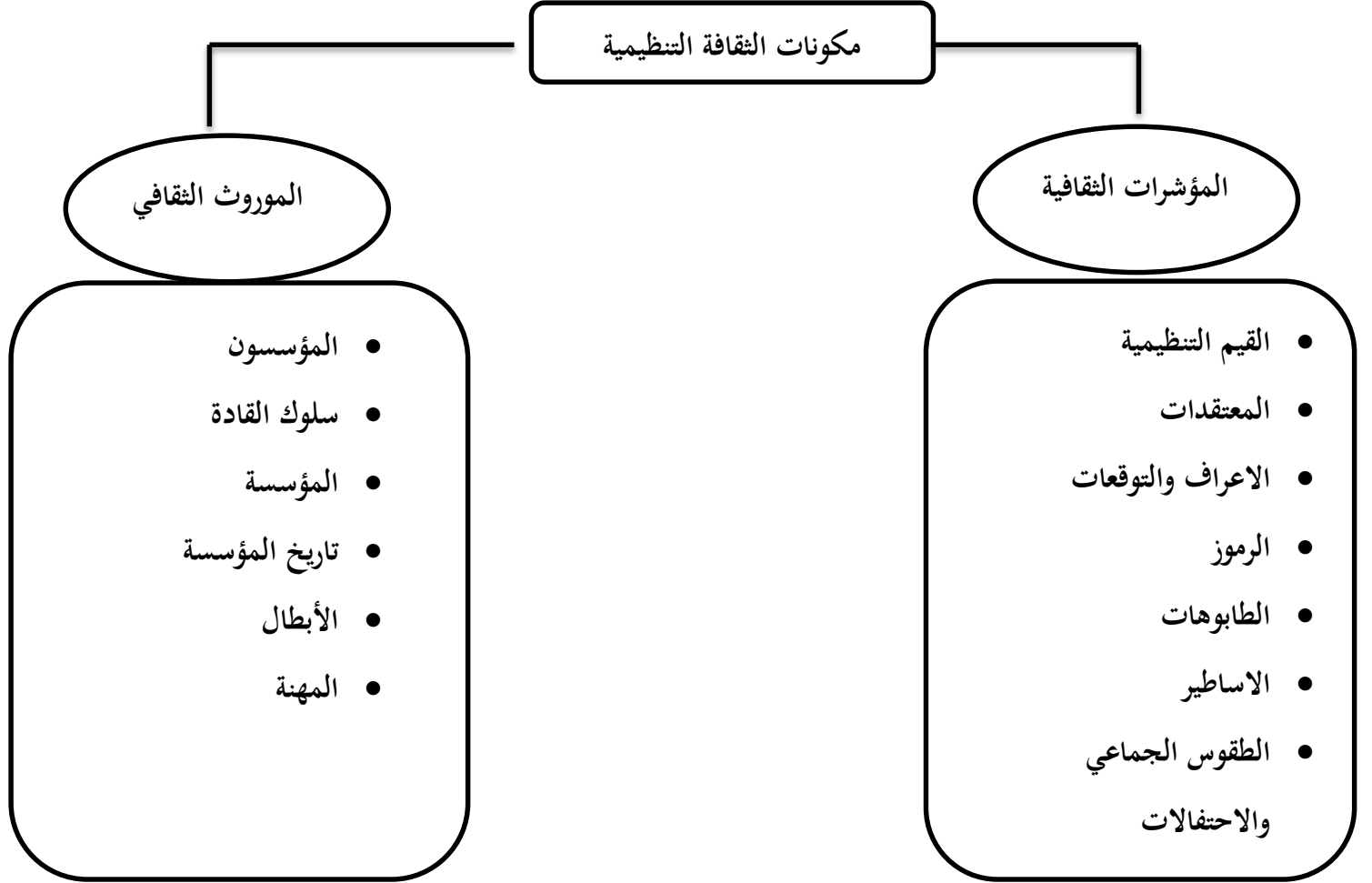
الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية والطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملي بهذه المؤسسة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمؤسسة.

حيث تتباين أهمية مكونات ثقافة المؤسسة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المؤسسة سواء للرؤساء أو المرؤوسين.¹⁴ والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين كما يبينه الشكل الموالي:

¹⁴سهاد بريقي كمال، هدى مادي حسن، الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجيه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لأرا عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات، كربلاء العراق، ص 5،6.

الشكل: 1-1: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على المكونات الثقافية التي تطرق لها أحمد بوشناق وأحمد بوسمهيمن ضمن مداخلتهم بالملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية بجامعة المسيلة - الجزائر -

1- الإشارات الثقافية: وتشمل على ما يلي:

- ❖ **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعي في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ **الأعراف والتوقعات:** هي عبارة عن معايير يلتزمون بها في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة المؤسسة، مثل التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة اما التوقعات فهي عبارة عن تعاهد سيكولوجي غير مكتوب، فهي التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المؤسسة او المؤسسة من الفرد.¹⁵
- ❖ **الطابوهات:** وهي ما تود المؤسسة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المؤسسة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المؤسسة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المؤسسة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين والمؤسسة ككل.¹⁶
- ❖ **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها "المعتقدات المشبعة أو الحملة لقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشوا أو من أجلها، ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني.¹⁷
- ❖ **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن تطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل، اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية...، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرجة، وذلك بهدف نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من اجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.¹⁸

¹⁵ - أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2017/2018، ص 48

¹⁶ - إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 16

¹⁷ - أوراري عديلة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 10

¹⁸ - عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2105/2014، ص 78.

2- الموروث الثقافي للمؤسسة:

- ❖ **المؤسسون:** نجد في الواقع العملي ان العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، حيث ان ثقافة المؤسسة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين ذلك بأنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في مؤسساتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المؤسسة.¹⁹
- ❖ **سلوك قادة المؤسسة:** ان سلوك قادة المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة، وانه أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المؤسسة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.
- ❖ **تاريخ المؤسسة:** وهو كل ما يتعلق بسلسلة الاحداث الهامة والبارزة في حياة المؤسسة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل، التواريخ الكبرى، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للإدارة.
- ❖ **الأبطال:** وهي كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المؤسسة ونجح في غرس بعض قيمه وأعراف داخل المؤسسة، عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي، تروى عنه القصص أو الأساطير التي يتداولها العمال.
- ❖ **المهنة:** ويطلق عليها كذلك الحرفة وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المؤسسة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة الأسواق، المقدرة التنظيمية... الخ، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.²⁰

تعتبر مكونات الثقافة التنظيمية جزءا لا يتجزأ من المؤسسة، يؤثر بشكل كبير على سلوك الافراد اذ انه المؤشر الرائد في تفكير وإدراك الافراد وأعضاء المؤسسة بشكل كبير وفي سهولة ومعرفة الاسلوب والملاحظات، مع التغيير الأشياء داخل المؤسسة.

¹⁹ - رجب عبد الرحمان، دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية اتجاه حقوق الانسان، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة

الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2019، ص 15

²⁰ - علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 05،

ديسمبر 2016، ص 90

المطلب الثالث: خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية

تتسم الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص كما أنها تتضمن العديد من العناصر ذات الأهمية البالغة والتي لها أثر على سلوك الفرد في المؤسسة، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر أن هناك اتفاقاً عاماً بين الكاتب والباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المؤسسة عن المنظمات الأخرى وإن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية، وتقترب بعض البحوث أن هناك سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية:²¹

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين متبهرين للتفاصيل؛
- ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج؛
- ✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على داخل المؤسسة؛
- ✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول فرق الأفراد؛
- ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم؛
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعالية المؤسسة للمحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو؛

ويرى البعض أن للثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبة العملية، والتعرف على شخصية الذين ينتمون للمنظمة والذين لا ينتمون إليها وروى آخرون أن الثقافة التنظيمية تستمد خصائصها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية أو الجهة الامنية من ناحية أخرى وللثقافة التنظيمية عدة خصائص من أبرزها ما يلي:²²

²¹ فطيمة اليردي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص على اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018، ص 119-122.

²² قصير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار؛
- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة؛
- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والمعدات والاطعمة وما إلى ذلك.

✓ **الثقافة نظام متكامل:** تتصف بالاتصال والاستمرار فيعمل كل جيل في المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق وتفاعل هذه المكونات ما قد يؤدي أي مسؤول إلى تعلم طرق صنع القرار عبر الأجيال (الخبرات) التي كان لها وقع على عملية اتخاذ قرارات هامة تبقى في ذاكرة الأفراد؛

✓ **تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين المسلمات او البديهيات:** وهي ما يعتقدده الافراد غير قابل للنقاش تنشأ عن القيم والمعتقدات المتداولة داخل المؤسسة وتتكون من خلال:

- ___ يواجه الأفراد العاملون مشكلة ما، ويجدون الحل على اعتبار انه الامثل؛
- ___ يثبت هذا الحل فعاليته مما قد يؤدي إلى التنبيه في كل مرة يواجه فيها الأفراد أوضاع مشابهة يصبح نوعا من المسلمات فالقيم والمعايير والمسلمات تمثل مرجعية وخلفية قوية في اوضاع تحتاج إلى التدقيق؛

___ تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

✓ **الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة مهمة لتحقيق العدالة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة من خلال:

- ___ تحقيق الاستقرار للمنظمة كنظام اجتماعي؛
- ___ ارتفاع ولاء العاملين لكيان من مجرد النفس أو الذات؛
- ___ تستخدم كأساس مرجعي من جانب العاملين لفهم أغراض وأهداف المؤسسة وهي في نفس الوقت دليل للسلوك التنظيمي المقبول.
- ___ كما يمكننا استخلاص بعض العناصر الرئيسية المتفق عليها التي تشير إلى الجوانب المهمة لمفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

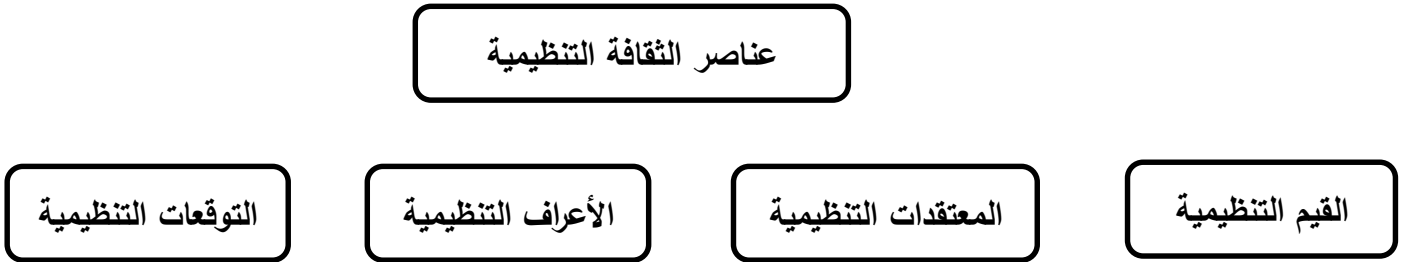
1. تعتبر الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة، فهي الروح الذي يثري الجسد، ويدعم الركائز التنظيمية؛

2. للثقافة التنظيمية طبيعة تشاركية، تتمثل (بصورة أساسية- في القيم والمعتقدات والافتراضات ومعايير السلوك التي يجمع عليها جميع أفراد المؤسسة ابتداء من العمال إلى القادة والمديرين؛
3. الثقافة التنظيمية تتشكل في الغالب من خلال ثقافة القادة والمديرين وذلك من حيث توجهاتهم نحو أساليب ونظم العمل وأنماط اتخاذ القرارات وحل المشكلات ونظرتهم تجاه معايير الإنجاز والفعالية، كما أنها محكومة بالثقافة المجتمعية المحيطة بها؛
4. الثقافة التنظيمية مكتسبة، إذ لا تنتقل من فرد إلى آخر داخل المؤسسة بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما تكتسب من خلال التعلم والتقليد والمحاكاة والتدريب، كما إن للقادة والمديرين دور في توجيه العمال؛
5. الثقافة التنظيمية متفردة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات

الفرع الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

يعتقد Denison القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة. يمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2005، (بتصرف الباحث).

- 1- **القيم التنظيمية:** وهي تمثل تفاهما مشتركا في منظمة ما أو بيئة عمل معينة على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.²³
- 2- **المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار 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 وتأثير ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.²⁴
- هي افكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لا لها تتعلق بكيفية إنجاز العمل القيام بالمهام الموكلة لهم داخل المؤسسة.
- 3- **الاعراف التنظيمية:** الاعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يتم التعارف عليها داخل اي منظمة عمل، والتي يلتزم المجتمع بها.²⁵
- وهي ما تم التعرف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابه تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة فالجميع يرى أنها واجبه التنفيذ والالتزام بها على اعتبار انها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.
- 4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعه من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الاخر خلال فتره عمل الفرد في المؤسسة.²⁶

²³- يوسف عبد عطية بحر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، يونيو

2012، ص33

²⁴- صبرى محمد خليفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية المحاسبة، جامعة الجبل الغربي، 2013،

ص38

²⁵- خمائل كامل محمد الطائي، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كرنيلاء،

2015، ص87

²⁶- حمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة

شندي، جمهورية السودان، 2017، ص53

المطلب الرابع: مصادر ومستويات الثقافة التنظيمية

تتلخص اهم مصادر الثقافة التنظيمية في عدد من الجماعات او الشرائح في وقت واحد ويمكن التمييز بين مستويات الثقافة التنظيمية كما يلي:

الفرع الأول: مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:²⁷

1- العادات والتقاليد والأعراف:

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المؤسسة، سواء أكان مديراً، أو مشرفاً، أو موظفاً صغيراً، أو عاملاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد، وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد، وحسب المواقع الجغرافية، والبيئية التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المؤسسة.

2- الطقوس واحتفالات المناسبات:

وتتمثل بالاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة، والمؤسسات، والشركات، بعد دعوة الموظفين، والعاملين إلى العمل، والتفانيهم ببعض في الاحتفالات بداية العام، أو نهايته، أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو في استقبال مدير جديد، أو توديع موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، وتتمثل هذه الطقوس، والاحتفالات كذلك في حفلات جوائز للموظفين المحالين على التقاعد، والمبدعين، وحفلات الرحلات، أو النشاطات الاجتماعية أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج.

والاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين، وتحافظ المؤسسة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها، والتي تعبر بوضوح عن الثقافة التي تعتنقها المؤسسة، فالموظف الجديد الذي يحضر حفلاً تقيمه المؤسسة يستطيع التعرف بوضوح على القيم والمعتقدات واللغة المشتركة بين العاملين والتي تمثل في مجملها ثقافة المؤسسة، فكما يمكن استجلاء ثقافة مجتمع ما، من خلال الاحتفالات القومية التي ينظمها، فإنه يمكن كذلك التعرف على ثقافة المؤسسة من خلال احتفالاتها.

²⁷ - أحمد السيد كردي، مصادر الثقافة التنظيمية، موقع بوابة الكنانة اونلاين، تم زيارة الموقع في 2021/05/31، 17:30، (مصادر الثقافة التنظيمية)

3- الأساطير:

وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان: أحدهما إيجابي، والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي، فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

4- الطرائف، والنكت، والألعاب:

يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة. وتساعد على الإبداع، والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

5- البطولات، والرموز الاجتماعية:

وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة، والتاريخ، وغيره. وتؤخذ كقدوة، ومثال يحتذى به في منظمات العمل الحديثة.

