

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

2021/.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

دفعة: 2021

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الادارة الإلكترونية داخل المؤسسة
دراسة حالة بلدية الشريعة

Université Larbi Tébessi - Tébessa

تحت إشراف الأستاذ:

د. محرز صالح

من إعداد الطالبين:

1. بوعروج عبد المالك

2. معلمي عبد الباسط

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
درار يحي	أستاذ محاضر - ب-	رئيسا
محرز صالح	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
براهمية عمار	أستاذ محاضر - أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2021





شكر وعرّفان

يسعدنا بعد حمد لله وشكره أن بخالص الشكر والتقدير والعرّفان

إلى الأستاذ المشرف الدكتور **محرز صالح** على ما قدمه لنا من توجيهات سديدة وإرشادات قيمة أنارت لنا طريق ودفعتنا قدما لإتمام هذا البحث المتواضع فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أنتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه وإثراءه.

كما لا ننسى أن نشكر كافة الأساتذة الأفاضل الذين نلنا شرف الدراسة عندهم بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كما أنتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني و أمد لي يد العون من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث المتواضع.





الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في

عمرهما والذان كانا السند في هذه الحياة

فأسأل الله أن يحفظهما ويطيل عمرهما

وبركتهما علي.

إلى من كانا سندي في كل لحظة عشتها

أخوتي الأعزة وزملائي في العمل.

وإلى كل الأصدقاء.



الفهرس العام

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرافان
	الإهداء
	الفهرس العام
III . I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ-ل	المقدمة العامة
25-01	الفصل الأول: واقع الثقافة التنظيمية
02	تمهيد الفصل الأول
14-03	المبحث الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية
05-03	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها
11-05	المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية وأنواعها
14-12	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها
20-14	المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها ونظرياتها
17-14	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
19-17	المطلب الثاني: محددات الثقافة التنظيمية
20-19	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية
24-20	المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
21-20	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
22-21	المطلب الثاني: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
24-22	المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية
25	خلاصة الفصل الأول

57-26	الفصل الثاني: المفاهيم الأساسية حول الإدارة الإلكترونية.
26	تمهيد الفصل الثاني
37-27	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية
31-27	المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
33-31	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية وخصائصها
37-34	المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية ووظائفها
43-37	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية
38-37	المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية
41-38	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
43-41	المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها
56-44	المبحث الثالث: العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية
48-44	المطلب الأول: بناء القيادة الإلكترونية
48	المطلب الثاني: تأهيل وتدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات
56-48	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية
57	خلاصة الفصل الثاني
86-59	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بلدية الشريعة
59	تمهيد الفصل الثالث
67-60	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - بلدية الشريعة-
61-60	المطلب الأول: تعريف ونشأة بلدية الشريعة
66-61	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة
67-66	المطلب الثالث: واقع الثقافة التنظيمية داخل بلدية الشريعة
86-68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
68-67	المطلب الأول: منهج البحث
70-68	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
75-71	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية

84-76	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
81-76	المطلب الأول: تحليل محاور الإستبيان
84-81	المطلب الثاني: إختبار الفرضيات
85	خلاصة الفصل الثالث
87-86	خاتمة عامة
91-88	قائمة المراجع
100-93	الملاحق
102	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة	01
70	المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الثلاثي	02
71	درجات مقياس ليكرت الثلاثي.	03
71	معامل ألفا كروم باخ.	04
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	05
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	06
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	08
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	09
77	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الأول	10
78	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثاني	11
79	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث	12
79	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الأول	13
80	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثاني	14

81	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث	15
82	علاقة معامل الارتباط بيرسون	16
82	يمثل الفرضية الرئيسية	17
83	اختبار الفرضيات الفرعية	18

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
د	نموذج الدراسة	01
6	توضح التأثيرات على الثقافة التنظيمية	02
8	انواع الثقافة التنظيمية	03
13	مستويات الثقافة التنظيمية	04
18	يوضح محددات الثقافة التنظيمية	05
24	يحدد عوامل بقاء الثقافة التنظيمية	06
29	أبعاد الادارة الالكترونية	07
30	عناصر الادارة الالكترونية	08
33	خصائص الادارة الالكترونية	09
51	نموذج Delone & Mclean لنجاح نظام المعلومات.	10
54	نموذج القيم المتنافسة.	11
55	علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية	12
64-61	الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة	13
72	توزيع حسب الجنس	14
73	توزيع حسب العمر	15
74	توزيع حسب المؤهل العلمي	16
75	توزيع حسب المستوى العلمي	17
76	توزيع حسب سنوات الخبرة	18

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
94-93	اتفاقية التربص	01
96-95	الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة	02
100-97	الإستبيان	03

المقدمة العامة

مقدمة

منذ مطلع القرن الواحد والعشرين، وجدت البشرية نفسها أمام لورة علمية وتكنولوجية هائلة لم يسبق لها مثيل من قبل، هذه الثورة التي حملت في طياتها حملة من المتغيرات، لعل أهمها وأبرزها الثورة التي مست جانب التكنولوجيا والاتصال، بالإضافة إلى العولمة التي جعلت من العالم مجرد قرية كونية صغيرة، ألغت كل تلك الحدود الجغرافية والزمانية.

نظرا لهذه الثورة التقنية المتسارعة، فقد واجهت المؤسسات مجموعة من التحديات، من أهمها ضرورة مواكبة التقدم التقني، لتتمكن من أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية، بعيدا عن الروتين وطول الإجراءات، فنجاح المؤسسات يعتمد في غالبية الأحيان على قدرتها في مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي يترتب عنها مجموعة من الأزمات، فإما تهدد بقائها واستمرارها، وإما تعمل على نموها وتطورها.

وفي إطار توفر أحدث التقنيات التي اكتسحت مجال الأعمال، أخذت الأنشطة والوظائف الإدارية والمؤسسية، تتحول بالتدريج من أنشطة ووظائف تقليدية إلى وظائف تكتسي طابع الإلكترونية، هذا ما يترتب عليه زيادة كفاءة عمل الإدارات خلال تعاملها مع الأفراد والمؤسسات الأخرى.

ويتحقق ذلك بتطبيق مجموعة من الأسس والتي من أهمها إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات، ليغير بذل من أسلوب العمل الإداري وفعاليتها، وأدائه، وكذا تطوير وتدريب العنصر البشري، الذي يمثل ركنا أساسيا ومهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويستلزم ذل تغييرا في القيادات الإدارية وجعلها متميزة، لها القدرة على الاستجابة لكل التغيرات التي يشهدها العصر كما تعد الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المؤسسة، حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية، وتحسين وتطوير أداءها وتخفيض الأعباء الإدارية عنها لأن فلسفة الإدارة الإلكترونية وتوجهاتها، تختلف عن الإدارة التقليدية.

عند قيام المؤسسة بتطبيق هذه التقنية، فإنها تراعي في ذل لثقافتها التنظيمية، وذلك راجع إلى أن نجاح أي استراتيجية وخطة تنتهجها وتتبنها المؤسسة ، مرهون بمدى اهتمامها بثقافتها.

إذ تعتبر الثقافة التنظيمية، الهيكل الذي يحدد سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كونها تمثل المفاهيم والقيم والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التي تربط بين أجزائها في بوتقة واحدة، فثقافة المؤسسة ماهي إلا

امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع، والتي ينعكس تأثيرها على جميع الموظفين والعاملين فيها، إلى جانب تأثيرها على عملية اتخاذ القرار.

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعطي للفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية، وتجعل سلوكه ينسجم مع الأهداف العامة والمنشودة للمؤسسة، فهي بذل عنصر أساسي للنظام العام للمؤسسات، والذي ينبغي على القادة والمدراء ان يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المؤسسات، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع عمالها.

وعلى غرار ما تقدمه الثقافة التنظيمية من دعم لاستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في مؤسسات الدول المتقدمة، إلا أنها تبقى حجر عثر وعقبة أمام المؤسسات التي تنتمي إلى الدول النامية، ومن بين هذه المؤسسات، المؤسسة الجزائرية، وانطلاقاً من الاهتمام الذي تحظى به الإدارة الإلكترونية، وتطبيق الأساليب التقنية الحديثة في الإدارة، فقد ارتأينا أن نعالج هذا الموضوع الذي يدور هدفه الرئيسي حول التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية.

1- إشكالية البحث:

لقد أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا أمراً لازماً وملحاً، ومن مطالب الرقي والتقدم واللاحق بركاب الدول المتقدمة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات وأوراق العمل والبحوث في هذا المجال، وعلى قدر علم الباحث فإن الدراسات المحلية السابقة ركزت على دراسة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيقها، وواقعها، ودورها في إدارة الموارد البشرية، ومدى تقبل المواطنين لخدماتها، ولكن لم تتصدى أياً منها لدور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية للقيام بالأعمال والمهام الإدارية في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات التطور والتقدم، وذلك لما لثقافة المنظمة من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي استراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية، ولذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الإلكترونية في بلدية الشريعة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع الثقافة التنظيمية في بلدية الشريعة؟
- هل تؤثر عوامل الثقافة التنظيمية في حسن استخدام الادارة الالكترونية؟
- ماهي الادارة الالكترونية وفي ما تتمثل عناصرها في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل تهتم بلدية الشريعة بالثقافة التنظيمية كأسلوب لتعزيز الادارة الالكترونية في ادارتها؟

2-فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

❖ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة تأثر معنوية ذات دلالة احصائية 5% لدور الثقافة التنظيمية في تمكين الادارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة؟ ومن هذه الفرضية تنبثق ثلاث فرضيات فرعية، وهي كالاتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لمصادر الثقافة التنظيمية في حسن استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% في حسن استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة؟
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% للثقافة التنظيمية لاستخدام عتاد الحاسوب في تمكين الادارة الالكترونية داخل بلدية الشريعة؟

3-أهمية البحث:

وعليه تأتي أهمية بحثنا من أنه يلقي الضوء على الثقافة التنظيمية وأثرها على الإدارة الالكترونية. وعموما تبرز أهميتها فيما يلي:

- حداثة الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية؛
- موضوع الادارة الالكترونية من أبرز انشغالات الساعة الراهنة
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني الادارة الالكترونية.
- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة الموضوع.

4-أهداف البحث:

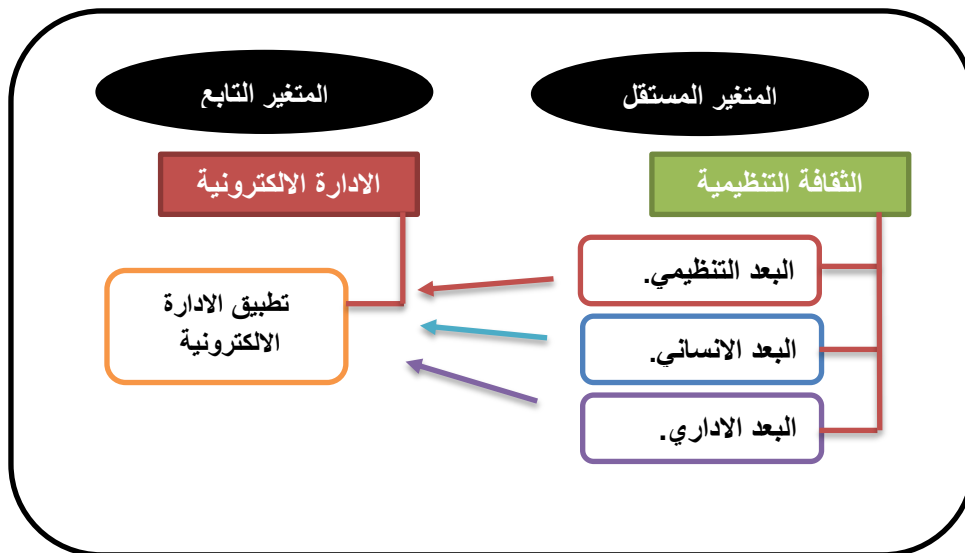
إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الادارة الالكترونية أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل كالتالي:

- التعرف على الخلفية النظرية لمفهوم الادارة الالكترونية ومفهوم الثقافة التنظيمية؛
 - التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية؛
 - إبراز واقع وأثر الثقافة التنظيمية على الادارة الالكترونية للمؤسسة بصفة عامة وبلدية الشريعة بصفة خاصة؛
 - الوقوف على تجربة بلدية الشريعة في تبنيها لثقافة التنظيمية لتحسين الادارة الالكترونية داخلها؛
- 5-متغيرات البحث ونموذجه:

أ. متغيرات البحث: تشمل الدراسة على متغيرين هما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في الثقافة التنظيمية، الذي حددت أبعاده كمايلي:
 - البعد التنظيمي؛
 - البعد الانساني؛
 - البعد الاداري؛
 - المتغير التابع: والمتمثل في تطبيق الادارة الالكترونية.
- ب. نموذج البحث:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

6- منهج البحث:

لمنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي به الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته إلى نهايته.

7- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين والموظفين ببلدية الشريعة؛
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) الادارة الالكترونية (كمتغير تابع)؛
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في بلدية الشريعة ولاية تبسة؛
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال نصف السنة الجامعية (2020-2021).

8- هيكلية البحث:

هدفت دراستنا إلى اكتشاف أثر الثقافة التنظيمية على الادارة الالكترونية، وللتأكد من هذا الأثر قمنا بدراسة على الواقع من خلال إعطاء مجموعة من الفرضيات واختبار مدى صحتها في الواقع، وبذلك شمل بحثنا جانبين نظري وتطبيقي إضافة للمقدمة العامة، والخاتمة العامة التي تحتوي ملخصا لأهم النتائج المتحصل عليها وبعض التوصيات.

ففي الجانب النظري حاولنا عرض المفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية وكان هذا في فصلين، تضمن الفصل الأول الإطار النظري لثقافة التنظيمية في ثلاث مباحث. حيث كان الأول يتحدث عن مدخل الى الثقافة التنظيمية ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني الذي تناولنا فيه أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها ونظرياتها وأخيرا المبحث الثالث بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها أما الفصل الثاني تم التطرق عموميات حول الإدارة الإلكترونية وكذا تطبيقات الإدارة الإلكترونية ثم في الأخير انطلقنا الى العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية.

أما الجانب التطبيقي فقد تناول في بدايته المبحث الأول الذي قمنا فيه بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف، النشأة والهيكل التنظيمي، ثم جاء المبحث الثاني الذي تناولنا فيه منهجية الدراسة من

خلال مجتمع الدراسة والعينة وأدوات التحليل وأخيرا ثبات وصدق الاستمارة وفي الأخير المبحث الثالث الذي قمنا فيه باختبار وتحليل الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

9- صعوبات البحث:

من المتعارف عليه أن كل بحث يقتضي الجهد والوقت والعمل للإمام بكل المعلومات التي تحيط بالموضوع، إلا وأننا على غرار باقي الباحثين واجهتنا العديد من الصعوبات عند إنجاز هذا البحث، لعل أبرزها ما يلي:

- قلة المراجع التي تتناول موضوع الثقافة التنظيمية، سواء تعلق الأمر بالكتب، أو المقالات، وحتى المواقع الالكترونية؛
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت الموضوع بكفئته؛
- الوقوع في مشكلة التكرار التي سادت أغلب المراجع العربية التي تطرقت للإدارة الالكترونية، الذي أثر سلبا على إثراء الجانب المعرفي للموضوع؛
- صعوبة اختيار مؤسسة تطبق فعلا الثقافة التنظيمية وتهتم بالإدارة الالكترونية؛
- عدم وجود التسهيلات الكافية لإجراء الدراسة الميدانية، حيث تعرضنا للتماطل من قبل بعض المصالح في المؤسسة محل الدراسة إضافة إلى أننا لم نجد المساعدة الكافية والتسهيلات اللازمة لتوزيع الاستبانات ورفض إجراء المقابلات.

10- التعريفات الإجرائية:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة من القيم والمبادئ المعتمدة من طرف مجموعة من الافراد داخل تنظيم معين وهي عبارة عن دستور اخلاقي يجعل السلوك نمطا واحدا مشتركا فريد من نوعه يتميز من منظمة الى اخرى.
- **الثقافة:** هي نظام متكامل يشتمل على كل من المعرفة، والفن، والقانون، والعادات والتقاليد، والأخلاق، وغيرها من الأمور التي يكتسبها الإنسان بوصفه أحد أفراد المجتمع.
- **الثقافة الوطنية :** تعتبر عنصرا حيويا ونمطا للتفكير فهي ذلك التركيبة المعقدة من العادات والمعتقدات الاخلاقية والدينية، والذي يحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة، وهي الرابط الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها.

- **الثقافة الاقليمية :** ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية يميز مناطق من داخل نفس الوطن او نقاط تشابه يمكن ايجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة، كتشابه ثقافة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب، او تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعض الفترات التاريخية. ويطلق عليها ايضا الثقافات الجهوية اذا كانت داخل الوطن.
- **ثقافة العشيرة:** تركز ثقافة العشيرة على الناس بمعنى أن الشركة تبدو وكأنها عائلة واحدة كبيرة سعيدة. هذه بيئة عمل تعاونية للغاية حيث يتم تقدير كل فرد ويكون التواصل أولوية قصوى. غالبًا ما تقترن ثقافة العشيرة بهيكل أفقي، مما يساعد على كسر الحواجز بين المدراء والموظفين ويشجع فرص الإرشاد. هذه الشركات ذات توجه عملي وتتبنى التغيير، وهو دليل على طبيعتها المرنة للغاية.
- **ثقافة السوق:** تعطي ثقافة السوق الأولوية للربحية. يتم تقييم كل شيء مع وضع النتيجة النهائية في الاعتبار؛ لكل منصب هدف يتماشى مع الهدف الأكبر للشركة، وغالبًا ما تكون هناك عدة درجات من الفصل بين الموظفين والأدوار القيادية. هذه منظمات موجهة نحو النتائج تركز على النجاح الخارجي بدلاً من الرضا الداخلي. تؤكد ثقافة السوق على أهمية تلبية الحصص والوصول إلى الأهداف والحصول على النتائج.
- **الإدارة:** النشاط الخاص بالقيادة والتوجيه وتنمية الافراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف محددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- **الادارة الالكترونية :** هي تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الالكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الاخرى كوسائل الاتصال المباشرة.
- **الإدارة التقليدية :** بأنها تنفيذ الاعمال بواسطة الاخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مقابل مجهوداتهم.

11-الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن هناك تأثيرا للدراسات السابقة على الدراسات القادمة حيث تقول الحكمة (أبدأ من حيث انتهى الآخرون)، إذ يجب الاستفادة مما وصل إليه الآخرون والبناء عليه بغية التطور والتقدم، لذا أردنا الاستناد في هذه الدراسة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتعرض الدراسات

السابقة وفق محاور رئيسة تتناول الهدف من الدراسة، والعينة والأدوات المستخدمة ومن ثم أهم النتائج. وفيما يلي ذكر لأهم هذه الدراسات:

• دراسات الخاصة الثقافة التنظيمية:

1. دراسة عامر المختار عبد الله الحمودي 2018 (المجلة الدولية للعلوم والتقنية حول الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق الإدارة الالكترونية بالمستشفيات دراسة تطبيقية بمستشفى صبراتة التعليمي محاضر بقسم إدارة وتشغيل الموانئ - المعهد العالي لتقنيات علوم البحار بصبراتة جويلية 2018):

تناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق الإدارة الالكترونية بمستشفى صبراتة التعليمي، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. حيث اقتضت مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستشفى صبراتة التعليمي؟، ما مدى ادراك القيادات الادارية بمستشفى صبراتة التعليمي لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالمستشفى؟..... من أهم أهداف الدراسة هو التعرف على الصعوبات والمشاكل التي تواجه مستشفى صبراتة التعليمي وتحد من قدرته على تطبيق الادارة الالكترونية، ومحاولة تفاديها وتعميم ذلك على المستشفيات الليبية المماثلة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية بمستشفى صبراتة التعليمي بدراسة وتحليل العوامل المكونة للثقافة التنظيمية ، وكذلك ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية بمستشفى صبراتة التعليمي بدراسة وتحليل متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية. كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بدراسة وتحليل جميع العوامل المكونة للثقافة التنظيمية بمستشفى صبراتة التعليمي، الأمر الذي يؤدي إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية تعزز متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المستشفى، وكذلك الاهتمام بتدريب القيادات الإدارية بالمستشفى محل الدراسة من اجل توعيتها بأهمية دور الثقافة التنظيمية القوية في تطبيق الإدارة الالكترونية.

2. دراسة كل من (الطاهر غراز ونورية سوالمية جامعة جيجل وجامعة مصطفى اسطمبولي الجزائر) مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر المجلد 05 العدد 04 سنة 2020/12/01 :

وهدفتم هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تقوم بعبء وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من

مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وبالتالي فإن التمسك بالقيم التنظيمية للمنظمة يساعد على مواظبة العاملين لعملهم نظرا لاعتقادهم الراسخ أن تاريخ المنظمة هو تاريخهم ونجاحها يعني نجاحهم.

3. دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011 بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة

الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة" حيث قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وكانت هذه العلاقة طردية.
- لا يتاح للموظف اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني
- لا يتم تكريم أو تحفيز الموظفين المتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
- لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- ❖ اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها واستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- ❖ تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونياً بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.
- ❖ دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.