6- القصص والحكايات:

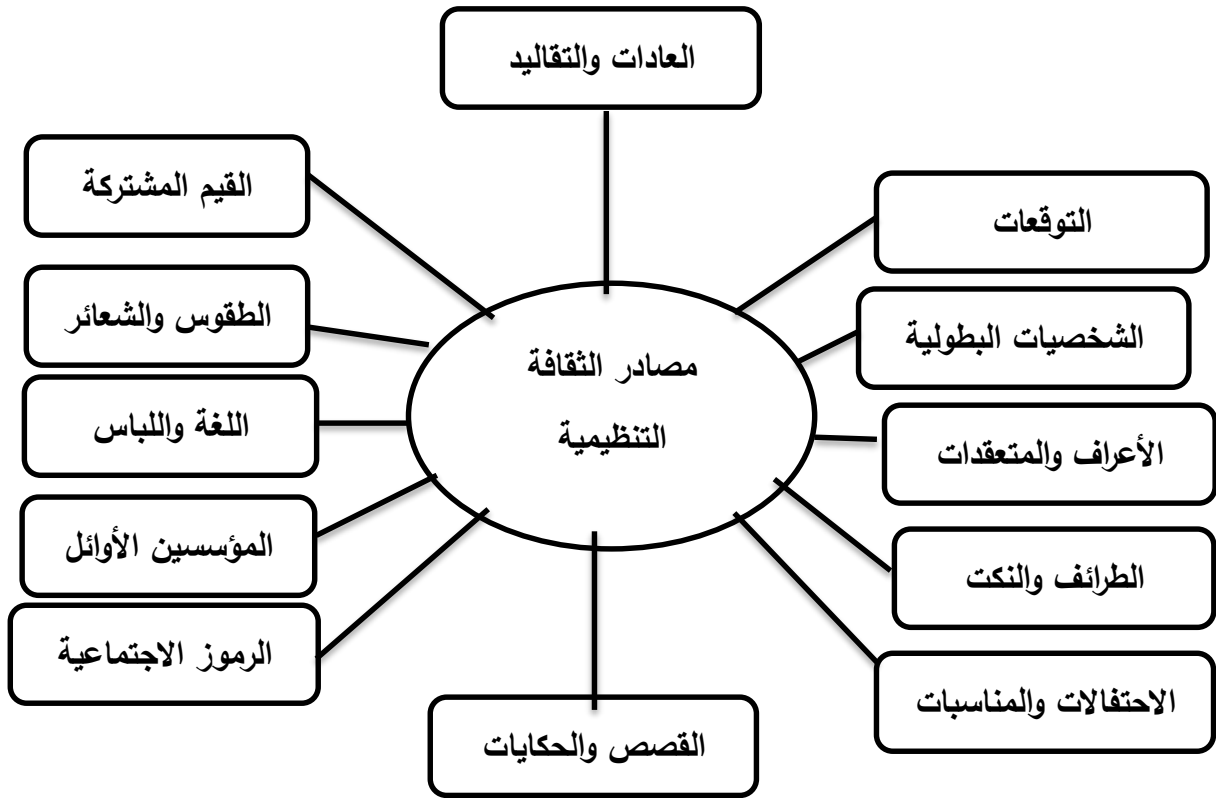
وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن يحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت التطور، ونمو هذا الجهاز، أو المؤسسة، وكيفية تنظيمه، وعدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بوضعه الحالي.

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، كما أن القصص التي تروى داخل المؤسسة تؤثر تأثيراً كبيراً على المناخ التنظيمي، وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية، أداها أو شارك فيها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية، كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة.

7- التعبير عن الثقافة كتابة:

من الطرق التي تنتقل بها الثقافة، وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة، فتسجل المؤسسة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، وتحدد القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، كما في بعض المنظمات وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة، وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال، فالفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المؤسسة يسمح للعامل بأن يقرر أن هذه المؤسسة ملائمة أم لا.

الشكل رقم 1-3: يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الاداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، (بتصرف الباحث إيهاب فاروق مصباح العاجز)

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تتمثل مستويات الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:²⁸

مستوى النتاج الصناعي: يحدد هذا المستوى مجمل الممارسات (نماذج الإنجاز) والقوانين التي تنظم العلاقات الوظيفية والاجتماعية على مستوى المؤسسة، وتطبيقات التسيير في المؤسسة، السلوكيات العامة، وكذلك القوانين التقنية في المؤسسة وهي القوانين التوضيحية للتنظيم وتمثل في الإجراءات التنظيمية والإدارية المطبقة في كل مستوى من مستويات المؤسسة، انطلاقاً من نظام التسيير إلى التنظيم الداخلي، هذا النموذج من الفعل يهدف أساساً إلى التعامل مع مشكلات الإدارة اليومية للمنظمة، إذ أنه يتعلق بالقواعد المرئية والتي تحدد ببساطة بالنسبة لفرد من خارج المؤسسة، دراسة هذه التطبيقات تسمح أيضاً بالتعرف على مؤشرات حول طبيعة الروابط التي يمثلها كل فرد فاعل في المؤسسة مع بيئته ومع زملائه في نفس المؤسسة.

مستوى المعتقدات والقيم المعتبرة: المستوى الثقافي الوسيط يتوافق مع المعتقدات والمعايير والقيم في المؤسسة، ونقصد بالمعتقدات التوجهات الجماعية التي تفسر الطريقة التي يتبناها وينظر بها المسيرون والنماذج التي تحيط بهم. ويتعلق الأمر بخط واضح سيفرض نوع الخيارات المرتبطة بالرؤية والمفاضلة الاستراتيجية، والقيم تحدد الخيارات المشتركة للمؤسسة حول ما يمكن أن يكون مثالياً بالنسبة للمؤسسة في القطاع الاقتصادي والاجتماعي أو المجتمعي وتحتوي بالمقابل على خيارات أفراد المؤسسة والتي تؤدي بهم إلى الأمان الوظيفي والاستقرار، شروط العمل، المناخ الاجتماعي، إطار التعايش (مقارنة مع مستويات الدخل) الأجر، المردود، العلاوات (وتلعب القيم دوراً أساسياً في تكوين الثقافة في المؤسسة من حيث أنها تحدد خطوط السلوك الظاهري للمنظمة في مجال التسيير، في توزيع أدوار المسؤولية في الاتصال الداخلي والخارجي، وكذلك في بعض الخيارات المرتبطة بالتطور، وإذا كانت القيم متناغمة إلى حد معقول مع الافتراضات الضمنية، فإن صياغة هذه القيم عندئذ على شكل فلسفة في التشغيل قد تساعد في لم شمل المجموعة، وأن تكون مصدراً للهوية والرسالة الأساسية في المؤسسة.

مستوى الافتراضات الضمنية: المستوى الأخير في ثقافة المؤسسة يشمل الافتراضات المرتبطة بتواجد ومبررات المؤسسة فيما يتعلق بالدور والمصادقية الداخلية والخارجية، هذه الأساسيات التي تكون في أغلب الأحيان مختزنة في ذاكرة المؤسسة وتموقع في مستوى اللاوعي، إلى حين اختراقها أو مواجهة فرد غريب عن المؤسسة وتمثل كمثال

²⁸ - طالبي فطيمة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علم المكتبات

والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2018/2019، ص 51

على ذلك في أن يتعلق الأمر بالبحث عن الاستقلالية، مساندة اهتمامات الموظفين، رفض التطورات الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية أو إظهار الرغبة في رفض إدراج معايير جيدة في أحد مستوياتها. وعليه فان الثقافة التنظيمية للمؤسسة أساس قيامها وذلك من خلال تمكينها لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة ومن بين هذه التغيرات تطور تكنولوجيا الاتصال.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تعتبر التنمية الإدارية عملية حضارية شاملة وهي عملية تغيير تمكن الجهاز الإداري من تحديث الأنماط التنظيمية والسلوكية وإتباع الهياكل الإدارية الملائمة وتكييفها في ضوء المتغيرات والتطورات البيئية، يعتبر تطبيق الإدارة الإلكترونية آلية من آليات هذه التنمية الإدارية، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العصر الحالي، مما جعل المؤسسات تصادم العديد من الصعوبات في كيفية مواكبتها لهذا التطور، مما أوجب عليها ضرورة الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لأنها تعد إحدى الركائز الهامة في الإدارة الحديثة، مما نتج عنه العديد من المصطلحات الجديدة ومنها الإدارة الإلكترونية، وهو عبارة عن مصطلح جاء ليحل محل الادارة التقليدية، فهي مفهوم يحقق تكامل البيانات والمعلومات بين مجموعة الإدارات.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

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

1.1- مفاهيم ومرادفات الإدارة الإلكترونية:

نظرا لحداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية واهيته نجد عدة اسهامات من المفكرين نذكر منها:

- هي عملية مكننة جميع نشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات المتاحة وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا²⁹.

- الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.³⁰

- يطرح مصطلح الإدارة الإلكترونية بصورة مترادفة مع مصطلحات أخرى مثل الأعمال الإلكترونية e-Business والتجارة الإلكترونية e-Commerce إلى غير ذلك من المفاهيم التي تربط ما بين الأنشطة والاتصالات في العالم الرقمي وإذا كان من الصعوبة المقارنة مفهوم الغدارة الإلكترونية مع مجالات وأنشطة المصاريف الإلكترونية e-Banking التسويق الإلكتروني e-Marketing أو البريد الإلكتروني e-Mail، التوريد الإلكتروني e-Supply ... إلخ. فإن من الضروري مقارنة ومقاربة الحقول والمصطلحات الأساسية الثلاثة التي تشاع استخدامها في الآونة الأخيرة من دون تدقيق وتمييز واضح هذه المصطلحات هي: الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية.³¹

²⁹- رويدة عبد الحمد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط والثانوي في ضوء التحديات

المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، افريل 2020، ص 32

³⁰- جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول

على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 9

³¹- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوزي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص7.

2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

- 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.³²

ان الإدارة التقليدية في مفهومها تعتمد على مبدأ عام هو مبدأ "تقسيم العمل" ويتم تنفيذ هذا المبدأ وفقا لمعايير وأهداف غير محددة بشكل دقيق. والمؤسسات تسيير وفق نظام الإدارة التقليدية يكون نظام التدرج الهرمي فيها قائما على معايير إنسانية وعاطفية مثل العلاقات الشخصية اما الإدارة الحديثة فالمدير في الإدارة الحديثة تحكمه معايير محددة ووقائع ولا يسيير خلف مشاعره وعواطفه الشخصية وفي هذا الجدول مقارنة بين الإدارتين:

³² جمعة إسماعيل العباط، الإدارة الإلكترونية **E-mangement**، عمان، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2014، الطبعة العربية 2015، ص 9-12.

الجدول 1-1: المقارنة بين النظام الإداري القديم والحديث

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرمي بهت درجات معروفة وثابتة للتزقي في العمل.	وجود شبكة الانترنت وإنشاء البنية المؤسسية على أساس التعاون.
الأسلوب	التعامل مع الحديث قبل وقوعه.	التعامل مع الحدث قبل وقوعه والبحث عن ابتكار وطرق جديدة للعمل.
الموارد	الاعتماد على الأصول المادية.	الاعتماد على رأس المال الفكري وأساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية ومن خلال الورق وهي مثقلة بالبيروقراطية.	تتسم بالتجديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
نطاق العمل	محلي.	عالمي.
سرعة الاستجابة	شهور لضعف الترابط بين الإدارات وصعوبة في التعديل.	ساعات ومتابعة مستمرة وسهلة جدا.
مستوى البيروقراطية	عال.	منخفض.
الاستراتيجية	الإدارة هي الأساس.	الزبون هو الأساس.
القيادة	متسلط.	استشارية.

المصدر: حسان بن علي، طوال وهيبة، الإدارة الالكترونية في تحقيق رضا الزبون، 2019.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف للإدارة الإلكترونية بأنها: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والتكنولوجيا المتميزة التي يوفرها الكمبيوتر وشبكات الاتصال بدلا من العمل الورقي في أداء الوظائف الإدارية، مع تفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات داخل الإدارات ككل وفيما بينها، وبين الإدارات والمؤسسات الأعمال وبين الإدارات والموظفين.

2.3- البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

ظهرت الإدارة الإلكترونية في أعقاب الاستخدام الواسع لأجهزة الكمبيوتر في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي عندما أدركت المنظمات أن استخدام أجهزة الكمبيوتر يعني الراحة وتوفير الوقت والجهد والموارد، من نتائج تطور الحاسبات والاتصالات ظهور التبادل الإلكتروني للمعلومات والرسائل بين المستخدمين. كان الدافع وراء تطبيق التبادل الإلكتروني للمعلومات هو الحاجة إلى تطوير أنشطة المنظمات وتمكينها من إقامة روابط مباشرة مع فروعها من خلال شبكات الاتصال كمرحلة أولى ثم ربط منظمة مع المنظمات الأخرى لمشاركة المعلومات والموارد.³³

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتحلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدائمة.

ان تردي مستوى خدمات كثير من الإدارات وتعقدتها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة، وتسهيل تقديمها للمواطنين، والتي تؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية وحاجة الإدارات العمومية لتطبيقها، نظرا لما تحققه من مزايا وفوائد تظهر آثارها على جودة الخدمات العمومية، من خلال:³⁴

1) الإدارة الإلكترونية: أداة إصلاح: الإدارة الإلكترونية ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لتسهيل بنجاح أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب أن تدرج ضمن برامج إصلاح وتحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي، وإنما لا بد الأخذ بعين الاعتبار هياكل وطرق العمل؛

2) فعالية الأداء الإداري للمنظمات العمومية: إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية، وجعلها بالقرب من المواطنين، سيمكن الإدارة القائمة على توفيرها من تسهيل توصيلها بشكل أفضل للمستخدم، وتحقيق درجة عالية من الراحة والملائمة مقارنة بتسليم الخدمة وجه لوجه، أو الاتصال المباشر مع المستخدم كما يحقق ذلك أيضا السرعة في إنجاز المهام، وأداء الخدمات والحصول عليها أو طلبها، والسهر على إشباع رغبة المواطن، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محدودية، وقلة نسبة الأخطاء في أداء وتسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي

³³ -Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Sammani Abdulmutalib Ahmed, E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization, International Journal of Computer Applications, Volume 80 – No.6, October 2013,p 34

³⁴رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01، 2018/2017، ص 37-40.

- تميز الأنشطة الإلكترونية ، زيادة إلى توفير واختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، والمرض البيروقراطي؛
- 3) **الأهمية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية:** حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم ومد يد العون إليه، وليس شيء أقدر من التكنولوجيا وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات في الدولة، ومعرفة احتياجاتهم في حالة تصدير وأيضا معرفة اهم وأجود منتوجاتها في حالة استيراد، لذا تبقى الإدارة الإلكترونية خيار لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطئ قدم لها في الأسواق العالمية؛
- 4) إتاحة فرص وظيفية جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، وتشغيل وصيانة البنية التحتية للاتصالات السلكية واللاسلكية، وأمن المعلومات وحمايتها إلكترونيا؛
- 5) اللجوء إلى التطبيقات والتقنيات الحديثة في التبادل الداخلي للبيانات، وفي تحقيق الربط الوجودي بين الإدارة الحكومية المركزية أو المحلية وبين القطاع الخاص، فقد جعلت ثورة تقنية نظم المعلومات الترابط بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي أمرا لا بد منه في سبيل تكامل الأدوار، وتحسين الأداء العام، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاعات الأعمال بأسلوب عصري؛
- 6) تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إنشاء وتشغيل صناعات محلية تعمل في هذا المجال، وهذا من شأنه أن يسهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة؛
- 7) دعم جانب الواردات، من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على منتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيدا عن الوسطاء والوكلاء، وهذا بدوره يسهم في منع الاحتكار واختيار أفضل العروض من حيث السعر والجودة؛
- 8) الكم الهائل من المعلومات التي تتيحه الإدارة الإلكترونية من عرض لفرص الاستثمار المتاحة داخل الوحدة المحلية على شبكة الانترنت خاصة في مجال الصناعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية وأهم مواردها ومناطقها السياحية؛
- 9) كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي وسيلة لبناء مجتمع المعلومات، واستعمالها يعتمد على حاجات ومتطلبات هذا المجتمع، خاصة وأن مجتمع المعلومات في حالة الاتساع والتطور باستمرار، لذلك يجب أن يفتح على فرص جديدة لتحسين الحياة البشرية والتي توفرها التكنولوجيا والثورة المعلوماتية المرتبطة بها.

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في كونها من الإدارات القادرة على مواكبة التطورات في كل المجالات، اذ تفتح مجال واسع في تطبيق التقنيات ونظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات بالتركيز على الفضاء الاقتصادي والتحديات التي تواجه المؤسسات في شتى المجالات المتنوعة.