❖ إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونيا، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

• الدراسات الخاصة بالإدارة الإلكترونية:

1. دراسة نبض الله هُيش المركز الجامعي تيسمسيلت .الجزائر مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف.

مجلة دولية نصف سنوية المجلد رقم 05 العدد 02 سنة 2020 /11/06 بعنوان:

الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية الجزائرية بين الواقع والمأمول دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة.

• أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تحاول تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية وأهم التطبيقات في مجال تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات الاستشفائية وهذا قصد مواكبة الممارسات العالمية والتطورات التقنية الحاصلة في مجال الطب، الأمر الذي يقتضي تعزيز مكانتها بين بقية الأنظمة الصحية العالمية، وذلك من خلال إثبات أهميتها ودورها الفعال في تحقيق جودة الخدمة الصحية والتسهيلات التي تمنحها هذه التقنيات.

• أهداف الدراسة :

- معرفة مدى توفر الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؛
 - محاولة التوصل الى نتائج تساعد في إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات في تطوير نظم الصحية.
2. دراسة العبسي علي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر) مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر جامعة الوادي 2020، عنوان : دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل مركز الوادي.

• أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة التكوين المتواصل - مركز الوادي- كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمركز، وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعا لمتغير، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على العاملين بجامعة التكوين المتواصل بالوادي وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان الأهم منها: إن تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز الجامعي يساعد على التغلب على عامل البعد الجغرافي، كما أن الإدارة الالكترونية تقلل من تكاليف الاتصال التقليدي وان الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات الغير رسمية بين العاملين، ولا تستغل الإدارة الالكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشاكلهم داخل وخارج العمل، بالإضافة إلى عدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين، والنقص في مهارات العاملين عند التعامل مع أدوات ووسائل الاتصال الالكتروني يؤدي إلى نقص فعالية الاتصال الإداري.

3. دراسة د. تفرات يزيد جامعة أم البواقي (الجزائر) مجلة البديل الإقتصادي المجلد رقم 07، العدد 02، سنة 2020 تحت عنوان : مبررات الانتقال إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الجزائر-مع الإشارة إلى تجارب بعض المؤسسات الجزائرية-

• أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في جانبين منيا الأهمية العلمية والأهمية العملية فالنسبة لأهمية الدراسة من الناحية العلمية فإن موضوع الإدارة الإلكترونية يعد من الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيات المتطورة ووسائل الاتصال الحديثة من الانترنت والبرامج الإلكترونية المتطورة وتطور الاقتصاد الذي أصبح يركز على المعاملات الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، أما الأهمية العملية للدراسة فإن الإدارة الإلكترونية أصبحت بديلا للإدارة التقليدية، إذ أن العديد من الدول المتقدمة كانت السبابة في تطبيق الإدارة الإلكترونية نتيجة الاقتصاد في نفقات الخدمات المقدمة وكذا تعظيم منافع الإدارة والمواطن على حد سواء، ففي الجزائر هناك قطاعات هامة تتعامل مع المواطن مباشرة مثل الجماعات المحمية وقطاع العدالة لذا فهذه القطاعات السبابة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى استخدام الرقمنة في تقديم الخدمات للمواطن.

• أهداف الدراسة: تكمن أهداف هذه الدراسة في توضيح النقاط التالية:

- ❖ توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية باعتبار هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة تركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
- ❖ تبيان المزايا والأهداف التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ، والنتائج الإيجابية المرجوة من تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية على الطاقم الإداري والمستفيد على حد سواء؛

- ❖ توضيح التحديات التي تواجهها مختلف القطاعات والمؤسسات الجزائرية فيما يخص تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية، نظرا لحدثة المشروع في الجزائر والذي تم تبنيه في سنة 2013؛
- ❖ محاولة تبيان تجارب بعض المؤسسات والقطاعات غير ربحية في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الذي يعد إحلال للنظام الإداري التقليدي؛
- ❖ محاولة تبيان تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية أي المؤسسات الربحية في تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في نشاطها ومن أمثلة هذه المؤسسة نجد مؤسسات الضمان الاجتماعي والقطاع البنكي.
- ما أضافته دراستنا على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة وخاصة المتعلقة بالمتغيرين وجدنا أن دراستهم لأثر متغير الثقافة التنظيمية على الادارة الالكترونية لم يكن مباشرا في بعضها، أو أن الدراسة تعلقت بمؤسسات محددة أو قطاع محدد في بعضها الآخر، في حين أن دراستنا تحاول التعرف على الأثر المباشر بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية، وتحديدًا بلدية الشريعة ولاية تبسة.

الفصل الأول :
واقع الثقافة التنظيمية

تمهيد :

تشير الثقافة التنظيمية الى منظومة القيم والتقاليد وقواعد العمل التي يشترك فيها كل العاملين بصورة واضحة ومميزة في المنظمة الخاصة والعامة تظهر الثقافة التنظيمية وتتطور المنظمة في سياق تفاعلها مع النسيج الاجتماعي والاقتصادي والثقافي الذي تتواجد فيه ومن خلال الافراد العاملين في المنظمة الذين يجلبون اليها قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية بنفس الطريقة التي تؤثر ثقافة المنظمة بهؤلاء الافراد وبصفة خاصة في طريقة عمل الاشياء وتنفيذ المهام والمحافظة على مستوى الاداء المستهدف من قبل ادارة المنظمة.

هذا يعني انه القيم والمعتقدات والعادات والمواقف هي مكونات حية من الثقافة التنظيمية التي يحملها الافراد العاملون الى وظائفهم وقد يحاولون اسقاطها على منظماتهم وفي النتيجة تتشكل باستمرار موضوع التطور والتغيير بحسب فاعلية المنظمة من اجل التعلم وطلب التكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الاعمال. وبخاصة التأثيرات الجوهرية التي تعززها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت.

وقد قسم هذا الفصل كالتالي :

المبحث الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية ومحدداتها ونظرياتها.

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

المبحث الاول : مدخل الى الثقافة التنظيمية
المطلب الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية واهميتها

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

تطور مفهوم الثقافة التنظيمية منذ ظهوره لأول مرة في ثمانينات القرن الماضي، الان اصبح لكل منظمة ثقافتها الخاصة ومشاكلها الحديثة وقد تأثر هذا المفهوم بشكل كبير بالثقافة بشكلها العام لذلك يجب ان نتطرق الى مفهوم الثقافة بشكل عام.

1-1- الثقافة :

و من ابرز التعريفات لهذا المصطلح واكثرها استخداما في الاوساط العلمية ما يلي:

يرى تايلور (tylor) الثقافة على أنها نظام متكامل يشتمل على كل من المعرفة، والفن، والقانون، والعادات والتقاليد، والأخلاق، وغيرها من الأمور التي يكتسبها الإنسان بوصفه أحد أفراد المجتمع¹ اما ساپير (sapir) فحاول وضع مفهوم اكثر شمولاً وخرج بثلاث تعريفات متكاملة فيما بينها :

- أ- هو اي صفة يتصف بها الانسان تكون نابعة من ارثه الاجتماعي؛
- ب- مجموعة من الافكار والمعلومات والخبرات التي تنتشر في مجتمع ما نتيجة للتأييد الاجتماعي ويكون اساسها التراث ؛
- ج- مجموعة من الأفكار التي تدور حول الحياة والاتجاهات العامة ومظاهر الحضارة التي يتميز بها شعب ما، وتكسبه مكانة خاصة في العالم²؛

في حين ان كلباتريك (Kilpatrick) قد عرفها على انها كل ما صنعته يد الانسان وعقله من اشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية³. وقد عرفها كلكهون (Kluckhohn) على انها وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر التاريخ ، الظاهر منها والضمني، العقلي واللاعقلي، التي توجد في وقت معين، والتي تكون وسائل إرشاد توجه سلوك الأفراد في المجتمع⁴.

¹ - tylor ،E.B. : primitive culture ،John Murray ،London ،1871 ، P.1

² -Sapir،Culture, language and personality ،California ،1958

³ -Kilpatrick ،W . H . ،Philosophy of Education ،macmilan Co ،New York ،1956 ، P. 69 .

⁴ -Kluckhohn ،C. W. Kelly ،The concept of culture ،in A. Linton (ed) ،: New York ،Columbia Uni . press ، 1945 ،P.97

وعليه يمكن ان نعرف الثقافة بانها نتاج تراكمي لمدة طويلة جدا تترسخ على شكل تراث وافكار واعية وغير واعية وطريقة عيش فريدة تخص مجتمع ما.¹

2-1- تعريف الثقافة التنظيمية :²

من الصعب اعطاء تعريف عام للثقافة التنظيمية بشكل معين لكن حاول العلماء اعطاء تعريفات مقارنة :
حيث عرفها جورج جوردن (George Gordon) على انها طقم من افتراضات وقيم المنظمة التي تضع بعين الاعتبار بعض انماط السلوكيات على نطاق واسع .

وعرفها ستيفن ماكشايين وماري فون جلينو (Mcshane, S., & Von Glinow) على انها "نموذج اساسي من الافتراضات والقيم التي تمثل الاسلوب السليم للتصرف والتفكير عند مواجهة المنظمة للمشاكل والفرص"³

اما ريتشارد موريس (Richard Morris) فعرفها بانها القيم، المبادئ والتصورات المشتركة بين افراد المنظمة بشكل مستمر.⁴

كما عرفت ايضا بانها "مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة وفرادها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي ان الثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين اجزاء المنظمة"⁵

من التعاريف السابقة نلاحظ قواسم مشتركة في تعريف الثقافة التنظيمية :

• نظام او تنظيم

2- تشكيلة من القيم والمبادئ

3- كونها متعارفة . وتتم حمايتها من معايير وقيم المنظمة من قبل الأعضاء

4- يميز كل منظمة عن نظيرتها

وعليه نخرج بالتعريف التالي :

1- Frankental, P. "Corporate Social Responsibility - Apr Invention?" Corporate Communications: An International Journal V.6 Number 2005, PP18-23

2- Mashne. S & Glinow. M " Organizational Behavior Emerging Realities for the workplace Revolution " McGraw - Hill Irwin ,USA,2002,p448.

3 -David E gray "Facilitating Management Learning: Developing Critical Reflection Through Reflective Tools" article 2007p6

4 - حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، سالة ماجستير تخصص قيادة وإدارة ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016 ، ص14

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمبادئ المعتمدة من طرف مجموعة من الافراد داخل تنظيم معين وهي عبارة عن دستور اخلاقي يجعل السلوك نمطا واحدا مشتركا فريد من نوعه يتميز من منظمة الى اخرى .