المطلب الثاني: أهداف وابعاد الإدارة الإلكترونية

في هذا المطلب سنتحدث عن الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية الى تحقيقها بحيث تهدف الإدارة الإلكترونية إلى إنشاء مؤسسات تحوي مكاتب عمل معتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين الإنتاجية والأداء ورفع جودة الخدمة المقدمة في المؤسسات، كما سنتطرق أيضا الى ابعاد الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: أهداف الإدارة الإلكترونية

عمل اغلب مبادرات الإدارة الإلكترونية على تحقيق انتقال، وتحول جذري من الأساليب الإدارية التقليدية، إلى العمل الإلكتروني، لتجسيد عدد من الأهداف العامة نوجزها في الآتي³⁵ :

- ✓ إدارة الملفات، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها، ومراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها؛
- ✓ التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
- ✓ اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، حيث ان التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار؛
- ✓ تخفيض حدة الجهاز البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة إلى تضخم المستويات الإدارية وتعددتها؛
- ✓ التحول نحو الخدمة العامة العقلنة عن طريق تطوير الإدارة العامة، بالآليات التقنية الحديثة؛
- ✓ التوجه نحو شفافية العمل الإداري، وشفافية المعلومات وعرضها أمام العملاء، المواطنين، الموردين...إلخ.

من خلال الأهداف سالفة الذكر يتضح ان التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هي وسيلة لتحقيق جملة من الأهداف تحمل ضمامين مختلفة الأبعاد سياسية، إدارية، تنظيمية، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية، تتمحور أساسا حول تجاوز مشاكل ونقائص الإدارة التقليدية وجعل كسب رضا وثقة المواطنين من أفراد ومؤسسات أعمال محور عمل الإدارات العمومية، فالاستخدام الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يساعد على تحسين أداء الإدارات العمومية، وأساليب عملها وبالتالي تحقيق إدارة أفضل واستخدام أمثل لجميع مواردها المادية، المالية والبشرية، بالشكل الذي يؤدي إلى تقديم الخدمات العمومية بجودة ودقة عاليتين وبأقل وقت وجهد

³⁵ - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الحقوق

وتكلفة ممكنة، مما يسهم في القضاء على المحسوبية والبيروقراطية ويحقق الشفافية والفعالية، والتي تعد من أهم دعائم ومرتكزات الحكم الراشد.³⁶

وعليه فإن الهدف من الإدارة الإلكترونية هو ضمان الإدارة الفعالة للمعلومات لصالح المواطنين تقديم خدمة أفضل للمواطنين وتمكين السكان من خلال الوصول إلى المعلومات والمشاركة في صنع القرار العام.³⁷

تهدف الإدارة الإلكترونية الى تحقيق أكبر قدر من ريادة وارتقاء المؤسسات في عدة مجالات، بالسيطرة على أكبر قدر ممكن من استغلال لثروة الاتصالات، مع التخلص من البيروقراطية واختصار الخطوات الى تقليص أكبر جهد تعاني منه المؤسسات.

الفرع الثاني: ابعاد الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات في البناء التنظيمي واستخدام التقنية الحديثة بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة وانجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، هو تحول الإدارة من إدارة عادية إلى إدارة إلكترونية.

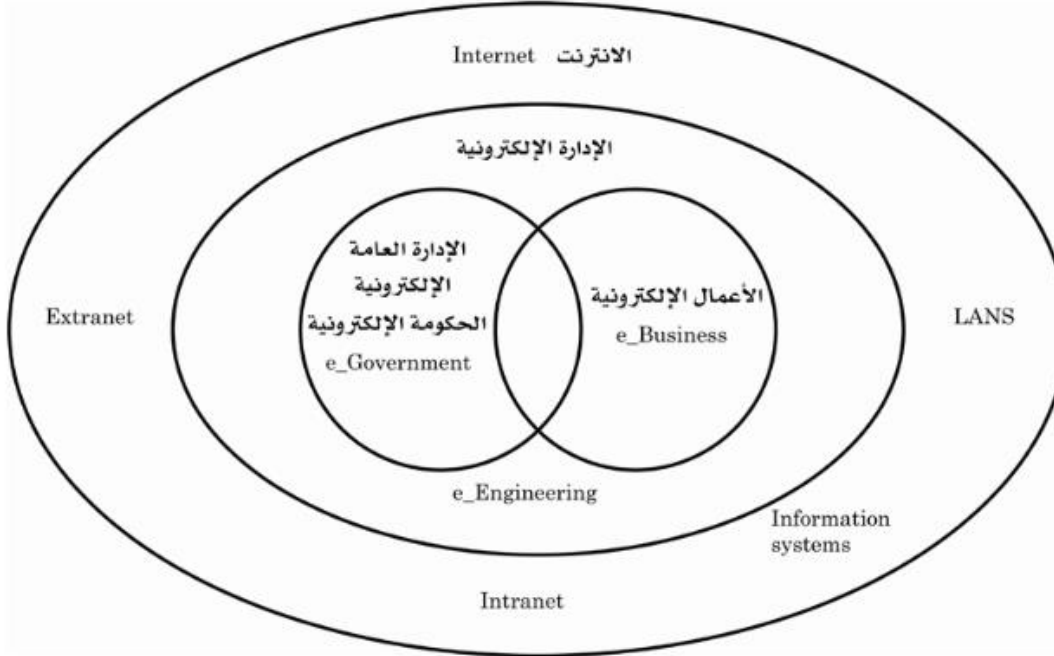
الإدارة الإلكترونية هي المظلة التي تطوي في إطارها أنشطة إدارة الأعمال والإدارة العامة فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يسهم في توحيد معايير وإجراءات العمل الإلكتروني بغض النظر عن نوع وطبيعة المؤسسة.³⁸ ويوضح الشكل التالي ابعاد الإدارة الإلكترونية:

³⁶- رانية هدار، المرجع نفسه، ص 34-37.

³⁷ - FORTAS Fatiha, Maitre de conférences B, **La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie**, Journal de recherche économique, Université Blida 2, Numéro 16, Juin 2017, p51

³⁸- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا - دمشق، 2011، ص

الشكل 1-4: أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، كتاب الإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: خصائص وفوائد الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بجملة من الخصائص والعديد من الفوائد التي تقوم الإدارة الإلكترونية بتوفيرها وتقديمها في منظومة العمل، ومن خلال هذا المطلب المقسم في فرعين سنتطرق لمجموعة من الخصائص والفوائد المتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: 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 التي تستخدمها، تزايدت أهمية الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بالعديد من الخصائص ومنها:³⁹

- ✓ أنها إدارة بلا أوراق: حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والارشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية؛
- ✓ إدارة بلا مكان: والتي تقم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية؛
- ✓ إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تتقيد بمحدود زمنية؛
- ✓ تقوم على الاعتماد على النظم المتطورة: والبعد عن التنظيمات الجامدة، حيث المؤسسات الشبكية والذكية والتي تقوم على أساس المعلومات والمعرفة؛
- ✓ إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة؛
- ✓ استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد؛
- ✓ تتميز بالابتكارية والعالمية والاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال؛
- ✓ تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمع والخدمة عن بعد والشراء الإلكتروني وأنظمة البيع الفورية وأنظمة تخطيط الموارد ونقاط البيع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية.....إلخ؛
- ✓ تهتم باكتشاف المشاكل بدلا من حلها؛
- ✓ التركيز على الإجراءات التنفيذية والإنجازات.

³⁹ محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، الطبعة الأولى، ص 21/20.

الفرع الثاني: فوائد الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص فوائد الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: ⁴⁰

- السرعة في إنجاز العمل باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات .
- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار.
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع سوية الأداء .
- تجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني .
- معالجة البيروقراطية والرشوة .
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات.
- التخطيط للمشاريع المستقبلية .
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

⁴⁰ - كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008، ص 38

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإلكترونية

من اجل مواكبة التطورات التي تحدث في العالم ولعصر المعلومات والتكنولوجيا، يستوجب التعرف على مختلف المتطلبات اللازمة من أجهزة ووسائل جديدة مغايرة للإدارة التقليدية، اذ ان المعوقات التي تحدث تعيق مسار الإدارة الإلكترونية ومنه ما يلي:

الفرع الأول: متطلبات الإدارة الإلكترونية

يقضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر أهمها:⁴¹

أولاً: المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق الإدارات الأهداف المبتغاة، إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغير وتدعمه وتأخذ بكل جديد 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 وتحديد في الأساليب المتبعة في الإدارات والمؤسسات.⁴²

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 للكُم الهائل من الاتصالات.

⁴¹ عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نفاي الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، 73-78.

⁴² - فورة فهيمة، حفير ليدية، في المتطلبات الأساسية لسير المرافق العامة الإلكترونية، مذكرة تخرج مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2020/2019.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية؛
- متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة وضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني.

ثانيا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام.

ثالثا: المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة.

رابعا: المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سيرتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية. تنقسم إلى قسمين هما:

1) البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والحلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونيا.

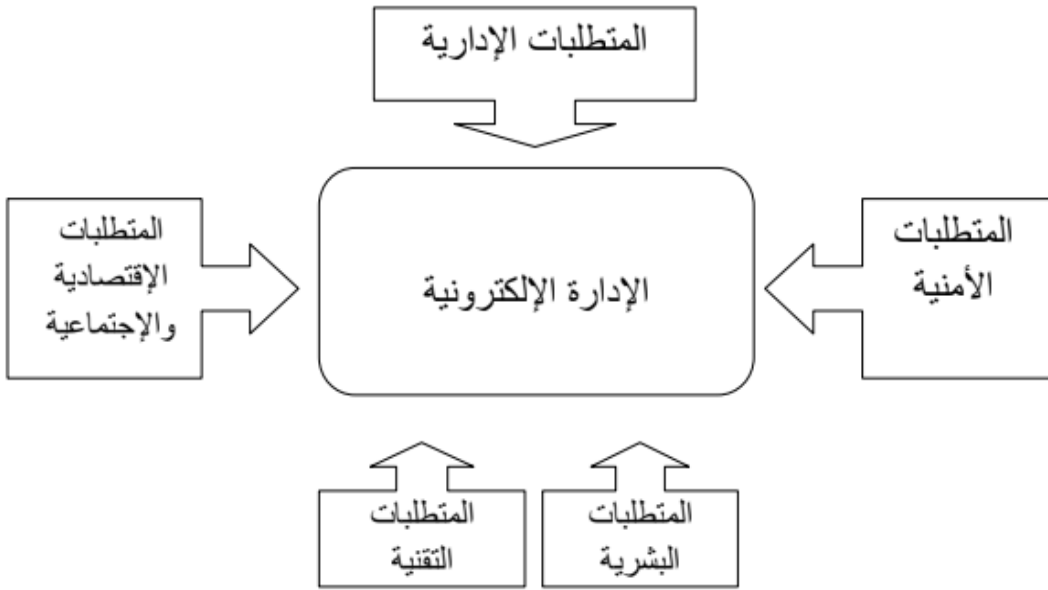
2) البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:

وتتمثل في مجموعات الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجازها وظائف الأعمال الإلكترونية برمجيات التطبيقات من خلالها وهذه تتكون من واقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية،

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

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الامنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية؛
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة؛
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات المحاسبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة؛

الشكل رقم 1-5: المتطلبات الإدارية



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

الدكتوراه ل م د في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، 2016/2015

الفرع الثاني: معوقات الإدارة الإلكترونية

على الرغم من أهمية الإدارة الإلكترونية كأداة فاعلة ورئيسية في تحقيق جودة الإدارة وفاعلية في تحقيق أهدافه إلا أن هذا النوع يقابل بالعديد من المعوقات التي تعترض تطبيقه ووضع موضع التنفيذ إلا أنه يمكن تقسيم تلك المعوقات التي تتمثل فيما يلي: ⁴³

أولاً-معوقات تنظيمية: وتتمثل في:

- ✓ انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى 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؛

ثانياً-المعوقات الإدارية:

يرى العديد من الباحثين والمفكرين أن أبرز المعوقات الإدارية التي تقف في سبيل تفعيل الإدارة الإلكترونية وتتمثل هذه المعوقات في:

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية؛
- ✓ غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ محاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية؛
- ✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا المعلومات؛

⁴³ - عبد الدايم هشام، بن بيه ايمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018/2017، ص 56- 57

ثالثاً-المعوقات البشرية:

تعد القدرات البشرية من أهم العناصر التي تساعد على تطوير المجتمعات نحو تحقيق الهدف المنشود إلا أن ضعف الموارد البشرية على فهم التغيرات نحو تكنولوجيا المعلومات أمرًا تعاني منه أغلب المؤسسات ومن أجل القضاء على ضعف الموارد البشرية يجب تضافر الجهود لتطوير العنصر البشري لإبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في حياة المجتمعات، كما أكد الكثير من الباحثين والمفكرين على أن النقص في المهارات البشرية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات يعد أحد المعوقات التي تواجه المؤسسات، 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؛
- مشاكل الفقر المعلوماتي والمعرفي.

رابعاً- المعوقات المالية

إن الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى دعم مالي لازم حيث أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية هو ضعف الدعم المالي من قبل الإدارة العليا. ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

- ضعف الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات الإدارية على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب؛
- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية بالبنية التحتية نظراً للأزمات الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة مادياً؛
- عدم تفهم المسؤولين لعملية التغيير وتوفير المواد المالية لذلك؛
- قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحددة فيها أوجه الإنفاق.

خامسا: المعوقات التقنية

هناك مجموعة من المعوقات التقنية والتي تعيق الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن أهم تلك المعوقات ما يلي: 44

- انعدام البنية التحتية من ناحية توفير الشبكات والأجهزة في الكثير من المؤسسات؛
- ارتفاع تكلفة التغيير في تكنولوجيا المعلومات بصورة مخيفة في الوقت الذي تبحث فيه الأفراد داخل المؤسسات على الاستقرار؛
- قلة الكوادر البشرية القادرة على تطبيق تكنولوجيا المعلومات؛
- التكلفة العالية للوصول إل شبكة الانترنت؛
- عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات وشبكة الأنترنت؛
- نقص شديد في المعلومات من البرمجيات من ناحية معرفة جودتها وميزاتها؛
- نقص الخبرة ولا يوجد أجهزة رقابة مهنية متخصصة في الرقابة على جودة البرمجيات؛
- سير المعلومات تشكل العقبة الأساسية في تطبيق تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛
- الخوف من اختراق الأجهزة الشخصية وسرقة محتوياتها من المعلومات؛
- اختراق أنظمة؛
- التشغيل في المؤسسة بشكل عائق أمام تطبيق؛
- عدم مواكبة التطور الحاصل في البرمجيات وبرامج التشغيل في أجهزة الحاسوب الآلي.

⁴⁴ منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الحكومية بمالانج، ص 2016، ص 29-34.

المبحث الثالث: عرض وتقييم الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة الجوانب أو المتغيرات ذات علاقة بالموضوع الحالي، حيث تبيان هذه الدراسات من خلال معالجة مواضيعها والوصول إلى النتائج المرجوة، لذا فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة لتكملة أو التطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم الوصول إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات باللغة العربية والتي لها بموضوع الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية أو ترتبط به بشكل مباشر أو غير مباشر.

1. سهاد برقي، 2019

الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة أسيل سيل لاتصالات في كربلاء العراق.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في التوجه الريادي في شركة أسيا سيل لاتصالات في كربلاء العراق. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استمارة استبانة مكونة من محورين الأول تضمن بيانات تتعلق بالمجيب على استمارة، والثاني متغيرات البحث، وقد تم توزيع (20) استبانة على مديري الشركة. وفي ضوء النتائج توصل البحث الى بعض التوصيات من بينهم ترسيخ الثقافة التنظيمية وجعلها جزءاً لا يتجزأ من توجهات الشركة. زيادة قنوات الاتصال لزيادة إتاحة الفوضة أمام العاملين لاتصال أصواتهم وما لديهم من حقائق ومقترحات وأفكار الى المستويات العليا بخصوص تطبيق متطلبات التوجه الريادي.

2. فاطمة دريدي، 2018

أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق اهدافها ورفع مستوى أداء موظفيها ودفعهم لقيام بمهامهم على أكمل وجه وقد جاءت هذه الدراسة لكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة، تطبيق مقاييس على العينة الدراسة المقسمة الى فئتين (فئة الرؤساء، فئة المرؤوسين). وقما بمسح شامل 342 موظف لتوصل الى النتائج:

-علاقة أنماط السلطة الإدارية بالثقافة التنظيمية علاقة الوظيفية طردية.

- تساهم السلطة الديمقراطية في تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة العمومية في بعض المواقف.

1.قصور أحمد، 2017

تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة جامعة بوضياف المسيلة .