2- أهمية الثقافة التنظيمية :

اكدت الكثير من الدراسات والابحاث الميدانية المتخصصة ومنها ابحاث ودراسات كل من : Peters And Waterman .Deal And Kennedy على وجود علاقة قوية بين الاداء المتميز والثقافات القوية السائدة داخل الشركات بمعنى ان الشركات الاكثر نجاحا وفعالية هي الشركات التي تمتلك ثقافات قوية ، تمكنها من الاستجابة و التكيف مع تغيرات المحيط وتعقيداتنا. واقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الامريكية ، وما لاختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والامريكية من دور كبير في ذلك ¹ اذن للثقافة التنظيمية دور جذري في غاية الاهمية يحدد مصير المنظمة قد يكون النجاح او الفشل كونها شيء جوهري منبثق من العاملين انفسهم وتكمن اهميتها في ما يلي :

- العمل على رفع قدرة المنظمة من خلال اجراء التغيير والسير مع التطورات التي تحدث في المنظمات من حولها؛
- العمل على تحقيق التنسيق بين اعضاء المنظمة والتعاون بينهم لتعزيز عامل الاستقرار في النظام، ويكون ذلك من خلال الالتزام باللوائح التنظيمية وفهمها؛
- تقوم الثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم وقواعد وسلوكية بتحديد السلوك الوظيفي المتوقع من العاملين ، كما تحدد لهم انماط العلاقات فيما بينهم والجهات التي يتعاملون بها؛
- تعمل على حث العاملين في المنظمة على الابتكار في العمل وتجنب الروتين و الطاعة العمياء ²
- تعمل على توجيه الافراد العاملين في المنظمة الواحدة، والعمل على تنظيم اعمالهم، وانجازاتهم وعلاقاتهم ببعضهم؛
- تعمل على تسهيل مهام الادارة والتخفيف من حالات اللجوء الى الاجراءات الرسمية لتحقيق الموظفين للسلوكيات المطلوبة منهم؛
- الحفاظ على استقرار المنظمة؛

¹ - رجب محمد الرفاعي، تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري،دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت.

² - علي محمد عبد الوهاب ، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية،مصر،2000، ص 133

- تعبر عن الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر وإعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين؛¹
- إن وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة قد يكون بديلا قويا للوائح والإجراءات وقواعد العمل، وكلما تمكنت الثقافة من التوغل في أذهان وتصرفات العاملين، وكلما قل إحتياج الإدارة لإستخدام قواعد وإجراءات عمل رسمية لتوجيه سلوكياتهم الوظيفية.²

المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية و نماذجها

1-1- مصادر الثقافة التنظيمية :

حسب التعريف السابق واخذا بعين الاعتبار ان الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال العادات والقيم والمعتقدات وعقليات الافراد التي يحملونها الى وظائفهم والمؤثرة على سلوكهم اليومي لذلك فان الثقافة التنظيمية جزء حيوي من البيئة الداخلية تخضع بصورة دائمة لعملية مستمرة. فالمنظمة مهما كان حجمها تشكل مجموعة فرعية اجتماعية متكونة من افراد ينتمون الى عدة ثقافات اخرى : الثقافة الوطنية، الثقافة المحلية، والثقافة المهنية، والثقافة الفردية،³ والشكل التالي يبرز الثقافات المؤثرة في تكوين الثقافة التنظيمية والتي تعد مصدرا لها :

¹ -Larry Mallak, **Understanding and Changing your Organization`s Culture, Industrial Management,** March-April 2001, P: 18-24

² -جمال الدين المرسي، **الثقافة التنظيمية والتغيير** ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،جامعة الاسكندرية،2006،ص13

³ -فاطمة دريدي، **انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية**، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة.

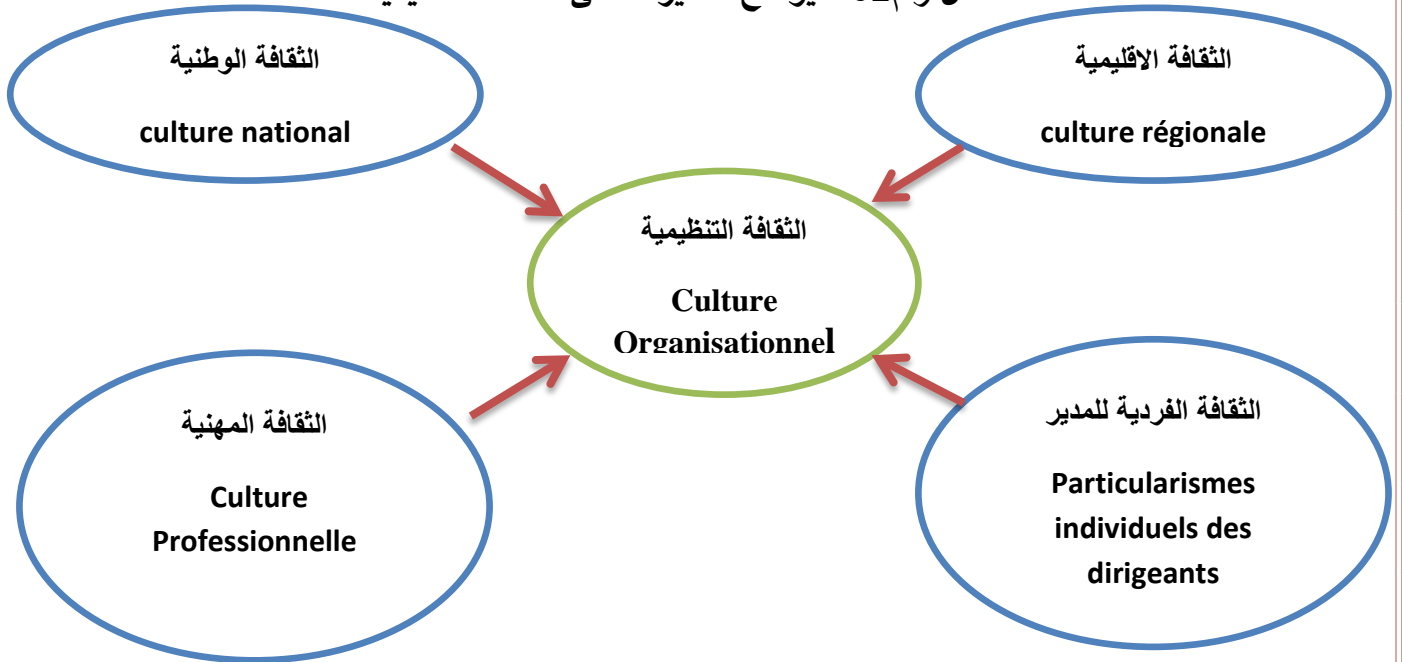
،اطروحة الدكتوراه،كلية العلوم والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة،2018،ص 144

3 بن قرقورة ، **لبندة الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لاحداث التطوير التنظيمي**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر

2008

4 Oliver , Meier.(2004). **Management interculturel stratégie organisation per**, Paris , 2004.p224

الشكل رقم 02 : يوضح التأثيرات على الثقافة التنظيمية



المصدر : Oliver , Meier.(2004). Management interculturel stratégie :
 4organisation per, Paris , 2004.p22

اذن استنباطا من الشكل ان الثقافة التنظيمية تنشأ من ثلاث مصادر رئيسية :

1- المحيط الثقافي الخارجي الذي تنشيط فيه المتمثل في :
 • الثقافة الوطنية :

تعتبر عنصرا حيويا ونمطا للتفكير فهي ذلك التركيب المعقدة من العادات والمعتقدات الاخلاقية والدينية ، والذي يحدد طبيعة ونمط السلوك الفردي والجماعي لأفراد المجموعة الواحدة ، وهي الرابط الذي يمنح المجموعة هويتها ويحدد طبيعة العلاقات والتفاعلات فيما بينها

• الثقافة الاقليمية او الخاصة بالمنطقة :

ونجد داخل الثقافة الوطنية ثقافات فرعية يميز مناطق من داخل نفس الوطن او نقاط تشابه يمكن ايجادها في مناطق جغرافية لبلدان مختلفة، كتشابه ثقافة الغرب الجزائري مع ثقافة دولة المغرب ، او تشارك الدول العربية في كل من اللغة والدين وبعض الفترات التاريخية. ويطلق عليها ايضا الثقافات الجهوية اذا كانت داخل الوطن.¹

2- طبيعة العمل والذي ينتج عنه ثقافة احترافية او مهنية :

وهي نوع الاعمال التي تمارسها المنظمات ، ومناخ العمل فيها وهناك 3 اسباب لذلك :

¹- فاطمة دريدي : مرجع سابق، ص 147

- يفسر التشابه في المجال الصناعي ، بان العديد من المنظمات لها متخصصون في مجال معين يوظف هؤلاء المتخصصون الاشخاص الذين لهم القابلية للتكيف بسرعة في مجالهم مثلا المؤسسات في المجال الطبي تستقطب الذين يهتمون بالعمل في المستشفيات وتكون لديهم الرغبة في تطور مجالاتهم المهنية.
- طبيعة عمل المنظمات يحدد الجهات التي تتعامل وتتداخل معها، فمثلا المجال الصحي يتطلب التداخل مع الجهات ذات العلاقة بالحقل الطبي والصحي كالمراكز الاجتماعية التي تقدم خدماتها الصحية مجانا للمواطنين.
- حسب العالمان "ديلي وكيندي" ان هناك انواعا من ثقافات المنظمات يحدد عاملين فيما يتعلق بالسوق وهما : درجة المخاطرة وسرعة الاستجابة .