هدفت الدراسة الى تشخيص مستوى تطبيق المؤسسة لمعايير نظم الإدارة البيئية أي الوقوف على مدى قرب المؤسسة من هذه المعايير وبالتالي تسهيل إدراك الفجوة الموجودة. ووضحت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى متغير للتعلم التنظيمي والقيم التنظيمية بوصفهم أهم الأبعاد والأكثر وزنا ودعما لثقافة التنظيمية مما يدل على تكوينية داخل الشركة.

2.رانية الهدار 2017

دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر -جامعة باتنة.

تهدف هذه الدراسة الى تقديم شامل عن الإدارة الإلكترونية يستفاد منه علميا و عمليا و ابراز أهمية الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية , ابراز مظاهر هذه الرشادة الإدارية من خلال الجودة الوقت الجهد ... خلصت نتائج الى اصلاح المؤسسة الإدارية الجزائرية و عصرنتها ضرورة حتمية لا مفر منها و امرا غاية في الأهمية لضمان نجاح البرامج و المشاريع التنموية في مختلف المجالات , نجاح تجربة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر مرتبط بتطوير البنية التحتية للاتصالات السلوكية و اللاسلوكية ووجود مورد بشري يتمتع بقدرات و مهارات تقنية عالية لتعامل معها.

3. نجم العزاوي 2017

أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعها في العراق -الأردن

تهدف الدراسة الى التعرف على أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في مصرف الرافدين العراقي وبجميع فروعها، التعرف على واقع تطبيق مكونات الإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين. تمكنت نتائج الدراسة بإعطاء صورة واضحة عن مستويات التأثير المباشر لمكونات الإدارة الإلكترونية على الأداء، اوصت الدراسة الى ضرورة إعداد وتنفيذ برامج متخصصة تهتم بالإدارة الإلكترونية لأعداد قيادات ادارية مؤهلة علميا وعمليا في حقل الإدارة الإلكترونية.

3. دراسة منير عبد الله عثمان الطائش 2016

علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية، استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث قامت باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات منها معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات ألفا كروتباچ والانحدار الخطي البسيط والمتعدد. خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ⁴⁵

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع؛
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

⁴⁵منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير قسم العلوم الإسلامية كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية - ميلانج- ماليزيا، 2016.

4. دراسة هدى درنوني 2015

دور الثقافة لتنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل الكهربائية، بسكرة.

انطلقت الباحثة من عدة تساؤلات كالاتي:⁴⁶

- ___ ما دور الممارسات في ترسيخ الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الصناعية؟
- ___ ما دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية؟
- ___ ما دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية للمؤسسة؟

وقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي حيث يتسنى لها وصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية والخروج بنتائج علمية يمكن تعميمها، معتمدة في ذلك على الوثائق والسجلات الإدارية والملاحظة واستمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الضرورية للدراسة والتي طبقت مع 701 عامل بمؤسسة الكوابل بسكرة وبعد تعديل البيانات توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة الكوابل إذا بلغ متوسطها العام 2.94، القيم التنظيمية جاءت في المرتبة الأولى من حيث الممارسات بمتوسط حسابي قدر بـ 3.06 التوقعات الإدارية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.99 وجاءت بعد الممارسات الإدارية في مرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.36 لتلبية مستوى الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدر بـ 3.16 وفي الأخير مستوى الالتزام المعياري البالغ 2.85.

هدفت الى التحكم في معلومات وسهولة تسيرها وفق ما تتطلبه الحاجة واقتصار الوقت في تخزينها وتوزيعها نظرا لمنجزات التقنية أدت الى التطور في مجال الاتصالات. خلصت نتائج الدراسة الى:

- ضعف النية التحتية المادية والمالية لبناء لأداة الإلكترونية في الجزائر.
- نقص ليد العاملة المؤهلة والكفؤة في الإدارات الجزائرية.

⁴⁶ - هدى درنوني، دور الثقافة لتنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر،

5. دراسة موسى عبد الناصر، محمد قريشي، 2011

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العمل الإداري وزيادة فعالية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، تسليط الضوء على واقع الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي.⁴⁷

شملت هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين تمثلت في:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وتطوير العمل الإداري؛
- الفرضية التالية تندرج تحتها:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأجهزة وتطوير العمل الإداري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام البرمجيات وتطوير العمل الإداري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام شبكات الاتصال وتطوير العمل الإداري؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام صناعة المعرفة وتطوير العمل الإداري.

أدوات الدراسة يتكون مجتمع البحث من العاملين الإداريين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة والبالغ عددهم 142 عامل وتم أخذ عينة عشوائية طبقية حجمها 50 عامل وتم استخدام المنهج الوصفي وأدواته مثل الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأداة بحثية في جمع البيانات الخام، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر، الأجهزة والمعدات والبرمجيات والشبكات التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها؛
- ✓ استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت وأمن المعلومات وحواجز الزمن والمكان؛
- ✓ تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية أداء العاملين بدرجة كبيرة من خلال توفير وقت وجهد العاملين وتقليل التكاليف.

⁴⁷ - موسى عبد الناصر ، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة بسكرة، 2011.

6. دراسة فراحي وهيبة، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية دراسة حالة بلدية البويرة

في سياق تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والفعالية والرضا من قبل المواطنين، سعت مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية إلى التخلص من الأساليب التقليدية المعتمدة في تقديم الخدمات، ذلك من خلال الاستفادة من داخل المرافق التطورات الحاصلة في مجال تقنية المعلومات وبروز نمط الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير كان له تأثيرا كبيرا العمومية وعلى نوعية الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، حيث تجلت مظاهر هذا التأثير في الانتقال من الشكل وكانت نتائج كالتالي: ⁴⁸

التقليدي البيروقراطي في تقديم الخدمة إلى الشكل الإلكتروني القائم على السرعة والشفافية والموضوعية في استفادة الزبون من الخدمات العامة

⁴⁸ - فراحي وهيبة، الإدارة الالكترونية كآلية لتحسين الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلبي امحمد اوالحاج، البويرة، 2018/2019.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

في هذا المطلب سنعرض اهم الدراسات الأجنبية التي تطرقت لموضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية وعرض مختلف نتائجها وأهدافها.

**1. Mazen J. AlShobaki Samy S.Abu-Naser 2018
Support Extent Provided by Universities Senior Management in Assisting the
Transition to e-Management**

عنوان الدراسة: مدى الدعم المقدم من الإدارة العليا للجامعات في المساعدة في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا بالجامعات للمساعدة في الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة:

أن إدارة الجامعة تدعم الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. مفهوم الإدارة مفهوم واسع يتضمن عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، والانتقال إليها يتطلب تغييرات واسعة النطاق من الهيكل التنظيمي إلى العمليات التجارية. تكفي أنظمة المعلومات المحوسبة لبدء الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. لا يزال استخدام وحدات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية محدوداً للغاية ويقل بشكل كبير من فوائد الهرم الإلكتروني. لا ترتبط أنظمة الخدمة الذاتية بأنظمة الدفع والدفع، ويشرح الباحثون ذلك لأن أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ليست كاملة في الجامعات. كما تتبع الجامعات استراتيجية الجمع بين الأعمال التقليدية والإلكترونية، وهو مؤشر إيجابي للانتقال إلى الإدارة الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى عدة توصيات لغايات أن تتخذ إدارات الجامعة المنهج الرسمي والعملي لأنظمة الإدارة الإلكترونية. التوسع في استخدام النماذج الإلكترونية لإدارة الموظفين للاستفادة من مزاياها المتعددة مثل تقليل التكاليف وتقليل وقت إنجاز المعاملات .

1.FORTAS Fatiha 2017

La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie

عنوان الدراسة: الإدارة الإلكترونية رافعة أساسية لتحديث الإدارة العامة في الجزائر

هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى الطرق التي قامت بها الحكومة الجزائرية لتسهيل عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومن خلال استعمال المنهج الوصفي لجمع المعلومات وعرضها ووعيا بهذه القضايا والتطورات قامت الحكومة الجزائرية بإعداد برنامج متعدد المحاور سمي "بمشروع الجزائر الإلكترونية 2013"، والذي يتضمن سلسلة من التدابير الرامية إلى تعزيز أداء الاقتصاد الوطني والشركات وتحسين الخدمة العامة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واللامركزية في إعداد وثائق وتسريع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات والإدارات العمومية. اسفرت نتائجها بان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر أداة مميزة لتحديث الإدارة الإدارية والقضاء على الروتين. في الواقع، من المعترف به بشكل متزايد في جميع أنحاء العالم أن الحوكمة الفعالة للقطاع العام تتطلب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتصبح أكثر كفاءة وتحسن تقديم الخدمات العامة للمنظمات والأفراد. يمكن للحكومة الإلكترونية أن تساهم في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلدان من خلال تحسين كفاءة وفعالية القطاع العام وكذلك الروابط بين مختلف الإدارات الحكومية.

1.Lok&Crawford, 2003

"The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment"

عنوان الدراسة: أثر الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي.

2. Ritchie, 2000.

"Organizational Culture: An Examination of its Effect on the Internalization Process and Member Performance"

الثقافة التنظيمية: دراسة تأثيرها على عملية الاستيعاب واداء العضو

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل ثقافة المؤسسة، وتحويلهم إلى مشاركين في المؤسسة، وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم السلوكية، وخلصت الدراسة إلى ثلاثة عوامل تساعد على ذوبان الموظفين في ثقافة المؤسسة

- إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المؤسسة منهم.

- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها ونذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.

دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لدى الموظفين ولتنشيط ذواتهم.

المطلب الثالث: مناقشة وتحليل الدراسات السابقة

في هذا المطلب سنحاول مقارنة بين الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع البحث والدراسة الحالية من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات.

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية

ارتأت الطالبتين الى توضيح مجال المقارنة بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 1-2 مقارنة الدراسات السابقة باللغة العربية

المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الحالية مع دراسة رانية هدار دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر 2018	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث الهدف فتمثل في التعرف على أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة لمؤسسة محل الدراسة. كما عاجلت الدراسة السابقة لحد متغيرات الدراسة الحالية وهي الإدارة الالكترونية.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في كون الدراسة السابقة استعملت استبانتيين واحدة موجهة للإداريين في المؤسسة وأخرى للمواطنين اما الدراسة الحالية فاقترنت على الموظفين الإداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر
الدراسة الحالية مع دراسة فاطمة دريدي أنماط السلطة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 2018	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث معالجتها أحد متغيرات الدراسة وهو الثقافة التنظيمية كما تم استخدام المنهج الوصفي في تقديم اهم مواضيع الدراسة	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من بحيث ان الدراسة الحالية استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات بينما الدراسة المقارنة فقد اعتمدت على المقابلة والملاحظة
الدراسة الحالية مع دراسة دراسة فراحي وهيبة، 2019/2018	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث المنهج وأدوات الدراسة، كما أن كلا الدراستين استخدمت أسلوب دراسة الحالة لمعالجة الجانب التطبيقي من الدراسة.	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة ان الدراسة المقارنة تمت على مستوى بلدية بلدية وكذلك من حيث الموضوع فان الدراسة السابقة عاجلت موضوع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية.
الدراسة الحالية مع دراسة سهاد برقي كامل	تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيثان الدراستين	تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من بحيث مجتمع الدراسة والعينة المدروسة كما ان الدراسة الحالية

<p>عاجلت الموضوع دور الثقافة التنظيمية على ريادة الاعمال اما الدراسة الحالية فقد عاجلت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية</p>	<p>عاجلتا موضوع الإدارة الإلكترونية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، وكذلك استخدام المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>هدى هادي حسن 2019</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث توضيح وتحديد التأثير الثقافة التنظيمية فالدراسة الحالية كان مجتمع الدراسة متمثل في موظفين الإداريين لشركة الاتصالات الجزائر محل الدراسة اما الدراسة المقارنة كان في مؤسسة صناعة الانابيب البلاستيكية الجلفة.</p>	<p>تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث استخدام الاستبيان في جمع البيانات اللازمة للدراسة كما ان كلا الدراستين هدفت الى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة قصير أحمد تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية شركة صناعة أنابيب البلاستيكية الجلفة 2017</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة المقارنة من خلال عينة الدراسة الحالية المتمثلة في موظفين الإداريين في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بغرداية. -اما الدراسة السابقة فتمثلت العينة في العاملين في مصرف الرافدين بالعراق</p>	<p>تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من حيث ان الدراسة هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الالكترونية الذي تلعبه ومن حيث المنهج التبع</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة نجم العزاوي أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة دراسة تطبيقية على مصرف الرافدين وفروعه في العراق 2017</p>

الفرع الثاني: مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

يمكن تلخيص أهم الفروقات بين دراستنا والدراسات السابقة الأجنبية في الجدول الموالي:

الجدول رقم: 1-3: مناقشة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

<p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال مجتمع الدراسة فالدراسة الحالية كانت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية اما الدراسة المقارنة فيتكون مجتمع الدراسة من مستويات إدارية مختلفة في الجامعات</p>	<p>تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال استخدام الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة. وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة Mazen J. AlShobaki Samy S.Abu-Naser 2018</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة من خلال تركيز الدراسة المقارنة على اشكال تفعيل الإدارة الالكترونية في الإدارات الجزائرية، أما الدراسة الحالية اهتمت بدور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية.</p>	<p>تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال معالجة أحد متغيرات الدراسة الحالية وهو الإدارة الالكترونية</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة FORTAS Fatiha2017</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث الهدف، هدفت الدراسة المقارنة الى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، وأثر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي اما الدراسة الحالية فتناولت مصطلحين هامين وهما الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية والتعرف على الثقافة التنظيمية واستثمارها في الدفع نحو الإدارة الالكترونية</p>	<p>اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة في كونها تعالج أحد متغيرات الدراسة وعلى الدور الهام الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في شتى المجالات الإدارية</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة Lok & crawford 2003</p>

<p>تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من خلال موضوع الدراسة وهدفها فالدراسة السابقة هدفها توضيح عملية اذابة ودمج الموظفين داخل الثقافة التنظيمية اما الدراسة الحالية فهدفها الرئيسي تبيان دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو الإدارة الالكترونية</p>	<p>تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسة المقارنة على معالجة موضوع الثقافة التنظيمية والتوافق على أهميتها في المؤسسات</p>	<p>الدراسة الحالية مع دراسة Retchic 2000</p>
---	---	---

خلاصة:

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري للثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية تعبير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في مؤسسة ما، حيث ان هذه القيم تؤثر في الجانب الإنساني الملموس في المؤسسة وفي سلوك الأفراد. وبهذا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة كما ان الإدارة الالكترونية من المصطلحات حديثة النشأة لكنها حظيت باهتمام العديد من الباحثين لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الريادة وعليه وجب على المؤسسات مواكبة التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال وعليها تبني الإدارة الالكترونية

ويبقى الإشكال مطروح في تحسين ثقافة المؤسسة والعاملين بها لتوفير المعاملات الإدارية بالطريقة الإلكترونية. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراسة الحالة والتي تهدف إلى معرفة مدى دور الثقافة التنظيمية السائدة ومساهمتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع غرداية

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر بغرداية

تمهيد:

تطرقنا في الدراسة النظرية إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا الإدارة الالكترونية، من خلال تطرقنا إلى التعاريف والمفاهيم العامة، وكذا الدراسات السابقة التي تطرقت للموضوع.

ومحاولة منا لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة حالة في اتصالات الجزائر فرع غرداية،

حيث حاولنا في هذا الفصل إثراء موضوع الدراسة واستكمالاً لتحقيق الأهداف المرجوة، يتوجب علينا دعم الجانب التطبيقي والوقوف على أهم النتائج المتحصل عليها في دراسة الحالة، من خلال توزيع استبيان على أفراد العينة المستهدفة من اداريين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية واختبار جملة من الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وإلمام أكثر بالجانب التطبيقي للدراسة ارتأينا أن نتناول من خلال هذا الفصل كل من مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة جمع وتلخيص المعطيات، التعريف بمتغيرات الدراسة، وكيفية قياسها، كما سيتم عرض، وتحليل، ومناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

__ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

__ المبحث الثاني: عرض نتائج دراسة حالة تحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المبحث سنتعرف على اهم الأدوات والطرق التي تم استخدامها من اجل الوصول للنتائج اللازمة لهذا البحث.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اهم المؤسسة الفاعلة في المجتمع الجزائري وقد سمحت الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ب والمتمثلة في الجودة والفعالية ونوعية الخدمة في بقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر وفي هذا المطلب سنتطرق الى فرع من فروع هذه المؤسسة وهو اتصالات الجزائر فرع غرداية.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005. وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت. تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماد على تدارك التأخر المتراكم.

ويبلغ اجمالي موظفي قطاع اتصالات الجزائر ب 21408 موظف موزعة على 48 ولاية اضافة إلى شرق العاصمة وكذلك غرب العاصمة أي بمجموع 50 منطقة إدارية، أما بالنسبة لولاية غرداية فيبلغ عدد العمال بالمؤسسة إلى 260 عامل بفروعها التالية: غرداية، متليلي، القرارة، المنيعه. ويقع مقرها بالجزائر العاصمة الكائن بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس المحمدية الجزائر.

➤ **أهدافها:** ثلاث اهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في

برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما:

- الجودة؛
- الفاعلية؛
- نوعية الخدمات.

ولقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهما اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

➤ الإطار القانوني:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال SPA تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلوكية واللاسلكية بالجزائر

➤ قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد مزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيا والإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

➤ 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

➤ كلمة رئيس المدير العام لاتصالات الجزائر

تتمتع اتصالات الجزائر، بحكم تاريخها وقيمها وكجزء من التزامها بخدمة الصالح العام، بكم هائل من الخبرات المثبتة وتجربة معترف بها، إضافة إلى توظيفها لأفضل الوسائل التي ترقى لمستوى تطلعاتها.

تعد اتصالات الجزائر اليوم، بفضل استثماراتها الكبيرة، طرفا فاعلا ملتزما بصفة مباشرة في مسار رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال مرافقة هذا التحول اليومي نحو تحقيق المزيد من التقدم والرقمي الذي غدا اليوم في المتناول.

لقد أصبحت اتصالات الجزائر تركز جل اهتماماتها على زبائنها وتحرص أيما حرص على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوسعي داما لإرضائهم. فمفهوم الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية راسخة في هوية المؤسسة وروح موظفيها، لأن الأهم بالنسبة لنا يمكن في تمكين جميع مواطنينا من الوصول والاستفادة من جميع الزوايا المرتبطة بمجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، والمساهمة بهذا الشكل في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم، بغض النظر عن توقعهم الجغرافي.

من خلال التركيز على مهامنا الأساسية، نسعى اليوم جاهدين إلى توسيع عملية نشر شبكات أكثر متانة وتوفير خدمات مختلفة بأسعار جد مغرية لجميع المواطنين أينما كانوا وحيثما وجدوا. فقد قامت اتصالات الجزائر، إيماننا منها بمبادئها الأساسية وريتها الواضحة، بوضع خارطة طريق بأفاق 2019 كلها عزم وتصميم على ربط جميع الجزائريين والمؤسسات بشبكة الأنترنت ذات التدفق الجد عالي كشرط ضروري لتحقيق اقتصاد رقمي يعود بالنفع على الوطن بأكمله.

ترتكز اتصالات الجزائر، في إطار وضع الشروط المواتية لإرساء اقتصاد رقمي في الجزائر وهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة، على ثلاث محاور أساسية وهي:

- تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون؛
- وضع زبائنا في محور قراراتنا وإجراءاتنا؛
- توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون.

➤ أهم الخدمات التي تتميز بها

- الهاتف الثابت؛
- الجيل الرابع للهاتف الثابت LTE 4G؛
- خدمة التداول عن طريق الفيديو vision conférence؛
- المكتبة الإلكترونية (في مكتبتنا)؛

▪ الرقابة الأبوية (fi@mane).

الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية

مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة غرداية تقع في عاصمة الولاية تتربع على مساحة قدرها أكثر من 2000م² ولديها عدة مصالح مختلفة عبر كافة مناطق الولاية.

- ACTEL الوكالات التجارية غرداية، القرارة، المنيعة؛
- CA مركز التضخيم غرداية، متليلي، المنيعة، القرارة، بريان؛
- CMP مصلحة الصيانة والانتاج غرداية، متليلي، القرارة، المنيعة؛
- ويقدر عدد الموظفين إلى غاية ديسمبر 2018 بـ 216 عامل وتعد أكبر شركة في الولاية من حيث عدد الموظفين.

1) المديرية الفرعية التقنية:

هي أهم مجال في الشركة حيث تقع على مسؤوليتها الأعمال التقنية والاشراف على الأجهزة التكنولوجية والمعدات الحيوية الخاصة بمجال الاتصالات بكل انواعها من الدراسة الأولية ثم عملية التوصيل الألياف سواء للزبائن أو تطوير الشبكات الأخرى أو المؤسسات المصرفية أو الرقابة كما تعمل على صيانة هذه الشبكات وتصحيح الاعطاب تعمل على مد هذه الشبكة إلى كافة المناطق من إدارات ودوائر وكل هذا في إطار تطوير شبكة اتصالات آفاق 2025.

ولهذه المديرية عدة مصالح:

- دائرة شبكة الدخول؛
- دائرة شبكة النقل؛

- دائرة التخطيط والمتابعة؛
- مركز الطاقة والمحيط؛
- هيئة صيانة الشبكات الأساسية؛
- هيئة صيانة شبكة النقل.

2) المديرية الفرعية التجارية:

لها أهمية في الجانب التسويقي لمختلف منتوجات الخدمية للمؤسسة قصد الحصول على أكبر عدد من الزبائن من خلال أهداف مسطرة كل سنة مقارنة عدد الاستثمارات المنجزة في السنة كما توفر الخدمة ما بعد البيع وتصلح أجهزة الانترنت والهاتف سواء عند الوكالات أو الاتصال بالرقم المجاني 100 لطرح الانشغالات دون عنا التنقل، ولها عدة وكالات تجارية ونقاط البيع على مستوى البلديات وتعتبر هذه المديرية الفرعية هي أداة قياس مدى نجاح المؤسسة للحصول على رقم أعمال جيد تسمح بالاستمرارية الجيدة للوحدة، وهي كذلك لها عدة مصالح:

- دائرة مبيعات الجمهور؛
- دائرة الشركات؛
- دائرة الدعم التجارية؛
- دائرة التخطيط والمتابعة.

3) المديرية الفرعية لدعم الوظائف:

هي مصلحة لها أهمية في اسناد والدعم الخاصة بجميع المستلزمات الضرورية للقيام بالأنشطة، فهي تعمل على توفير المعدات والأدوات والأجهزة كما تعمل على صيانة المباني والمعدات ووسائل النقل والتكفل بتنقل الأشخاص وكراء المعدات الضرورية من سيارات والآلات ولها عدة مصالح:

- دائرة الممتلكات والوسائل؛
- دائرة المشتريات؛
- مصلحة النزاعات؛
- مصلحة الأمن.

4) دائرة المالية المحاسبية:

تعمل هذه الدائرة على العمليات المالية والمحاسبية والتخطيط والميزانية وهي تعطي الصورة الحقيقية لنشاط المؤسسة ومن مهامها أيضا:

- إعداد الميزانية التقديرية للسنة الموالية؛
- إعداد جدول تفصيلي لنفقات المؤسسة؛
- تدقيق وتفتيش ملفات الموردين قصد المخالصة؛
- التصريحات المالية لكل من الضرائب ومصلحة الضمان الاجتماعي؛
- تسجيل جميع العمليات المحاسبية للمؤسسة؛
- إعداد الميزانية السنوية للمؤسسة؛
- إنجاز أعمال نهاية السنة المالية.

5) مصلحة الموارد البشرية:

تتم هذه المصلحة بجميع العمليات الخاصة بالموارد البشري للمؤسسة من حيث تحديد حاجيات المؤسسة من العمال ومتابعة العطل والأجرة الشهرية وملفات التكوين وملفات التقاعد ومن مهامها كذلك:

- العمل على الربط بين مختلف وظائف المؤسسة؛
- العمل على تطبيق سياسة التسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛
- العمل على تطوير ورسكلة العمال في مختلف وظائفهم؛
- تحديد السلم الاحصائي للعمال؛
- العمل على ترقية العمال حسب السلم المعمول به؛
- السهر على تحين الملف الاداري للعمال؛
- السهر على متابعة الملف الطبي للعمال لدى مصلحة طب العمل.
- تسديد ومتابعة مختلف الاشتراكات (MUTUELLE.CNR.CNAS)

6) مصلحة التفتيش:

تعتبر هذه المصلحة بمثابة التدقيق الداخلي للمؤسسة وفي هذا الإطار تقيم جميع الإجراءات الرقابية الداخلية تحت طلب رئيس لجنة التدقيق على مستوى مجلس الإدارة للمؤسسة وعنه سوف تبرمج مهام للتدقيق من طرف مدققين داخليين من قسم التدقيق الداخلي حيث تشمل عملية التدقيق كل القطاعات دون استثناء وتمحور مهام التدقيق حول:

- تقييم إجراءات الفوترة؛
- تقييم إجراءات التحصيلات؛
- تقييم إجراءات تسيير الشبكات التجارية؛
- تقييم نظم المعلومات؛
- تقييم عمليات المراقبة التقنية من إنجاز الشبكات والتوصيلات والأجهزة.... إلخ.

المطلب الثاني: إجراءات دراسة حالة

سنقوم في هذا المطلب بعرض إجراءات دراسة حالة من خلال توضيح مجتمع وعينة الدراسة، إجراءات اعداد استبيان الدراسة وتقنيها والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واختبار الفرضيات.

الفرع الأول-الطريقة المتبعة

في هذا الفرع عرض الطريقة المتبعة في الدراسة التطبيقية وذلك من خلال التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، واهم مصادر البيانات التي استعملناها لإتمام هذا البحث.

أولاً-منهجية الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة لمعرفة ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية السائدة في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية؟

حيث اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة وكذا الدراسات السابقة، واعتمدنا في الجانب التطبيقي على أسلوب دراسة الحالة (المنهج التحليلي)، حيث استخدمنا أداة الاستبيان من خلال توزيع 82 استبيان بغرض جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بتفريغها وتحليلها ببرنامج الحزم الإحصائية spss النسخة 22 بهدف الوصول الى دلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت الى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة والمتمثلة في 260 عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية.

2- عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبان على 80 اداري في مؤسسة الاتصالات الجزائرية فرع غرداية عشوائي تم الاعتماد على استبيان يتكون من عدة أسئلة تهدف لدراسة الموضوع، ويتشكل كما يلي:

جدول رقم 2-1: يبين نسبة الاستبيانات المسترجعة والمدروسة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	80	100.0
الاستبيانات المسترجعة	74	92.5

00.0	00	الاستبيانات الملغاة
92.5	74	الاستبيانات القابلة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين

شملت عينة البحث توزيع 80 استبيان على افراد مجتمع الدراسة المكون أساسا من مجموعة من الإداريين العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية ومن الجدول أعلاه تبين ان نسبة الاستثمارات الصالحة للاستعمال 92.5 %

ثالثا-متغيرات الدراسة:

ان موضوع دراستنا قام على تحديد دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الالكترونية، وبهذا يتبين لنا في الجدول الموالي متغيرات الدراسة المتضمنة للمتغير التابع والمستقل.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة

جدول رقم: 2-2: متغيرات الدراسة

نوع المتغير	المتغيرات
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع	الإدارة الالكترونية

المصدر: من اعداد الطالبين

اعتمدنا في الدراسة التطبيقية على مصدرين في جمع المعلومات والبيانات متعلقة بموضوع الدراسة وتمثلت:

1-المصادر الأولية: وذلك من خلال الدراسة حالة التي قمنا بها حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ثم معالجته عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS للتمكن من الوصول الى نتائج دراستنا والاجابة على الإشكالية الرئيسية وأثبت صحة الفرضيات.

2- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية لجمع المعلومات في مجموعة الكتب العربية والأجنبية المذكرات الجامعية والمقالات العلمية وغيرها من المراجع المؤلفة حول موضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية

محاوور الدراسة	الترميز	الرأي	المتوسط المرجح
	1	غير موافق بشدة	1 إلى 1.80
	2	غير موافق	1.81 إلى 2.60
	3	محايد	2.61 إلى 3.40
	4	موافق	3.41 إلى 4.20
	5	موافق بشدة	4.21 إلى 5.0

واشتمل الاستبيان على جزئيين كالتالي:

الجزء الأول: حيث تضمن الاستبيان مجموعة من البيانات الشخصية التي يملؤها كل مستجوب حسبما يتطابق معه.

الجزء الثاني: يضم المعلومات تخص إشكالية الدراسة، والذي يشمل محورين (02) وهي كالاتي:

المحور الأول: جاء لتوضيح العمليات التي تخص المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية ويتكون من 21 عبارة

المحور الثاني: جاء لتوضيح العمليات التي تخص المتغير التابع والمتمثل في الإدارة الالكترونية ويتكون من 14 عبارة

الاوزان الترجيحية للاستبيان لمقياس ليكارت الخماسي:

بعد استرجاع الإستبيان وفرزه وترميز البيانات، تم تفرغ وتحليل الإستبان واختبار فرضياتها بالاعتماد على برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم إستخدام مقياس رينسيز ليكارت وفق تدرج خماسي، والذي يحتمل خمس

إجابات (05)، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء عينة الدراسة لفقرات الإستبيان وتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك كما

يبينه الجدول التالي:

جدول رقم: 2-3: مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان واوزانها

من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من اجل تحليل بيان الاستبيان تم وضع مقياس الإجابات لقياس آراء افراد العينة المدروسة عن طريق استمارة الأسئلة

المصدر: من اعداد الطالبتين على مخرجات spss

من خلال مقياس ليكارت الخماسي وكما هي ممثلة في الجدول السابق، وبعد ادخال الترميز لكل عبارة من مقياس

ليكارت الخماسي، باستعمال اوزان الحسابات يمكن

حساب وتحديد الوسط الحسابي المفترض والذي سيعتمد عليه، وكذلك حساب الاتجاه، وفقا للعلاقة التالية.

$$\text{الوسط الحسابي: } 03 = 5 / (5+4+3+2+1)$$

المدى = اعلى قيمة - اقل قيمة للفئة

$$\text{المدى} = 1 - 5 = 4$$

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 5/4 \text{ أي : طول الفئة} = 0.8$$

-الاتجاه = طول الفئة + الحد الأدنى لكل فئة.

$$\text{الاتجاه: } 1 + 0.8 \text{ أي الاتجاه} = 1$$

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي :

-درجة القبول المتوسط هي الدرجة الثالثة (03)،

-الدرجتين (1،2) يعبران عن الرفض وعدم الموافقة،

-الدرجتين (5،4) فيعبران عن درجة الموافقة.

ثالثا- البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

• البرامج الإحصائية المستخدمة:

بما ان في هذه الدراسة تم استخدام مقياس رينسيز ليكارت والذي يعتبر كمقياس ترتيبي، ومن بين الأدوات الإحصائية

التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، عن طريق برنامج الحزم الإحصائية 22 spss .

• الأدوات الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 22 لتتوصل إلى ما يلي:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط لقياس الصدق؛
- ✓ اختبار كولموغوروف سميرونوف للتأكد من طبيعة التوزيع؛
- ✓ مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
- ✓ مصفوفة الارتباطات لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (تطبيق الإدارة الإلكترونية)؛
- ✓ تحليل اختبار تي تاست (T test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

رابعاً- اختبار صدق الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

- 1- صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على تسعة أساتذة متخصصين في مجال علوم التسيير والمحاسبة، وموارد بشرية (الملحق رقم 03)، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 01).

1- ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا لكرونباخ الذي يعتبر نسبته مقبولة عند القيمة (0.62) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا لكرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم 2-4: معامل الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة التنظيمية	21	0.904
تطبيق الإدارة الإلكترونية	14	0.759

من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمقياس الثقافة التنظيمية قدر بـ 0.904 أي أن 90.4 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، ووصل معامل ألفا كرونباخ لمقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى 0.759 أي أن 75.9 بالمائة من المبحوثين سيكونون ثابتين في إجاباتهم في حالة إعادة القياس وهو ما يشير إلى ثبات المقياس، وتعتبر النتائج على مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض نتائج دراسة حالة تحليلها ومناقشتها.