3- شخصية المؤسسين والرواد في المنظمة :

تستند الثقافة الاولية في المنظمة من المؤسس لأنها عبارة عن تطبيق لفكرته ونظريته فعندما يبدأ المؤسس في الانشاء يقوم بنقل كل تجاربه،طموحه معتقداته، قيمه، اتجاهاته وسلوكه الى المنظمة والافراد الذين التحقوا بها فهو يعد الاب الروحي وبمرور الوقت يتم تناقل افكاره للوافدين الجدد.¹

1-2- انواع الثقافة التنظيمية :

في عام 1999 حقق كل من روبرت كوين و كيم كاميرون (Robert E. Quinn and Kim S. Cameron) في الصفات التي تجعل التنظيم فعالا من 39 صفة حدد الباحثان قطبين رئيسيين :

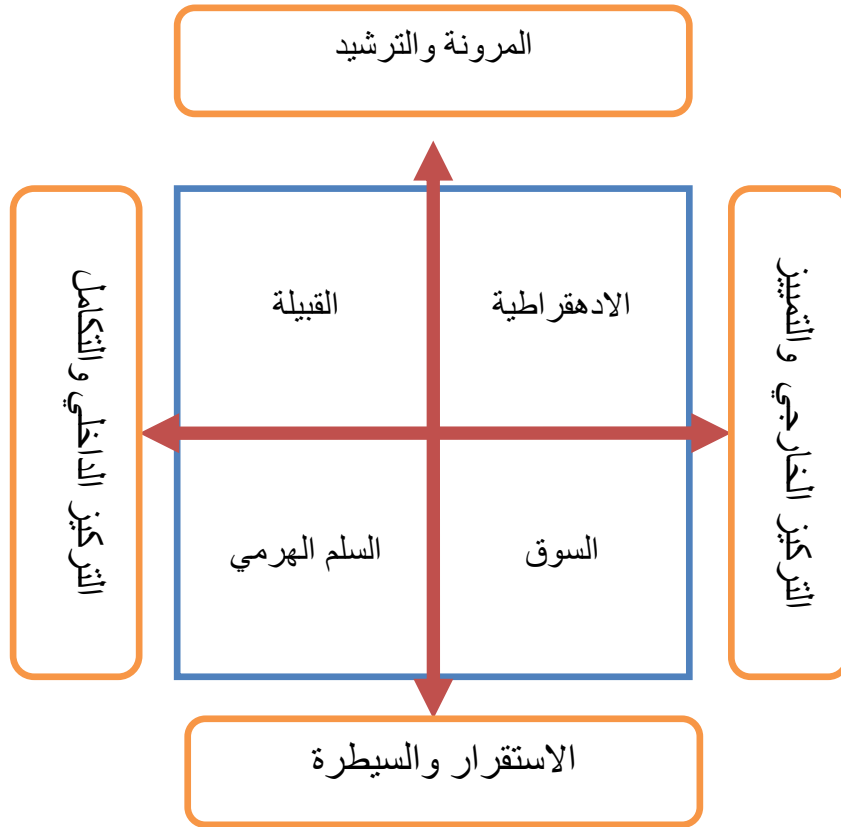
1- التركيز الداخلي والتكامل مقابل التركيز الخارجي والتمايز

2- المرونة والحذر مقابل الاستقرار والتحكم .

يتم تمثيل هذه الصفات في نموذج القيم التنافسية، وهو جزء من اداة التقييم الثقافي التنظيمي المعتمدة والمستخدم على نطاق واسع :

¹ - Oliver , Meier , Op.Cit , p 27

الشكل 03: أنواع الثقافة التنظيمية¹



المصدر : Michal Wagner, 27, 2020 , what is organizational culture ? Types of culture models for creating a winning company,
/https://blog.walkme.com/what-is-organizational-culture

• ثقافة القبيلة :

التركيز الأساسي: الإرشاد والعمل الجماعي

تحديد الصفات: المرونة والترشيد؛ التركيز الداخلي والتكامل

الشعار: "نحن جميعًا في هذا معًا."

حول ثقافة العشيرة:

تركز ثقافة العشيرة على الناس بمعنى أن الشركة تبدو وكأنها عائلة واحدة كبيرة سعيدة. هذه بيئة عمل تعاونية للغاية حيث يتم تقدير كل فرد ويكون التواصل أولوية قصوى. غالبًا ما تفتقر ثقافة العشيرة بهيكل

¹ - Michal Wagner, 27, 2020 , what is organizational culture ? Types of culture models for creating a winning company, <https://blog.walkme.com/what-is-organizational-culture/>

أفقي ، مما يساعد على كسر الحواجز بين المدراء والموظفين ويشجع فرص الإرشاد. هذه الشركات ذات توجه عملي وتبنى التغيير ، وهو دليل على طبيعتها المرنة للغاية.

الفوائد:

تتميز الثقافات العشائرية بمعدلات عالية من مشاركة الموظفين ، والموظفون السعداء يصنعون عملاء سعداء. نظرًا لبيئتها القابلة للتكيف بدرجة كبيرة ، فهناك احتمال كبير لنمو السوق داخل ثقافة العشيرة

العيوب:

يصعب الحفاظ على ثقافة الشركة ذات النمط العائلي مع نمو الشركة. بالإضافة إلى ذلك، مع وجود هيكل قيادة أفقي، يمكن أن تبدو العمليات اليومية فوضوية وتفتقر إلى الاتجاه.

أين ستجد ثقافة العشيرة:

قابلة للتكيف، وموجهة نحو الفريق مع هيكل أفقي؟ ليس من المستغرب أن تظهر الثقافات العشائرية غالبًا في الشركات الناشئة والشركات الصغيرة. تركز المنظمات الشابة التي بدأت لتوها بشدة على التعاون والتواصل، وتتطلع القيادة إلى الموظفين للحصول على ردود الفعل والأفكار، وتعطي الشركات الأولوية لبناء الفريق.¹

● الثقافة الادھقراطية :

التركيز الأساسي: المخاطرة والابتكار

تحديد الصفات: المرونة وحسن التقدير ؛ التركيز الخارجي والتمايز

شعار: "المخاطرة بالحصول على البسكويت".

حول ثقافة التشبع:

الثقافات الادھقراطية متجذرة في الابتكار. هذه هي الشركات التي هي في طليعة صناعتها - إنها تتطلع إلى تطوير الشيء الكبير التالي قبل أن يبدأ أي شخص آخر في طرح الأسئلة الصحيحة. للقيام بذلك، هم بحاجة إلى المخاطرة. تقدر ثقافات التشبع الفردية بمعنى أنه يتم تشجيع الموظفين على التفكير بشكل إبداعي وتقديم أفكارهم إلى الطاولة. نظرًا لأن هذا النوع من الثقافة التنظيمية يقع ضمن فئة التركيز الخارجي والتكامل، يجب ربط الأفكار الجديدة بنمو السوق ونجاح الشركة.

¹ - Kate Heinz, September 6, 2019 Updated: March 3, 2021 ,THE 4 TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE YOU SHOULD KNOW , <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>

الفوائد:

تساهم ثقافة التشبع في هوامش ربح عالية وسمعة سيئة. يبقى الموظفون متحفزين بهدف كسر القالب بالإضافة إلى ذلك، مع التركيز على الإبداع والأفكار الجديدة، من السهل تبرير فرص التطوير المهني.

العيوب:

المخاطرة هي مخاطرة، لذلك هناك دائماً احتمال ألا ينجح مشروع جديد بل قد يضر بعملك. يمكن لثقافات التشبع أيضاً أن تعزز المنافسة بين الموظفين مع تصاعد الضغط لابتكار أفكار جديدة.

اين ستجد ثقافة التشبع:

فكر في Google أو Facebook أو Apple - فهذه شركات تجسد التركيز الخارجي وطبيعة المخاطرة لثقافة التشبع. إنهم يعملون على طاقة إبداعية ويفعلون ما لم يتم القيام به من قبل. تعد ثقافة التشبع أمراً شائعاً في صناعة التكنولوجيا المتغيرة باستمرار حيث يتم تطوير منتجات جديدة وإصدارها على أساس منتظم.¹

• **ثقافة السوق :**

التركيز الأساسي: المنافسة والنمو؛

تحديد الصفات: الاستقرار والسيطرة؛ التركيز الخارجي والتمايز؛

الشعار: "نحن فيه للفوز به".

حول ثقافة السوق:

تعطي ثقافة السوق الأولوية للربحية. يتم تقييم كل شيء مع وضع النتيجة النهائية في الاعتبار؛ لكل منصب هدف يتماشى مع الهدف الأكبر للشركة، وغالباً ما تكون هناك عدة درجات من الفصل بين الموظفين والأدوار القيادية. هذه منظمات موجهة نحو النتائج تركز على النجاح الخارجي بدلاً من الرضا الداخلي. تؤكد ثقافة السوق على أهمية تلبية الحصص والوصول إلى الأهداف والحصول على النتائج

الفوائد:

الشركات التي تتباهى بثقافات السوق هي شركات مربحة وناجحة. نظرًا لأن المؤسسة بأكملها مركزة على الخارج، فهناك هدف رئيسي يمكن للموظفين أن يتخلفوا عنه ويعملوا من أجله.

¹ - Kate Heinz ibid

العيوب:

من ناحية أخرى، نظرًا لوجود رقم مرتبط بكل قرار ومشروع ووظيفة داخل الشركة، فقد يكون من الصعب على الموظفين الانخراط بشكل هادف في عملهم وتحقيق غرضهم المهني.

اين ستجد ثقافة السوق:

الهدف من شركة ثقافة السوق هو أن تكون الأفضل في مجالها. وبسبب ذلك ، غالبًا ما تكون هذه شركات أكبر هي بالفعل رائدة في المجموعة. إنهم يتطلعون إلى المنافسة والتغلب على أي شخص آخر قد يقارن.

بالنسبة لرائد الصناعة مثل Bluecore، فإن منصة تسويق التجزئة التي تستخدم تقنية الذكاء الاصطناعي، فإن تزويد الموظفين بأهداف واضحة يساعد الفريق على تقديم خدمة العملاء المتميزة المعروفة به. "فريقنا واضح فيما يتعلق بأهدافه ويتم تحفيزنا من خلال هيكل التعويض والتقدير"، كما يقول نائب رئيس نجاح العملاء كيم سوركو. "مع هذا الأساس، يمكننا تطبيق شخصيتنا وقيمنا لتحديد كيفية تحقيق هذه الأهداف."¹

• **الثقافة الهرمية:**

التركيز الأساسي: الهيكل والاستقرار

تحديد الصفات: الاستقرار والسيطرة؛ التركيز الداخلي والتكامل

الشعار: "أنجزها بالشكل الصحيح."

حول ثقافة التسلسل الهرمي:

تلتزم الشركات ذات الثقافات الهرمية بالهيكل المؤسسي التقليدي. تركز هذه الشركات على التنظيم الداخلي عن طريق سلسلة قيادة واضحة ومستويات إدارية متعددة تفصل بين الموظفين والقيادة. بالإضافة إلى الهيكل الصارم، غالبًا ما يكون هناك قواعد لباس للموظفين يجب عليهم اتباعها. ثقافات التسلسل الهرمي لديها طريقة محددة للقيام بالأشياء، مما يجعلها مستقرة وتجنب المخاطر.

الفوائد:

مع التنظيم الداخلي كأولوية، يكون لثقافات التسلسل الهرمي اتجاه واضح. هناك عمليات محددة جيدًا تلي أهداف الشركة الرئيسية.

¹ - Kate Heinz ibid

العيوب:

لا تترك صلابة ثقافات التسلسل الهرمي مجالاً للإبداع، مما يجعل هذه الشركات بطيئة نسبياً في التكيف مع السوق المتغيرة. الشركة لها الأسبقية على الفرد، الأمر الذي لا يشجع بالضرورة تعليقات الموظفين.

اين ستجد ثقافة التسلسل الهرمي:

يمكن العثور على ثقافات التسلسل الهرمي على طرفي نطاق الشركة ، من مؤسسات المدرسة القديمة إلى مؤسسات صناعة خدمة العملاء، مثل مطاعم الوجبات السريعة. هذه هي الشركات التي تركز بشدة على كيفية تنفيذ العمليات اليومية ولا تهتم بتغيير الأمور في أي وقت قريب.¹

المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية

1-1- مستويات الثقافة التنظيمية

في عام 1984 اقترح شين (CHIEN) نموذجاً يمثل مستويات متعددة للثقافة التنظيمية يقول ان ما ندرکه على السطح هو انتاج ثقافي مثل التكنولوجيا الفن والطقوس والرموز وما نحو ذلك اما ما يوجد في العمق فيمثل القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد وصحيح وماهوا عكس ذلك وتكون سلوكنا وتؤثر في قراراتنا.²

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة اية منظمة من المنظمات ويرى (تيرنز وهابدن) على النحو التالي :

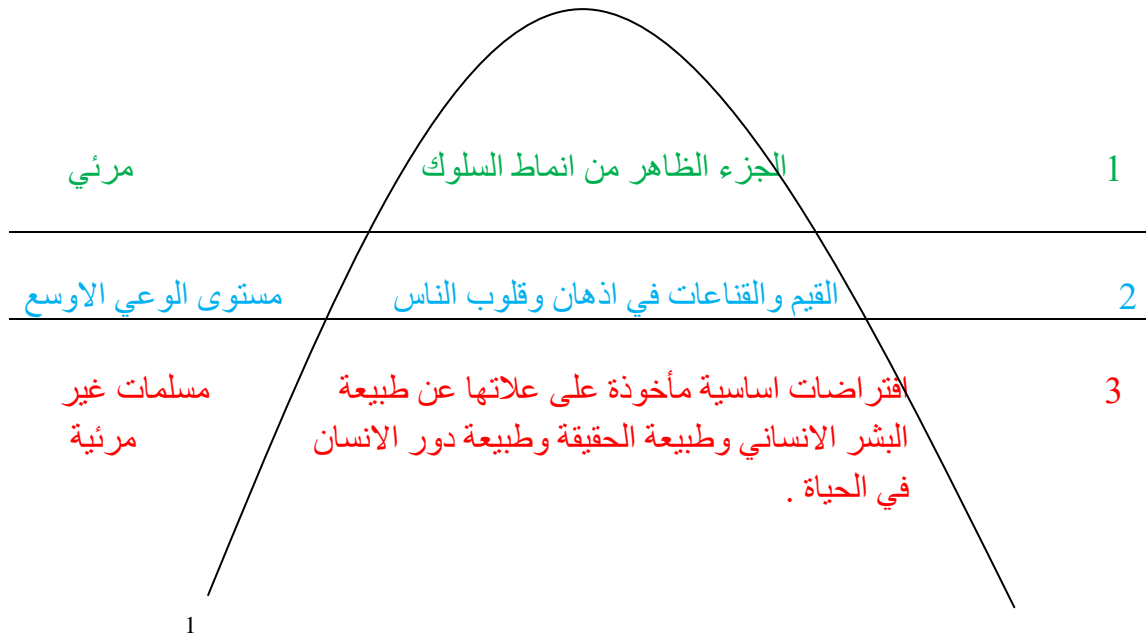
- جزء ظاهر من انماط السلوك .
- جزء من مستوى الوعي الاوسع : عبارة عن قيم وقناعات في اذهان وقلوب الناس.
- جزء مسلمات : وهي عبارة عن افتراضات اساسية مأخوذة على علاقتها وبالتالي فهي غير مرئية.³

¹ - Kate Heinz ibid

² - فاطمة دريدي : مرجع سابق، ص 132

³ - الهواري، سيد. القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من اجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة عين شمس 1999.

الشكل 04 : مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر : الهواري ، سيد ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن الـ 21. ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002م ، ص 292

- **المستوى الاول :** وهي الاشياء التي قام الانسان بصناعتها والتي تشمل على التصرفات الشخصية للأفراد، القصص، الطقوس، الرموز .
- **المستوى الثاني :** ويمثل القيم التي تحدد النمط السلوكي للعاملين وما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من انماط السلوك. ويوجد في هذا المستوى كذلك ثقافة القوة وثقافة الدور وثقافة الوظيفة وثقافة الفرد. فثقافة القوة نجد تركيز القوة والنفوذ فيها يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار اكثر منه في قيمة الافراد الاخرين. اما ثقافة الدور فتعتمد على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الادارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة الى المهارات والقدرات المتوفرة في الاشخاص القائمين بهذه الوظائف.
- **المستوى الثالث :** ويشير الى الفرضيات وهي الاشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة²

¹ - الهواري ، سيد ، الادارة : الاصول والاسس العلمية للقرن الـ 21. ، القاهرة : مكتبة عين شمس ، 2002م ، ص 292
² - الشلوي حمد بن فرحان ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، الرياض السعودية، 2005م. ص 36-37

2-1- وظائف الثقافة التنظيمية :

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية فكلما كان من الممكن التعرف على الافكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بانهم جزء حيوي منها.
- تحافظ على هوية الجماعات وبقائها سواء كان ذلك على مستوى الامة، او المنظمة، او مستوى الجماعة.
- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة ، فالثقافة تقود افعال واقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله او عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.¹
- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك ان تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا الا اذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العام المسيطرة، وعند ذلك يشعرون ان اهتمامات المنظمة التي ينتمون اليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك ان الثقافة تذكرهم بان منظمتهم هي اهم شيء بالنسبة لهم.
- تعزز الاستقرار الاجتماعي النظامي فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .

المبحث الثاني : ابعاد الثقافة التنظيمية و محدداتها ونظرياتها

المطلب الاول : ابعاد الثقافة التنظيمية

لقد تناول العديد من الباحثين ابعاد الثقافة التنظيمية وقياسها من خلال بعض الادوات والنماذج ومن هؤلاء الباحثين نجد ENGLAND.G الذي تناول من خلال دراسته التي تناولت اثر القيم الثقافية لدى المديرين على السلوك الاداري، ودراسة WILLIAM.G عن نظرية Z والقيم التنافسية للمنظمات الناجحة في اليابان وامريكا، لآراء تختلف في الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية، حيث يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

1- مرونة التنظيم:

وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية الخارجية.

¹ -Greenberg & Baron. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 8th Edition The Ohio State University 2004 p 630

2- طبيعة العمل:

ومتطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية، التي تركز الملل وتحدي الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

3- التركيز على الإنجاز:

حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز، كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

4- أهمية التنمية الإدارية والتدريب:

وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري، يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في النفس للمتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم، وبالتالي يؤدي لتقليل معدل الدوران للعاملين في المشروع.

5- أنماط السلطة:

إن السلطة المركزية؛ توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع، لأن الموظف لا يملك إتخاذ القرار.

6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة¹:

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل، تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد، حيث تعتقد أن اتفاق العاملين يشكل تهديداً لها، وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم.

7- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولتقليل التغيب والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه في بعض الأحيان قد يكافأ غير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص: 166.

8- الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون، مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء¹.

كما يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية هي :

1- البعد التنظيمي:

ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

2- البعد الإداري:

وهو كل سلوك (فرد أو جماعة)، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر، هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

3- البعد الإنساني:

يتناول هذا البعد أثر الثقافة داخل المنظمات، على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كمكوّن ثقافي ومؤثر إنساني².

وقد تم استخدام هذه الأبعاد الستة في وضع الهيكل المبدئي التالي لأبعاد ثقافة المنظمة، وذلك بعد دمج كل من التوجه بالنتائج، والتوجه بالعمليات، في بعد واحد، هو الإهتمام بالنتائج، وذلك على النحو التالي:

1- التكيف مع البيئة (التعامل مع البيئة) :

يعبر هذا البعد عن قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة، والتي تظهر في سهولة تكيف العاملين مع ظروف المنظمة وسرعة تكيف المنظمة مع البيئة ومسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي، من خلال التحليل المستمر لعناصر البيئة، مما يجعلها تؤثر وتتأثر بحركة المنافسين،

¹ - كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ص: 166.

² - منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، دراسة تطبيقية على العاملين في اماراتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية 2003، ص: 7.

بالإضافة إلى وجود علاقات مستمرة مع أجهزة الإعلام، والتأكيد على وجود علاقات واضحة مع المنظمات المرتبطة بعمل المنظمة¹.

2- المسؤولية الاجتماعية (التعامل مع البيئة) :

يرتبط هذا البعد بمدى تحمل المنظمة للمسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه، من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع، وتوفير فرص التدريب للعاملين، والمشاركة في حل مشكلة البطالة، والمساهمة في التنمية الفكرية والثقافية، من خلال تنظيم الندوات العامة، وإقامة المؤتمرات².

3- الإهتمام بالنتائج (التوجه بالنتائج) :

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية، وعدم التركيز على التفاصيل، الأمر الذي يتطلب الدقة في الأهداف، وتوقع الأداء العالي، والمشاركة في المعلومات والاهتمام بتفاصيل العمل، والمكافأة عن الأداء المتميز، والإيمان بأن الأفراد هم القوة الإيجابية، والقوة الدافعة للتطوير والمرونة في المنظمة، وعدم التقيد بساعات عمل محددة في سبيل تحقيق الهدف، والاهتمام بالجودة، والإتقان³.

4- العلاقات الإنسانية (التوجه بالعاملين/ الإهتمام بالعنصر البشري) :

يرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالعنصر البشري بها، والأولوية التي تعطيها المنظمة لهذا العنصر ويظهر هذا، من خلال القيم والإفتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العلاقات الطيبة بين العاملين، والتسامح عند الأخطاء البسيطة، والتكامل الاجتماعي، وعدم التقيد بالرسميات في التعامل، وتقدير وإحترام العاملين القدامى، والتعامل بلطف والإستماع بصدق للآخرين وإحترام الصغير للكبير، والتعامل بروح الأسرة الواحدة. ويؤكد توافر هذه العناصر، أن المنظمة تهتم بدرجة كبيرة بالعنصر البشري بها⁴.

5- عمل الفريق (التوجه بالعمل الجماعي) :

يرتبط هذا البعد بمدى إهتمام المنظمة بالعمل الجماعي، وتشجيعها له من خلال القيم، والإفتراضات ومعايير السلوك، التي تدعم العمل الجماعي، من خلال التركيز على التعاون بين العاملين، ومحافظة الجماعة على تقاليدها بالرقابة على أعضائها، ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية، وعمل

¹ - على محمد عبدالوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999م، ص: 184.

² - عابدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية: إدارة الجانب الثقافي بشركات المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001م، ص: 26.

³ - Webb A., *Managing Innvative project*, 1995.P, P: 7- 8.

⁴ - عابدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص: 28.