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة حالة التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة. كما اننا نتوصل الى إجابة على الإشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كما يلي:

الفرع الأول-توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس:

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

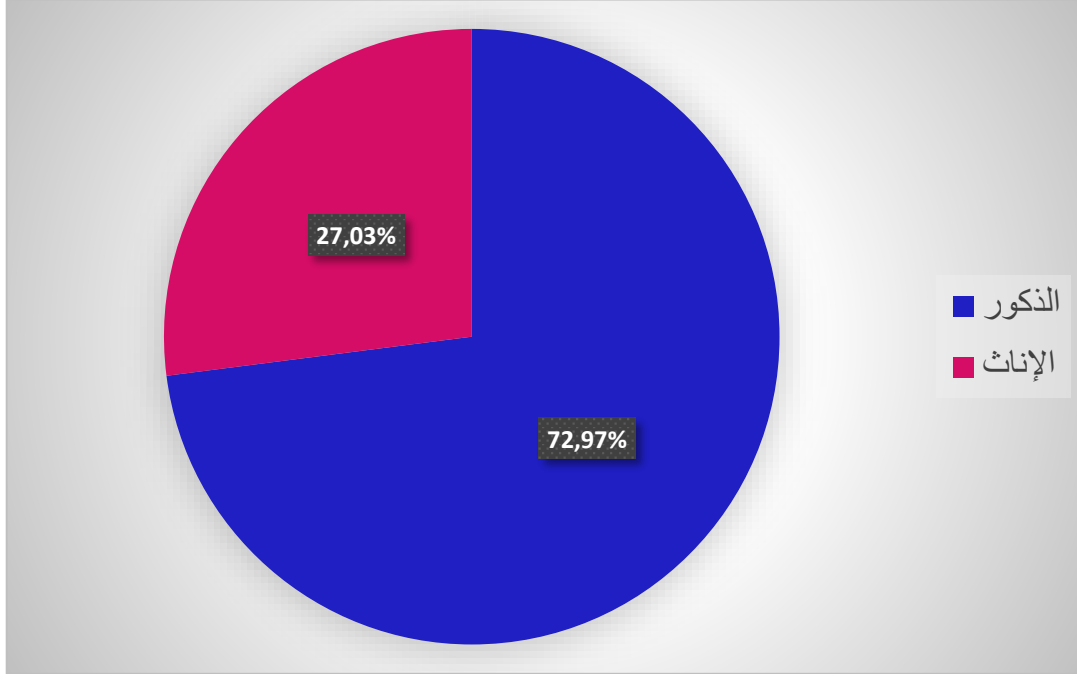
الجدول رقم 2-5: توزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	54	73.0
		الإناث	20	27.0
المجموع الكلي			74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة (73.0) في حين بلغت نسبة الإناث (27.0) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى مستوى الخبرة كان مرتفع لدى الذكور أو هذا عائد على ثقافة المجتمع والذي كان هناك تحفظ في عمل المرأة في أعوام سابقة أو ان الفئة الذكورية لديهم احتكاك بالجانب الإلكتروني أكثر من الإناث وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 2-1: الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير العمر

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

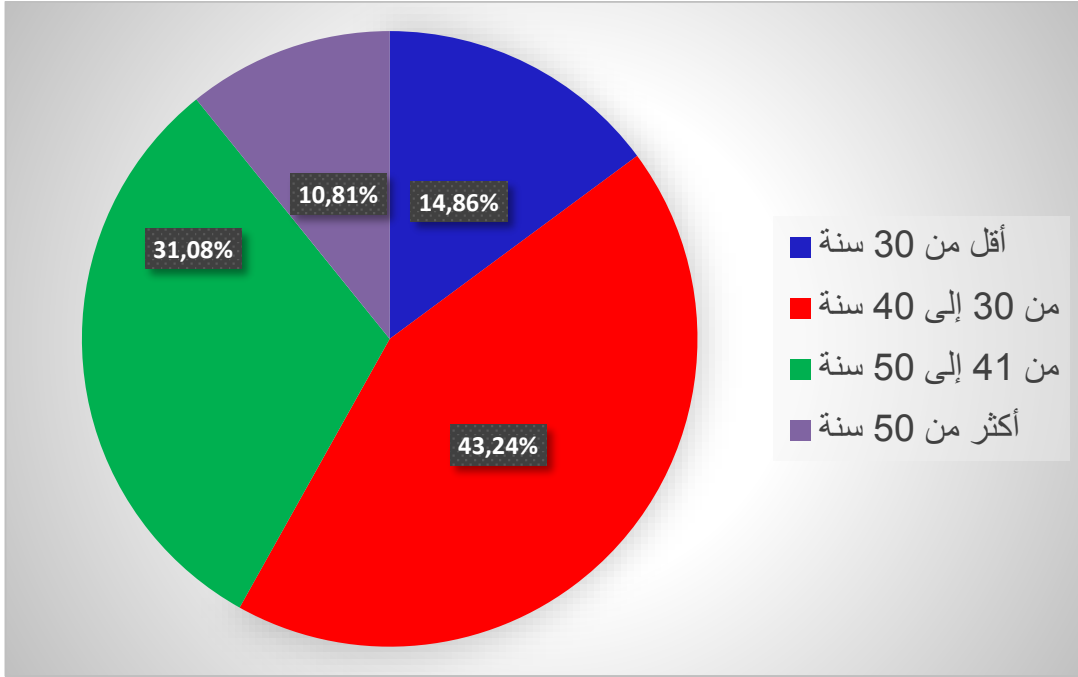
الجدول رقم 2-6: توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	العمر	أقل من 30 سنة	11	14.9
		من 30 إلى 40 سنة	32	43.2
		من 41 إلى 50 سنة	23	31.1
		أكثر من 50 سنة	8	10.8
	المجموع الكلي		74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 2-2: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى كما يلي:

الجدول رقم 2-7: توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي

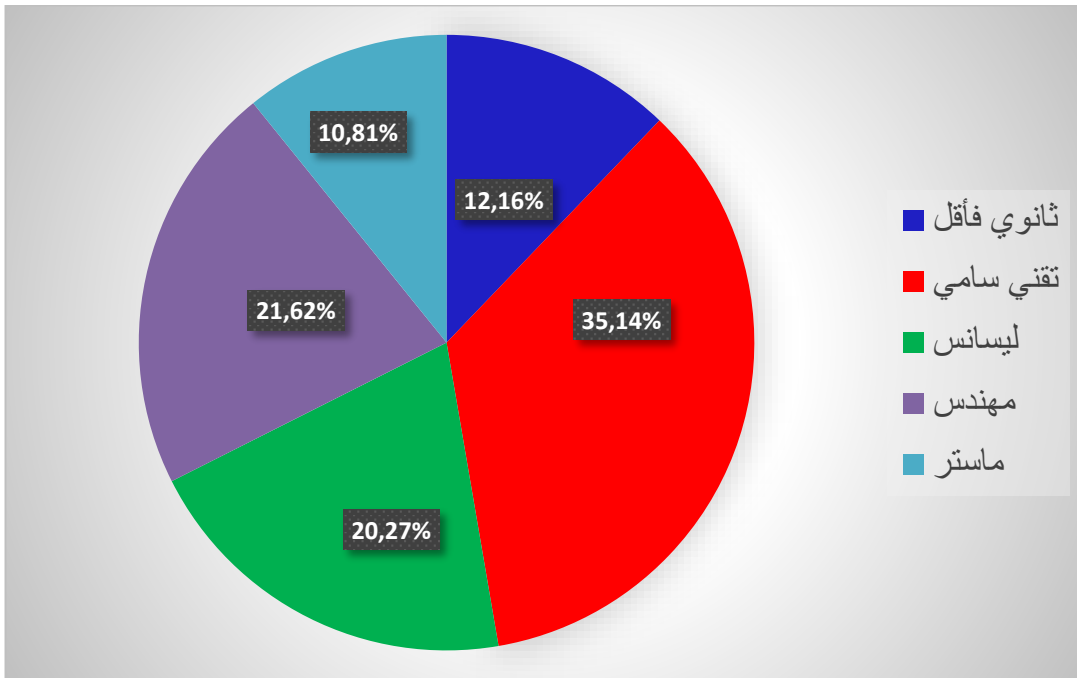
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	9	12.2
		تقني سامي	26	35.1
		ليسانس	15	20.3
		مهندس	16	21.6
		ماستر	8	10.8
المجموع الكلي			74	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ انه هناك أهمية للمستوى التعليمي وكما هو موضح في الجدول أعلاه فالمؤسسة تحتوي على مستويات علمية عالية مثل تقني سامي بنسبة 35.1 وكذا مستوى ليسانس بنسبة 20.3 واما فيما يخص المستوى مهندس فكانت النسبة 21.6 ومستوى اقل من ثانوي كانت النسبة 12.2 واطير مستوى ماستر بنسبة 10.8 ونلاحظ ان الإداريين الحاصلين على مستوى تقني سامي تغطي النسبة الأكبر في المؤسسة بنسبة 35.1

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 2-3: الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الرابع: توزع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الاقدمية

توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 2-8: توزع أفراد العينة حسب خاصية الاقدمية

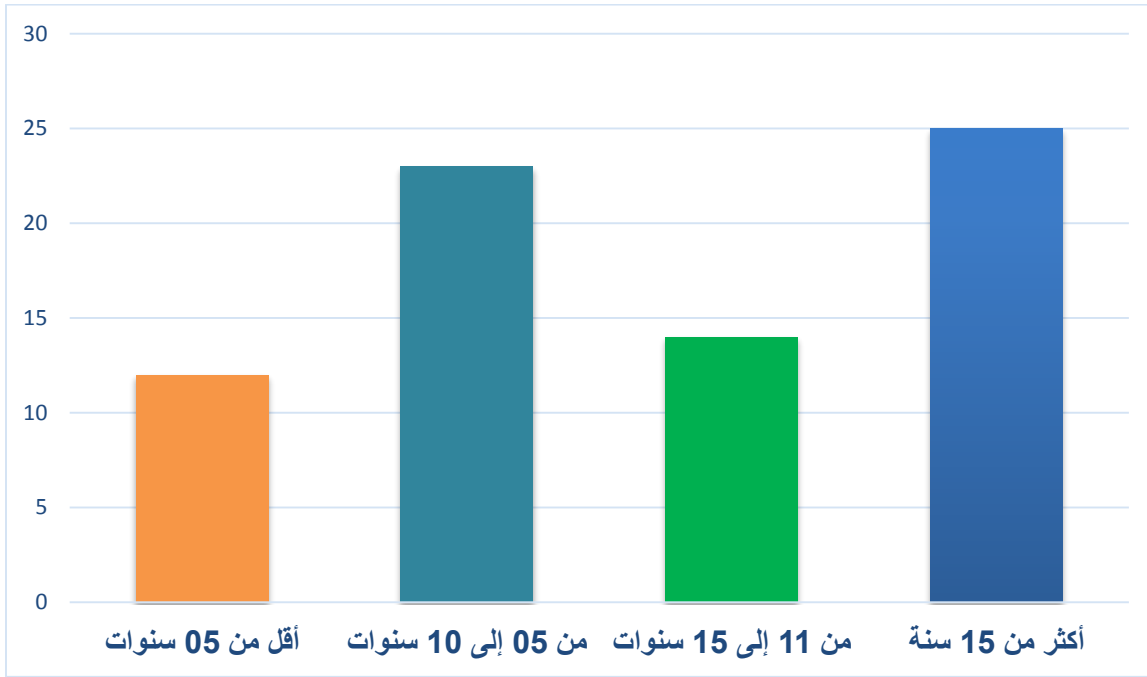
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	الاقدمية	أقل من 05 سنوات	12	16.2
		من 05 إلى 10 سنوات	23	31.1
		من 11 إلى 15 سنوات	14	18.9
		أكثر من 15 سنة	25	33.8

100	74	المجموع الكلي
-----	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم 2-4: الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

الجدول رقم 2-9: توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي

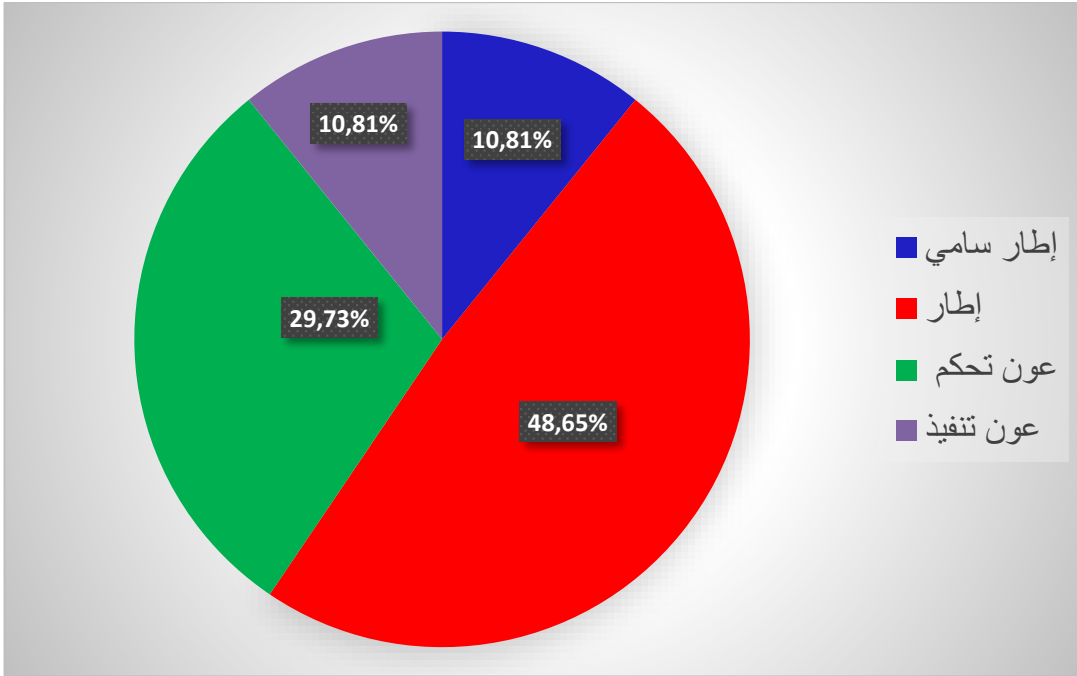
الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	المستوى الوظيفي	إطار سامي	8	10.8
		إطار	36	48.6
		عون تحكم	22	29.7
		عون تنفيذ	8	10.8

100	74	المجموع الكلي
-----	----	---------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ ان العدد الأكبر من عينة الدراسة كان ذو مستوى وظيفي إطار بنسبة 48.6 ثم بعدها عون تحكم حيث بلغت نسبتها 29.7 ثم تليها المستوى الوظيفي إطار سامي وعون تنفيذ في نفس المرتبة حيث بلغت النسبة فيها 10.8 ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم 2-5: الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

لاختبار الفرضيات يجب أولاً معرفة طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية)، وعليه قمنا بحساب اختبار كولموغروف سميرونوف، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم 2-10: يبين نتائج اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري (الثقافة التنظيمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية)

المقياس	قيمة اختبار كولموغروف	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الثقافة التنظيمية	1.190	74	0.059
تطبيق الإدارة الإلكترونية	1.158	74	0.062

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن الدلالة الإحصائية في الحالتين أكبر من 0.05 وعليه فإن متغيري تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية يتبعان التوزيع الطبيعي، فهما إذن يحققان شرط الاعتدالية، وعليه يمكننا حساب الفروق باستخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T TEST واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA)

الجدول رقم 2-11: مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الخماسي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 2.33
متوسط	من 2.34 إلى 3.67
مرتفع	من 3.68 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة

وعليه قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتيب لكل عبارة، وهذا ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم 2-12: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعده القيم التنظيمية

العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 1	1	4.18	0.63	مرتفع
العبارة 2	2	4.15	0.61	مرتفع
العبارة 3	3	4.14	0.69	مرتفع
العبارة 4	4	4.09	0.74	مرتفع
العبارة 5	5	4.08	0.84	مرتفع
القيم التنظيمية		4.13	0.51	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا الجدول رقم (2-12) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق القيم التنظيمية بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع اتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 4.13 أي في المجال الثالث (من 3.68 الى 5) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم 2-13: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والترتبة لبعده المعتقدات التنظيمية

العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 6	1	4.31	0.76	مرتفع
العبارة 7	2	4.12	0.64	مرتفع
العبارة 8	4	4.07	0.71	مرتفع

العبارة 9	3	4.09	0.91	مرتفع
العبارة 10	5	3.99	0.73	مرتفع
المعتقدات التنظيمية		4.12	0.60	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه رقم (2-13) نلاحظ ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني المتعلق بالمعتقدات التنظيمية بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها ، حيث نرى ان المتوسط الحسابي العام يقدر بـ 4.12 أي في المجال الثالث (من 3.68 الى 5) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم 2-14: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعده الاعراف التنظيمية

العبارة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 11	1	4.27	0.75	مرتفع
العبارة 12	2	4.23	0.65	مرتفع
العبارة 13	5	4.07	0.71	مرتفع
العبارة 14	6	4.03	0.72	مرتفع
العبارة 15	4	4.12	0.70	مرتفع
العبارة 16	3	4.19	0.70	مرتفع
الاعراف التنظيمية		4.15	0.55	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا الجدول رقم (2-14) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بدرجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع اتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 4.15 أي في المجال الرابع (من 3.68 الى 5) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي.