المنظمة على تحقيق الأمان المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين، والمسئولية الجماعية عن نجاح المنظمة، وتخفيف الصراع، وتشجيع الرحلات الجماعية لتحقيق الإنسجام بين العاملين، وتدعيم الحماس المشترك، وتكوين جماعات عمل تنافس لتحقيق أعلى مستوى للأداء¹

6- الابتكار والتجديد:

يعكس هذا البعد مدى توجه المنظمة بالتجديد والابتكار، والذي يظهر في تشجيعها للأفكار، والإقتراحات الجديدة، وتشجع روح المبادرة الفردية، والإستعداد لتقبل التغيير والتركيز على الإبداع كواجب على كل فرد في موقعه، وتشجيع التدريب كأولى خطوات التطوير، من خلال عقد إجتماعية دورية لتبادل المعرفة، والأفكار، وتكريم المبدعين، والمبتكرين وعمل مسابقات بين العاملين لتشجيع الأفكار الجديدة، وتدعيم المرونة، والعمل على وجود نظام للإتصالات الفعالة بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة.²

ومن ثم، يلاحظ أن عملية التكيف الثقافي، هي التي يتم من خلالها نقل، وتعليم الأفراد، لقواعد السلوك، والقيم، والأدوار، والمهارات المطلوبة، بحيث يكتسب الفرد جزءا جديدا يضاف إلى شخصيته، ويساعد على التكيف مع المنظمة

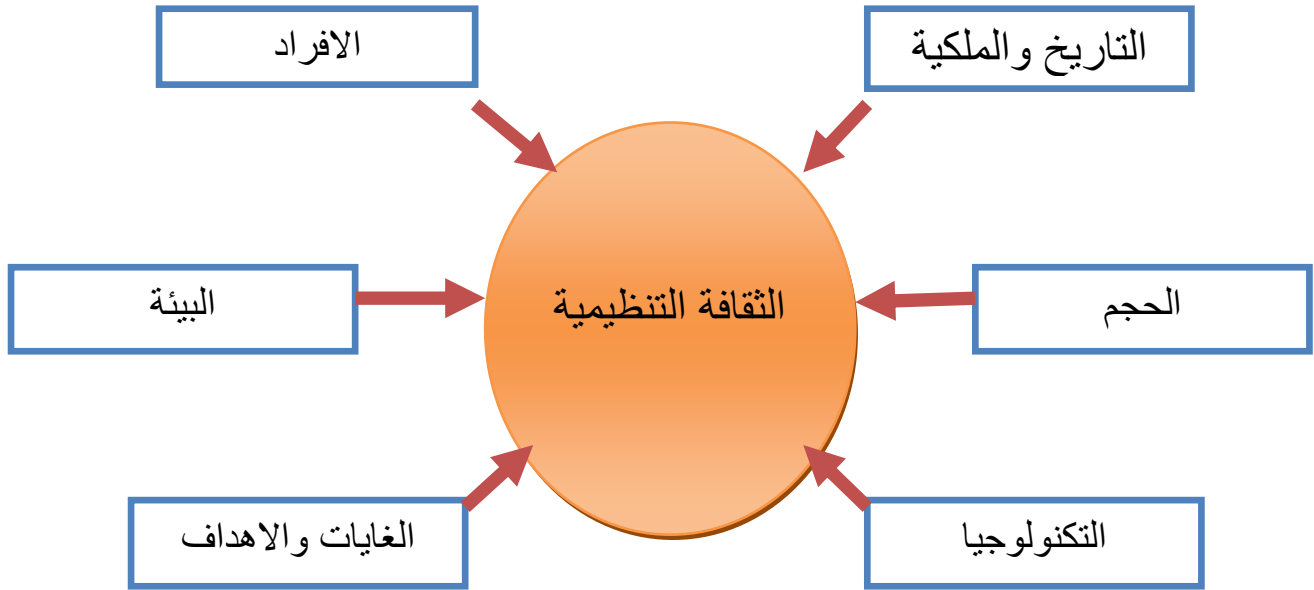
المطلب الثاني : محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية كما يبينه الشكل التالي :

¹-Robbins, Stephen, **Organizational Behavior, concepts, controversies, applications**, 2009 OP P: 10.

²-Robbins, Stephen, P: 10.

الشكل 05 : يوضح محددات الثقافة التنظيمية¹



المصدر : المرسي جمال الدين محمد . 2006 الثقافة التنظيمية والتغيير . الاسكندرية : الدار الجامعية 2006 ص 28.

التاريخ والملكية :

يعكس تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت ادارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة او خاصة محلية او دولية جانبا اخر من الثقافة السائدة في المنظمة.

1- الحجم :

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس اسلوب الادارة وانماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

2- التكنولوجيا :

على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية .

¹- المرسي جمال الدين محمد . الثقافة التنظيمية والتغيير . الاسكندرية : الدار الجامعية 2006 . ص 28

الغايات والاهداف :

تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها على سبيل المثال فان المؤسسات التي تسعى الى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

3- البيئة :

فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وانشطتها وتشكل بها ثقافتها.

4- الافراد :

تؤثر الطريقة التي يفضلها اعضاء الادارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح¹

المطلب الثالث : نظريات الثقافة التنظيمية

ادت دراسات الكثير من العلماء الى بلورة مجموعة من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والافراد والجماعات والتنظيم وهي كالتالي :

1- نظرية القيم :

يرى انصار هذه النظرية ندرة وجود مبداء تكاملي واحد يسود الثقافة وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويورد وصفي الى ان أوبلر يرى ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد افراد الجماعة على اهميتها وتسيطر على تفاعل الافراد ويحدد الكثير من انماطهم الثقافية².

2- نظرية روح الثقافة :

تنطلق هذه النظرة من ان كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة. وعليه يمكننا القول ان روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها

¹- فاطمة دريدي : مرجع سابق، ص 174 175

²-عاطف، وصفي . الثقافة و الشخصية. بيروت :دار النبعة العربية1981 .. ص 155

على انها اطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم وتحدد ايضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة اصلا من ثقافة المجتمع وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

3- نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع حولهم التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره. ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان اسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن اسلوب التفكير وعن الطابع القومي وانما يمثل الصورة التي كونها اعضاء التنظيم عن الاشياء والاشخاص الذين يؤدون ادوارا مهمة في حياتهم الوظيفية وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها واسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.²

4- نظرية سجية الثقافة :

تتمحور افكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها اعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية او يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان الى تراكم مكوناتها لذى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد ويؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات الى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الافراد.³

المبحث الثالث : بناء الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

المطلب الاول : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

حسب العديد من الدراسات تم استخلاص ان ضعف وقوة وكيفية تكون ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:

1- **حجم المنظمة :** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك اعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

¹ - سامية حسن الساعاتي.. الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي. دار الفكر العربي للطباعة والنشر 1998. ص 240
² - ايهاب فاروق مصباح العاجز دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية . دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة- كلية التجارة قسم ادارة الاعمال 2011 ص 11
³ - محمد بن فرحان الشلوى الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي جامعة نابغ العربية للعلوم الامنية 2005 ص 40

2- العمر التنظيمي :

غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة اكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي ماتزال تمر في المراحل الاولى من النمو والاستقلالية.

3- التقنية التنظيمية :

تساعد التقنية على ايجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام وهذا يمثل احد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر ايجابيا على مستوى الاداء.

4- التنشئة الاجتماعية :

يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ فيه فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية اقوى .

5- التغيير التنظيمي :

التغيير السريع في التنظيم واعضائه كترك العمل مثلا والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6- البيئة الخارجية :

استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة¹

وذكر شين shein انه يتوقف التأثير الايجابي او السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الادارية فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية :

- تعاقب الاجيال فهي لاتحكم فقط الانماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الافراد ولكنها تؤثر ايضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين.
- القيادة الادارية التي تعب دورا بارزا في ايجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة.
- النمط الاداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.²

¹ - ايهاب فاروق مصباح العاجز مرجع سابق ص 28-29

² - المربع صالح بن سعد . القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. اطروحة الدكتوراه غير منشورة نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض السعودية 2008 م

المطلب الثاني : وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.

1- الرموز :

تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز تلك الاشياء التي تقول اكثر مما تراه العين لأنها اشياء تتضمن معان اكبر بكثير من المعنى الظاهري لها مثل المباني الضخمة لتوحي بانها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق ومثل الشعارات لترمز الى القيم التي تعتنقها ومثل صالات الشركات المليئة بالزهور والورود لتوحي بان ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بانها شركات تسعى الى تحقيق النجاح .

2- القصص :

تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها سواء تم ذلك بطريقة رسمية او غير رسمية وتوضح القصص اهم خصائص الثقافة التنظيمية كما ان نقلها الى الغير يمكن ان ينشئ او يؤكد القيم المطلوبة وللضرورة لان تتضمن القصص احداثا عظيمة وربما اصبحت كلمات قصيرة شعارا او مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة.

3- اللغة الخاصة :

تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة لان هذه اللغة تساعد اعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة وهي الفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كان تجري اختصارات على السنة العاملون تبدو غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم وبمرور الوقت فان اللغة التي ينميها العاملون في الشركة او احدى اداراتها للتعبير عن انشطتهم تخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة الشركة العامة او الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة او القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة .

4- الاحتفالات :

تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فانه ينظر الى الاحتفالات على انها احتفاء بالقيم والفروض الاساسية التي قامت عليها الشركة والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم انها قيم يصعب التعبير عنها باي طريقة اخرى.¹

¹ - ايهاب فاروق مصباح العاجز مرجع سابق ص31-32

5- التعبيرات التي تحدد المبادئ :

من طرق انتقال الثقافة المبادئ المكتوبة. وقد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع فتحدد بعض الشركات القواعد الاخلاقية التي تحكم تصرفاتها العاملين فيها ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الاخلاق . وهو عبارة عن مجموعة من الجمل تعبر عن القيم الاخلاقية التي تلتزم بها الشركة دون ان يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله فيها وبالتالي فان التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بان يقرر ان هذه الثقافة ملائمة له ام لا¹

6- الطقوس :

هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية مثل استراحة يومية لتناول القهوة او الشاي ومثل الاجتماع السنوي للمساهمين²

المطلب الثالث : المحافظة على الثقافة التنظيمية.

حسب وايت white انه اذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية الى ثقافة تنظيمية طويلة الامد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية :

1- الوضوح التنظيمي :

ويقصد به مدى فهم واستيعاب اعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة ودرجة مساهمة هؤلاء الاعضاء في وضعها وتنفيذها.

2- البناء الهيكلي لصناعة القرار :

بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين اجزاء التنظيم لتصل بوضوح الى مراكز اتخاذ القرار فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الاول هو تسهيل عملية صناعة القرار وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.