جدول رقم 2-15: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لبعد التوقعات التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	العبرة
مرتفع	0.62	4.24	4	العبرة 17
مرتفع	0.54	4.24	3	العبرة 18
مرتفع	0.74	4.20	5	العبرة 19
مرتفع	0.60	4.32	2	العبرة 20
مرتفع	0.58	4.32	1	العبرة 21
مرتفع	0.43	4.27		التوقعات التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا الجدول رقم (2-15) ان المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المحور الأول المتعلق بدرجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الانحراف المعياري لكل منها مع اتجاه العينة لها، حيث نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام يقدر بـ 4.27 أي في المجال الرابع (من 3.68 الى 5) وهو يفسر بأن أغلب إجابات هذا المحور كانت ضمن المجال الجيد وهو مرتفع حسب مقياس ليكرت الخماسي.

جدول رقم 2-16: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس الثقافة التنظيمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الأبعاد
مرتفع	0.51	4.13	3	القيم التنظيمية
مرتفع	0.60	4.12	4	المعتقدات التنظيمية

الاعراف التنظيمية	2	4.15	0.55	مرتفع
التوقعات التنظيمية	1	4.27	0.43	مرتفع
الثقافة التنظيمية		4.17	0.41	مرتفع
قيمة ت = 24.549	درجة الحرية = 73		الدلالة الإحصائية = 0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 24.549 درجة حرية قدرها 73 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 4.17 وانحراف معياري قدره 0.41 وهذا يثبت وجود الثقافة التنظيمية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

جدول رقم 2-17: يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة والرتبة لمقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية

العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
العبارة 01	14	4.15	0.57	مرتفع
العبارة 02	11	4.23	0.48	مرتفع
العبارة 03	7	4.39	0.52	مرتفع
العبارة 04	5	4.43	0.50	مرتفع
العبارة 05	3	4.50	0.50	مرتفع
العبارة 06	2	4.51	0.53	مرتفع
العبارة 07	1	4.54	0.50	مرتفع
العبارة 08	4	4.50	0.53	مرتفع
العبارة 09	6	4.42	0.52	مرتفع
العبارة 10	8	4.38	0.57	مرتفع
العبارة 11	13	4.22	0.56	مرتفع

العبارة 12	12	4.23	0.63	مرتفع
العبارة 13	10	4.23	0.59	مرتفع
العبارة 14	9	4.34	0.60	مرتفع
تطبيق الإدارة الإلكترونية		4.36	0.27	مرتفع
قيمة ت = 43.738	درجة الحرية = 73	الدلالة الإحصائية = 0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نجد أن قيمة ت قدرت بـ 43.738 عند درجة حرية قدرها 73 وكانت الدلالة الإحصائية SIG أقل من 0.05 وعليه نقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية لصالح متوسط عينة الدراسة والذي قدر بـ 4.36 وانحراف معياري قدره 0.27 وهذا يثبت وجود تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة لدى عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع هو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم 2-18: معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)
أ- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية ب- المتغير التابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.304	0.093

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية هو (0.304) أي هناك ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (0.093)، بمعنى أن (9.3) بالمائة من تطبيق الإدارة الإلكترونية يعود لممارسة الثقافة التنظيمية والنسبة المتبقية (90.7) بالمائة ترجع للعوامل القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات في تطبيق الإدارة الإلكترونية

وعليه: "توجد علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية".
وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية ككل (0.304) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم 2-19: مصفوفة الارتباطات بيرسون لأبعاد متغير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (n)
القيم التنظيمية	0.264*	0.023	74
المعتقدات التنظيمية	0.238*	0.042	74
الاعراف التنظيمية	0.253*	0.030	74
التوقعات التنظيمية	0.191	0.104	74
المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	0.304**	0.008	74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد القيم التنظيمية بقيمة (0.264)، يليه بعد

الاعراف التنظيمية بقيمة (0.253)، وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط

الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي:

- يوجد تأثير طردي ضعيف للقيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد تأثير طردي ضعيف للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- يوجد تأثير طردي ضعيف للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- لا يوجد ارتباط دال إحصائيا للتوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانيا-تباين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم 2-20: قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة: تحليل التباين الأحادي ANOVA^a

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين F	مستوى دلالة الاختبار Sig.
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés		
1 الانحدار Régression	0.486	1	0.486	7.356	^b 0.008
البقايا Résidu	4.753	72	0.066		
المجموع Total	5.238	73			

a. المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية b. المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد ما يلي:

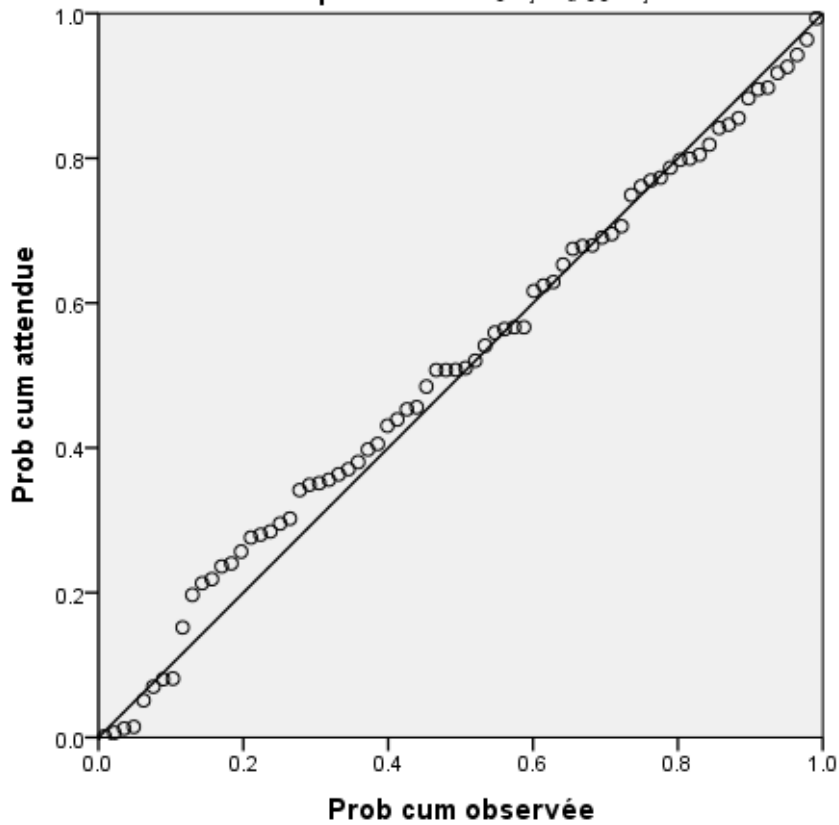
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.486 ومجموع مربعات البواقي هو 4.753 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.238؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 72؛
- معدل مربعات الانحدار هو 0.486 ومعدل مربعات البواقي هو 0.066؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 7.356؛
- مستوى دلالة الاختبار 0.008 وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفض فرضية العدم، ونقبل الفرض البديل وبالتالي فان خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2-6: الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés

Variable dépendante : الإلكترونية الإدارة :



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني (2-6) أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط. وهذا يدل على الارتباط الطردي ضعيف بين المتغيرات الدراسة.

المطلب الثالث: التعليق على النتائج والفرضيات

1- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 2-21: قيم معاملات خط الانحدار للمعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	B	
0.000	11.455		0.308	3.530	الثابت (Constante)
0.008	2.712	0.304	0.074	0.200	المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

a. المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 3.530 والذي يمثل قيمة B بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig (0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bX$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=3.530 + 0.200 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و Y يمثل المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الثقافة التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد تطبيق الإدارة الإلكترونية بقيمة 0.200. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود أثر للثقافة التنظيمية السائدة في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعاً - إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لصيغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار والتحقق من الفرضيات الفرعية علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج للتنبؤ بتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية. والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية.

الجدول رقم 2-22: الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية		Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= . 050, Probabilité de F pour éliminer >= . 100).

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى بقاء بعد للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية من أبعادها الأربعة في الدراسة وهو: بعد القيم التنظيمية.

1-4 العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية المتمثلة في بعد القيم التنظيمية والمتغير التابع تطبيق الإدارة الالكترونية لنموذج الدراسة:

الجدول رقم 2-23: قيم معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.264 ^a	0.070	0.057	0.26

a. القيم المتوقعة (الثابت): القيم التنظيمية

b. المتغير التابع: تطبيق الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول بلغ معامل الارتباط الخطي بين البعد المستقل (القيم التنظيمية) والمتغير التابع تطبيق الإدارة الالكترونية نسبة (0.264) وهو دليل على وجود ارتباط خطي ضعيف بينهما، حيث أن (7 بالمائة) من تطبيق الإدارة الالكترونية يعود إلى بعد القيم التنظيمية والنسبة المتبقية (93%) توجد علاقة ضعيفة بنسبة 0.26 غير دالة احصائيا عند مستوى الدلالة اقل من 0.05 نظرا لان الخطأ المعياري للتقدير هو 0.26 وهو أكبر من هامش الخطأ المسموح به 0.05 وبذلك نثبت أن الفرضية غير محققة. يوجد تأثير طردي للقيم للتنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2-4 تباين خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع:

يوضح الجدول أدناه تحليل تباين خط الانحدار حسب مربعات الانحدار:

جدول رقم 2-24: قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع

تحليل التباين الأحادي^b ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	درجة حرية الانحدار Ddl	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	قيمة اختبار تحليل التباين D	مستوى دلالة الاختبار Sig.
1	0.364	1	0.364	5.383	0.023 ^a
الانحدار Régression					
البقايا Résidu	4.874	72	0.068		
المجموع Total	5.238	73			

a. القيم المتوقعة (الثابت) : القيم التنظيمية

b. المتغير التابع : تطبيق الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.364 ومجموع مربعات البواقي هو 4.874 ومجموع المربعات الكلي يساوي 5.238؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 72؛

- معدل مربعات الانحدار هو 0.364 ومعدل مربعات البواقي هو 0.068؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 5.383؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.023 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها ونقبل الفرضية البديلة،

والتي مفادها هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على تطبيق الادارة الالكترونية.

نلاحظ من خلال الرسم البياني (2-6) الصفحة 93 أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ

شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

3-4) دراسة معاملات خط الانحدار: يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار لعلاقة الأبعاد المتبقية للمتغير

المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم 2-25: قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

المعاملات^a Coefficients

النموذج	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés	معاملات قياسية Coefficients standardisés	قيمة t	مستوى الدلالة
---------	--	--	--------	------------------

Sig.		Bêta	Erreur standard	A		
0.000	15.239		0.249	3.789	الثابت	1
0.023	2.320	0.264	0.060	0.139	التوقعات التنظيمية	

a. المتغير التابع تطبيق الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نجد أن ثابت خط الانحدار يساوي 3.789 والذي يمثل قيمة a بالجدول، وبلغت الدلالة الإحصائية Sig(0.000) وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئيا هي: $Y=a+bx$ وبتعويض القيم نجد المعادلة التالية:

$$Y=3.789+ 0.139 X$$

حيث أن X يمثل المتغير المستقل المتبقي القيم التنظيمية و Y يمثل المتغير التابع تطبيق الإدارة الالكترونية نستنتج من معادلة خط الانحدار أن زيادة الممارسة الفعالة للقيم التنظيمية ولو بقيمة 1 سيزيد تطبيق الإدارة الالكترونية بقيمة 0.139، سيظهر هذا من خلال

الجدول رقم 2-26: قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المبعدة والمتغير التابع

المتغيرات المستبعدة^b Variables exclues

Statistiques de colinéarité	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة	T	Bêta dans	النموذج	
Tolérance	Corrélation partielle	Sig.				
0.541	0.083	0.485	0.702	0.109 ^a	المعتقدات التنظيمية	1
0.879	0.178	0.132	1.525	0.183 ^a	الأعراف التنظيمية	
0.883	0.111	0.351	0.938	0.114 ^a	التوقعات التنظيمية	

a. القيم المتوقعة (الثابت): القيم التنظيمية

b. المتغير التابع: تطبيق الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول بلغت قيمة ثابت الدلالة Sig للأبعاد المستقلة (المعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية) المبعدين من التأثير على تطبيق الإدارة الالكترونية حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (0.485 و 0.132 و 0.351) على التوالي وهي قيم غير مقبولة الدلالة لأنها أكبر من 0.05 مما يؤكد على استبعاد تأثيرها على المتغير التابع مقارنة بالأبعاد المتبقية الدالة (بعد القيم التنظيمية).

وعليه تم التحقق من الفرضيات الفرعية كما يلي:

- 1) هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيم التنظيمية على التوجه نحو تطبيق الادارة الالكترونية؛
- 2) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمعتقدات التنظيمية على التوجه نحو تطبيق الادارة الالكترونية؛
- 3) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأعراف التنظيمية على التوجه نحو تطبيق الادارة الالكترونية؛
- 4) لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتوقعات التنظيمية على التوجه نحو تطبيق الادارة الالكترونية.

خلاصة الفصل

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بالدراسة الحالة المؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، بحيث تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عموميات حول المؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، فتناولنا فيه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة كما عرضنا الهيكل التنظيمي الخاص بها اما فيما يخص المبحث الثاني تطرقنا فيه الى طريقة وأدوات الدراسة وكما عرضنا فيه مناقشة واختبار الفرضيات. من خلال توزيع الاستبيان مكون من مجموعة من الأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة وتم توزيعها على عينة الدراسة متمثلة في موظفين الإداريين على مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية، وبالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss تم تحليل إجابات وآراء المستجوبين من العينة وكانت النتائج كما هي ملخصة فيما يلي:

- تم اثبات ان الثقافة التنظيمية السائدة قوية حسب وهذا يؤكد الفرضية الاولى ؛
- هناك توجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة حسب اراء عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية السائدة و التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- هناك تأثير طردي ضعيف للثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير طردي ضعيف للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير طردي ضعيف للاعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وفي الأخير تم نفي للفرضية الأخير والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الخدمات مة

الخاتمة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، بحيث تعد الثقافة التنظيمية القوية من أهم المحددات النجاح في مختلف المؤسسات باختلاف أنماطها وطبيعة نشاطها وذلك يرجع للتأثير الفعال والإيجابي الذي تمارسه هذه الثقافة سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وعلى ضوء التطورات الحديثة الطارئة على المؤسسات والبيئة الخارجية لها هذا ما جعل حتمية التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من اجل مواكبة هذه التطورات والحفاظ على الريادة بين المؤسسات، ومن اجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية التي تعمل في توزيع خطوط الاتصال بالإنترنت توصيل الشبكات السلكية، من خلال اسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي، لإعطاء صورة واضحة عن دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. وفي الأخير توصلنا الى جملة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss تم تحليل إجابات وآراء المستجوبين من العينة وكانت النتائج كما هي ملخصة فيما يلي:

- تم اثبات ان الثقافة التنظيمية السائدة قوية حسب وهذا يؤكد الفرضية الاولى؛
- هناك توجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة حسب اراء عينة الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛
- هناك علاقة طردية متوسطة بين الثقافة التنظيمية السائدة والتوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- هناك تأثير طردي ضعيف للثقافة التنظيمية السائدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير طردي ضعيف للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- هناك تأثير طردي ضعيف للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وفي الأخير تم نفي للفرضية الأخير والتي مفادها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

توصيات ومقترحات الدراسة:

بناءً على النتائج المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- ✓ من الأحسن اختيار كفاءات عالية من أجل تفادي الوقوع في أخطاء التواصل بين مستويات الإدارة والأخطاء التقنية؛
- ✓ تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بجرية كاملة مع ضمان عدم انتقادها؛
- ✓ تشجيع الموظفين على المشاركة في حلقات نقاش منظمة وإبداء رأيهم في القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المعمول بها داخل المؤسسة؛
- ✓ ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية في جميع المؤسسات من أجل مواكبة التغيرات الطارئة على البيئة الخارجية.
- ✓ دعم البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية؛
- ✓ تدريب الموظفين على مختلف التطبيقات الخاصة بالحاسب الآلي وعدم البقاء في استخدامات بدائية وبسيطة بخصوص الحاسب الآلي؛
- ✓ العمل على ترسيخ ثقافة الالتزام واحترام قيمة الوقت في المؤسسة؛
- ✓ على المؤسسة أن تقوم بإجراء التغييرات الملائمة لهيكلها التنظيمي واستراتيجيتها بما يتوافق مع متغيرات الإدارة الإلكترونية

آفاق الدراسة

- لا يمكن لهذه المذكرة أن تحيط بكل الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية ولا الإدارة الإلكترونية ومحاوله لفتح المجال لبحوث أخرى في هذا الميدان نقترح هذه الآفاق المستقبلية:
- ✓ دور المؤسسات المتعلمة في مواكبة التطورات الإلكترونية الحاصلة؛
 - ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز بين المؤسسات الرائدة؛
 - ✓ مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق الخيارات الاستراتيجية؛
 - ✓ دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الرقابة التنظيمية؛
 - ✓ أثر الثقافة التنظيمية على عملية في مستويات التنظيمية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

1. جمعة إسماعيل العياط، الإدارة الإلكترونية **E-mangement**، عمان، دار أجدد للنشر والتوزيع، 2014، الطبعة العربية 2015.
2. رميلة احمد لعمور، اساسيات في ثقافة المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2018.
3. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016
4. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، الطبعة الأولى.
5. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، إدارة بلا أوراق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا دمشق، 2011.

ثانياً- البحوث الجامعية:

1. أسماء حنين، عالية قراط، تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018/2017.
2. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
3. أوراري عديلة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمة في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
4. آيت إبراهيم خولة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2015/2014.
5. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
6. جمانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

7. حمد محمد الحسن محمد عثمان، أثر الثقافة التنظيمية على التفاوض، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017.
8. خمائل كامل محمد الطائي، أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2015.
9. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، تخصص الإدارة العامة والتنمية المحلية، جامعة باتنة 01، 2018/2017.
10. رجب عبد الرحمان، دور الثقافة التنظيمية في تحديد استراتيجيات المنظمات الدولية اتجاه حقوق الانسان، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2018.
11. سهاد برقي كمال، هدى مادي حسن، الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجيه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآرا عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات، كربلاء العراق، 2019.
12. صبرى محمد خليفة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بنظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية المحاسبة، جامعة الجبل الغربي، 2013.
13. طالبي فطيمة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل خدمات المعلومات بالمكتبات الجامعية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2019/2018.
14. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2105/2014.
15. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015.
16. عبد الدايم هشام، بن بيه ايمان، تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الادارة الإلكترونية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018/2017.

17. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009.
18. غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات إدارة التغيير، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017/2016.
19. فاطمة دريري، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص على اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
20. فرورة فهيمة، حفير ليدية، في المتطلبات الأساسية لسير المرافق العامة الإلكترونية، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2020/2019.
21. فايد زاهية، الادارة الالكترونية وتحسين اداء اعمال المؤسسات، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2015/2014.
22. قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة البيئية في منظمات الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2016.
23. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الالكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير، الجامعة الافتراضية الدولية، 2008.
24. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
25. منذر ميموني، دور الثقافة التنظيمية في دعم التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

26. منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة الإسلامية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، ص 2016.
- ثالثا- المجالات العلمية:
1. بالكبير بومدين، أهمية الثقافة التنظيمي في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، رقم 07، 2013.
 2. الحواس خالدي، برو محمد، علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية الإدارة المدرسية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، العدد 13، 2017.
 3. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، مارس 2019.
 4. رويدة عبد الحمد سمان، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الالكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط والثانوي في ضوء التحديات المعاصرة، مجلة كلية التربية، العدد 110، جامعة المنصورة، افريل 2020.
 5. علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 05، ديسمبر 2016.
 6. نجوى يوسف جمال الدين، وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد 03، يوليو 2014.
 7. نور الدين بوعلي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جوان 2014.
 8. يوسف عبد عطية بحر، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد 02، يونيو 2012.

رابعاً- المواقع الالكترونية

1. أحمد السيد كردي، مصادر الثقافة التنظيمية، موقع بوابة الكنانة اونلاين، تم زيارة الموقع في 2021/05/31، 17:30، (<https://kenanaonline.com>) (مصادر الثقافة التنظيمية)

سادساً- المراجع الأجنبية:

1. FORTAS Fatiha, Maitre de conférences B, **La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie**, Journal de recherche économique, Université Blida 2, Numéro 16, Juin 2017.
2. Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif, Sammani Abdulmutalib Ahmed, **E-Management: Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization**, International Journal of Computer Applications, Volume 80 – No.6, October 2013.

الملاحق



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام راجين منكم التعاون لإنجاح هذه الدراسة الميدانية بموضوع " دور الثقافة التنظيمية في التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة اتصالات الجزائر ". وذلك من أجل إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.

إن إجابتكم على هذه الاستمارة بكل شفافية ووضوح تساعدنا في الحصول على المعلومات اللازمة التي نخدم أهداف هذه الدراسة، كما نؤكد لكم أن المعلومات التي قدمتموها ستحاط بالسرية التامة ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير نشكركم مقدما على مجهودكم وحسن تعاونكم.

من إعداد الطالبتين:

أولاد هدار نور الهدى

بلكو فضيلة

تحت إشراف الأستاذة:

لعمور رميلة

الأستاذة المساعدة:

مشري مبروكة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر () أنثى ()
 العمر: أقل من 30 سنة () من 30 إلى 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة () أكثر من 51 سنة ()
 المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () تقي سامي () اللسانس () مهندس () ماستر () دراسات عليا () أخرى ()
 أذكرها رجاء ()
 الأقدمية: أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () من 10 إلى 15 سنة () أكثر من 15 سنة ()
 المستوى الوظيفي: إطار سامي () إطار () عون تحكم () عون تنفيذي ()

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن معتقدات وقيم وطريقة تفكير الموحد بين أفراد المنظمة. ملاحظة: للإجابة ضع علامة (x) على الخانة التي توافق إجابتك.

الرقم	البعد الأول: القيم التنظيمية (وهي تشمل تفاهم مشترك في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها)	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.					
02	يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.					
03	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.					
04	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.					
05	أمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلني لإنجاز مهام وظيفتي ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.					
	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية (وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية)					
06	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله.					

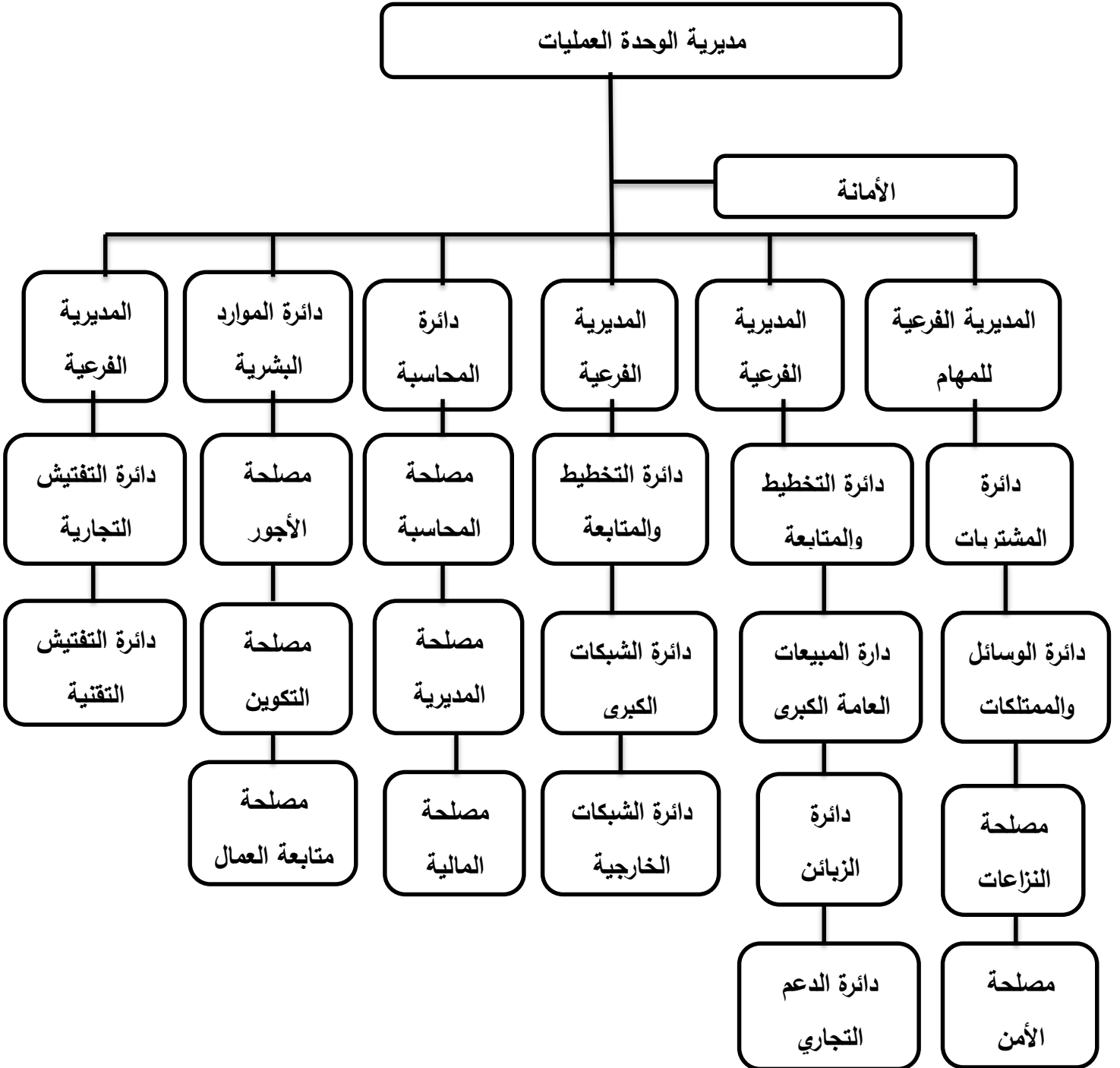
					07	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.
					08	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
					09	ينظر مديري إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.
					10	توجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
						البعد الثالث: الاعراف التنظيمية (وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة وليئة العمل)
					11	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين المتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.
					11	تشرك مؤسستنا جميع المصالح والوظائف في بناء برنامج لإرساء ثقافة بين العاملين.
					12	الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية .
					13	هناك توافق بين الثقافة الداخلية لمؤسستنا و الثقافة الخارجية.
					14	تمتلك مؤسستنا وسائل تقوم بنشر الثقافة بين الموظفين. .
					15	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.
						البعد الرابع: التوقعات التنظيمية (وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها)
					16	الاعمال الإلكترونية مكنت الموظفين من استكمال انجاز وظائفهم إلكترونيا خارج فترة الدوام الرسمي.
					17	يعد نقص الكفاءة الإدارية عاملا رئيسيا يساهم بشكل كبير في صعوبة إنجاز الأعمال إلكترونيا.
					18	أجيد العمل مع فريق ذو ثقافة متناسقة فيما بينهم.
					19	أغير رأي عندما أعرف بأنني مخطئ.
					20	إنجاز الاعمال إلكترونيا يحسن من أدائي كموظف في مؤسستنا.

المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية: منظومة إلكترونية متكاملة تهدف لتحويل العمل الإداري إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكاليف. ملاحظة: للإجابة ضع علامة (x) على الخانة التي توافق إجابتك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوفر أجهزة الحاسوب اللازمة لأداء أعمال مؤسستنا.					
02	تقوم مؤسستنا باستخدام أجهزة ذات تقنية عالية وحديثة لتسهيل المهام وإنجازها في وقت وجيز..					
03	البرامج المستخدمة تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب في مؤسستنا.					
04	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في زيادة القدرة على تحليل المشاكل بدقة.					
05	البرمجيات والأجهزة المستخدمة تساهم في اتخاذ القرارات بفعالية.					
06	نظم المعلومات المستخدمة تساهم في توفير المعلومات الحديثة.					
07	تساعد قواعد البيانات في حفظ وتخزين المعلومات وسهولة الرجوع إليها.					
08	تساعد قواعد البيانات في سرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة إليها.					
09	تتصف البرامج المستخدمة بسهولة التعلم والتشغيل والارشادات.					
10	تحرص مؤسستنا على توفير أمن الشبكات لغرض حماية المعلومات والبيانات والحفاظ على سريتها.					
11	يوجد توافق بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة العاملين في مؤسستنا.					
12	لدي القدرة في إقناع من حولي بتطبيق المعاملات الإلكترونية.					
13	تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية.					
14	أسعى لتطوير نفسي من أجل الإحاطة بأكبر قدر ممكن من المعرفة التي تساعد على استخدام الإدارة الإلكترونية.					

شكرا على حسن تعاونكم



الملحق رقم 03:

الرتبة العلمية	اسم المحكم
أستاذة التعليم العالي	لعمور رميلة
طالبة دكتوراه	مبروكة مشري
أستاذة محاضرة ب	د. بقرة نور الهودي
أستاذة محاضرة ب	عجيلة حنان
أستاذة محاضرة ب	شرفاوي سمية

الملحق رقم 04:

Corrélations

		الانطيمية الثقافية
الانطيمية القيم	Corrélation de Pearson	.767**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74
الانطيمية المعتقدات	Corrélation de Pearson	.888**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74
الانطيمية الاعراف	Corrélation de Pearson	.770**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74
الانطيمية الوصفات	Corrélation de Pearson	.671**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05:

Corrélations

		التنظيمية الثقافية
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson	.767**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74
التنظيمية المعتقدات	Corrélation de Pearson	.888**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74
التنظيمية الاعراف	Corrélation de Pearson	.770**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74
التنظيمية التوقعات	Corrélation de Pearson	.671**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	74

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 06

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.759	14

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمية الثقافية	1.190	74	.059	1.851	74	.058
الإلكترونية الإدارة	1.158	74	.062	1.937	74	.060

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التنظيمية الثقافية	1.190	74	.059	1.851	74	.058
الإلكترونية الإدارة	1.158	74	.062	1.937	74	.060

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمية الثقافية	74	4.1654	.40838	.04747

الملحق رقم 10

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنظيمية الأقاليم	24.549	73	.000	1.16543	1.0708	1.2600

الملحق رقم 11

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإلكترونية الإدارة	74	4.3620	.26787	.03114

الملحق رقم 12

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإلكترونية الإدارة	43.738	73	.000	1.36197	1.2999	1.4240

Corrélations

		الإلكترونية الإدارة
التنظيمية القيم	Corrélation de Pearson	.264*
	Sig. (bilatérale)	.023
	N	74
التنظيمية المعتقدات	Corrélation de Pearson	.238*
	Sig. (bilatérale)	.042
	N	74
التنظيمية الاعراف	Corrélation de Pearson	.253*
	Sig. (bilatérale)	.030
	N	74
التنظيمية التوقعات	Corrélation de Pearson	.191
	Sig. (bilatérale)	.104
	N	74
التنظيمية الثقافة	Corrélation de Pearson	.304**
	Sig. (bilatérale)	.008
	N	74

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.304 ^a	.093	.080	.25692

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

b. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.486	1	.486	7.356	.008 ^b
	Résidus	4.753	72	.066		
	Total	5.238	73			

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.530	.308		11.455	.000
	الثقافة التنظيمية	.200	.074	.304	2.712	.008

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.264 ^a	.070	.057	.26017

a. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

b. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.364	1	.364	5.383	.023 ^b
	Résidus	4.874	72	.068		
	Total	5.238	73			

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3.789	.249		15.239	.000
	القيم التنظيمية	.139	.060	.264	2.320	.023

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	القيم التنظيمية المتعددة	.109 ^b	.702	.485	.083	.541
	القيم التنظيمية الاعراف	.183 ^b	1.525	.132	.178	.879
	القيم التنظيمية التوقعات	.114 ^b	.938	.351	.111	.883

a. Variable dépendante : الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), القيم التنظيمية