3- التكامل التنظيمي :

اي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق اهداف المنظمة ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية

¹ - Baron, A. R. & Greenberg, J. (2003). Organizational Behaviour in Organization.

Understanding and managing the human side of work. Canada: Prentice Hall. P 642

²- عكاشة اسعد احمد محمد اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paitel في فلسطين رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2008م ص 27

4- تاريخ المنظمة :

مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها وقدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.

5- الاسلوب الاداري :

وجود توازن قيادي يعطي الافراد قدرا كبيرا من حرية الراي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن اطار عام من الانضباط الوظيفي .

6- التنشئة:

في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة سواء بطريقة رسمية او غير رسمية على المستوى الفردي او الجماعي يتعلم الفرد من خلالها طرق انجاز العمل وماهوا الدور المتوقع منه

7- تنمية العنصر البشري :

مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم الى اعلى درجة ممكنة ومدى فعالية المنظمة في ابراز اهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى اداء معين اي ايجاد نوع من التوافق بين اهداف التنظيم واهداف منسوبيه.¹

هناك 3 عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة على بقاء الثقافة التنظيمية :

1- الادارة العليا :

ان ردود فعل الادارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها في اي مدى تلتزم الادارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الادارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الادارة تجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والانظمة والتعليمات فاذا ما حافظت الادارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار العاملين :

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الافراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في

¹ - ايهاب فاروق مصباح العاجز مرجع سابق ص 30

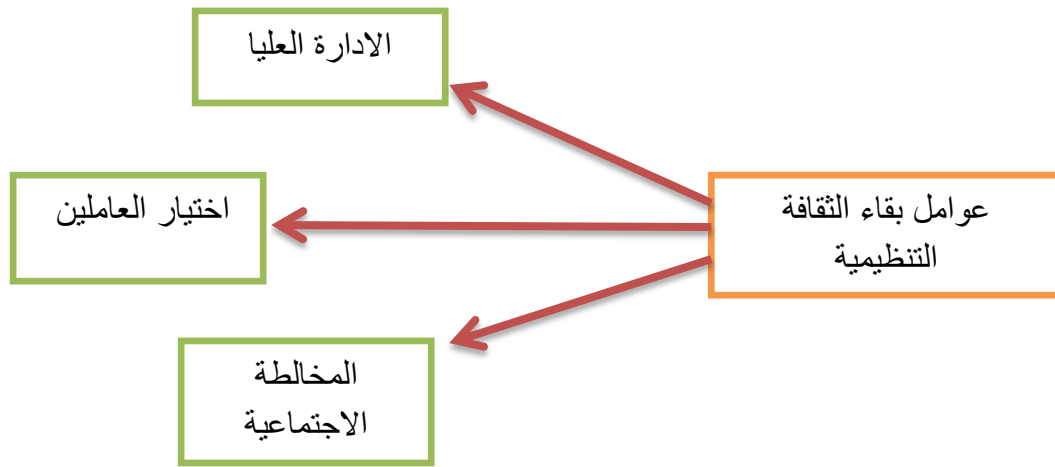
المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار ويجب ان يكون هناك موائمة بين المهام والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وافرادها.

3- المخالطة الاجتماعية :

عند اختيار عناصر جديدة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الادارة ان تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.¹

- ويمكن توضيح عوامل بقاء ثقافة المنظمة من خلال الشكل التالي :

الشكل 06 : يحدد عوامل بقاء الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمة الاعمال عمان دار وائل للنشر 2005م
وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بان ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الادارية مع قيم المنظمة فلا يجوز ان تكون القيم شيء والممارسات شيء اخر كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظم

¹-العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان : دار وائل للنشر 2005م ص 319-320

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تقديم نموذج نظري للغوص في مفهوم الثقافة التنظيمية فكانت البداية بتقديم تعريف للثقافة التنظيمية على انها نتاج تراكمي لمدة طويلة جدا تترسخ على شكل تراث وافكار واعية وغير واعية وطريقة عيش فريدة تخص مجتمع ما وقمنا في التفصيل بذلك حيث وجدنا قواسم مشتركة في التعاريف المتعارفة لهذا المصطلح وتطرقنا الى اهميتها في عالم الاعمال و التنظيم بصفة عامة. تعرضنا كذلك لمصادر الثقافة التنظيمية المتمثلة في الثقافة الاقليمية الوطنية المهنية والفردية للمدير. صيغت الثقافة التنظيمية في نماذج من بينها نموذج Quinn و cameron .

تطرقنا كذلك الى العلاقات الديناميكية بين الثقافة التنظيمية والعمليات داخل المنظمة (البيئة الداخلية) وخرائط التفاعل مع البيئة الخارجية كما تم التطرق الى وظائفها ومحدداتها وكيف تساهم في مواظبة العاملين على عملهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

الفصل الثاني:

مفاهيم أساسية حول الإدارة
الإلكترونية

تمهيد:

لقد شهدت الإدارة تطورات كبيرة نتيجة للثورة المعلوماتية، التي بدأت في العقد الأخير من القرن العشرين و بداية القرن الواحد والعشرين، نامت من خلالها و ظهرت الوسائل التقنية من هاتف و فاكس و تلغراف الى الحاسوب و البرمجيات و التقنيات الرقمية لم شبكة المعلومات و خدمات الأنشطة الادارية، تتحول بالتدريج من أنشطة تقليدية الى أنشطة الكترونية و بذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية، كثمرة من ثمار التطور في وسائل التقنية المختلفة و التجارب الايجابية مع متغيرات العصر و الاستفادة من تقنية المعلومات الادارية و تطبيقاتها و تبنيها في احدى البنى التحتية الرئيسية في كافة اعمال الإدارة .

وقد قسم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة الإلكترونية

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات بدأت المؤسسات في استخدام أحدث الابتكارات التكنولوجية في المجال الإداري بغية تبسيط الإجراءات الإدارية، وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن مما أدى الى ظهور مفهوم يطلق عليه الإدارة الإلكترونية .

المطلب الاول : ماهية الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية كمفهوم احد أهم افرازات العولمة والتطور التكنولوجي الذي عرفه العالم، حيث ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحويل كافة العمليات ذات الطبيعة المباشرة والورقية الى عمليات ذات طبيعة إلكترونية افتراضي، وهذا من خلال استخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة، والإحاطة الجيدة بهذا التحول المفاهيمي¹.

1- تعريف الإدارة التقليدية:

كلمة الإدارة ADMINISTRATION او MANAGEMENT مشتقة من الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين هما (AD) و (MINISTRATION) وهي تعني تقديم الخدمة للآخرين.²
أما التعريف الاصطلاحي للإدارة فإن البعض عرف الإدارة : "بأنها النشاط الخاص بالقيادة والتوجيه و تنمية الافراد وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع لتحقيق أهداف محددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف".
ويعرف البعض الآخر الإدارة : "بأنها تنفيذ الاعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مقابل مجهوداتهم".

كما عرفها فريديريك تايلور في كتابه ادارة الورشة الصادر سنة 1930، أن فن الإدارة هي :المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله ،ثم للتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"³.
من كل ما سبق يمكننا إعطاء تعريف للإدارة على انها عملية اجتماعية مستمرة بقصد استغلال الموارد استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتوجيه والرقابة للوصول الى الهدف بكفاءة وفاعلية .

2- تطبيقات الإدارة الإلكترونية تعريف الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية أساسا على تحسين العمل الحكومي والبحث عن فاعلية الإدارة لخدمة المواطن عبر تحديث الهياكل، الاتصالات، واتخاذ القرارات في أقصر وقت من مختلف المستويات الإداري

¹ فلاق محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية -دراسة عينة من دوائر (وهران)،مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد رقم 03، العدد 2020/02، ص55.

² خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الناشر للدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010، ص،20.

³ فداء محمود حامد ، الادارة الإلكترونية ،دار البداية ناشرون وموزعون ،الطبعة الأولى، 2012، ص، 15

متابعة أثرها ،ويتمثل هدفها الأسمى في تحسين الأداء، الترابط ،الشفافية والكفاءة الداخلية للإدارة العامة عبر مختلف الخدمات الإدارية على المستوى المركزي واللامركزي.¹
للإدارة الإلكترونية عدة تعاريف أخرى منها:

3- الإدارة الإلكترونية هي تبادل الأعمال والمعاملات بين الأطراف من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية بدلا من الاعتماد على استخدام الوسائل العادية الأخرى كوسائل الاتصال المباشرة.²
ويذكر الطائي ان الإدارة الإلكترونية هي "إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير فرص إمكانية الوصول إليها من خلال موقع إلكتروني".³
وهي كذلك قدرة قائمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات في ما بينها وبين المواطن وقطاعات الأعمال بسرعة وبدقة عالية، وبأقل كلفة ممكنة، فهي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية المتطورة متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والتميز والسرية وأمن المعلومات.⁴

كما ان العوامة يعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "استخدام نتائج الثروة التكنولوجية في تحسين مستوى أداء المؤسسات ،ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها".⁵
ويرى الفريح الذي عرفها بأنها "أسلوب جديد للعمل الإداري بواسطة استخدام التقنية الحديثة المتمثلة بالحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل".⁶

كما انها تعرف بانها ادارة بلا ورق وانها تستخدم الارشيف الإلكتروني ،والادلة والمفكرات الإلكترونية ،والرسائل الصوتية ،وهي ادارة بلا مكان تعتمد اساسا على الانترنت وهي بلا زمان اي انها تعمل على مدار الساعة.⁷

كما عرفها البنك الدولي بأنها " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين والمؤسسات التجارية مع الحكومة ،للسماح بمشاركة

¹باسي إلهام ،الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية ،مجلة المنهل الإقتصادي ،المجلد 03،العدد02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،الجزائر.2020،ص336.

² محمد محمود ، وآخرون ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، الأردن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2004،ص،11.

³ سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ،دار البازوري ، العلمية للنشر والتوزيع ،السعودية،2010،ص،24

⁴ حسين محمد حسين ، الإدارة الإلكترونية -المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،الأردن ،2011،ص،35.

⁵ نائل عبد الحافظ العوامة ، نوعية الإدارة و الحوكمة الإلكترونية في العالم الرقمي ،دراسة استطلاعية ،مجلة جامعة الملك سعود ،المجلد الخامس عشر ،2003،ص،263.

⁶ عمر احمد ، وآخرون ، الإدارة الإلكترونية مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن الطبعة الأولى ،2013،ص،10.

⁷ عبد الرزاق كلتني ،تحسين الخدمة العمومية في القانون ،رسالة ماجستير (غير منشورة)كلية الحقوق والعلوم السياسية ،حميس مليانة،2013-2014،ص،64.

المواطنين في عملية صنع القرار وربط طرف أفضل في الوصول الى المعلومات وزيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني" 1.

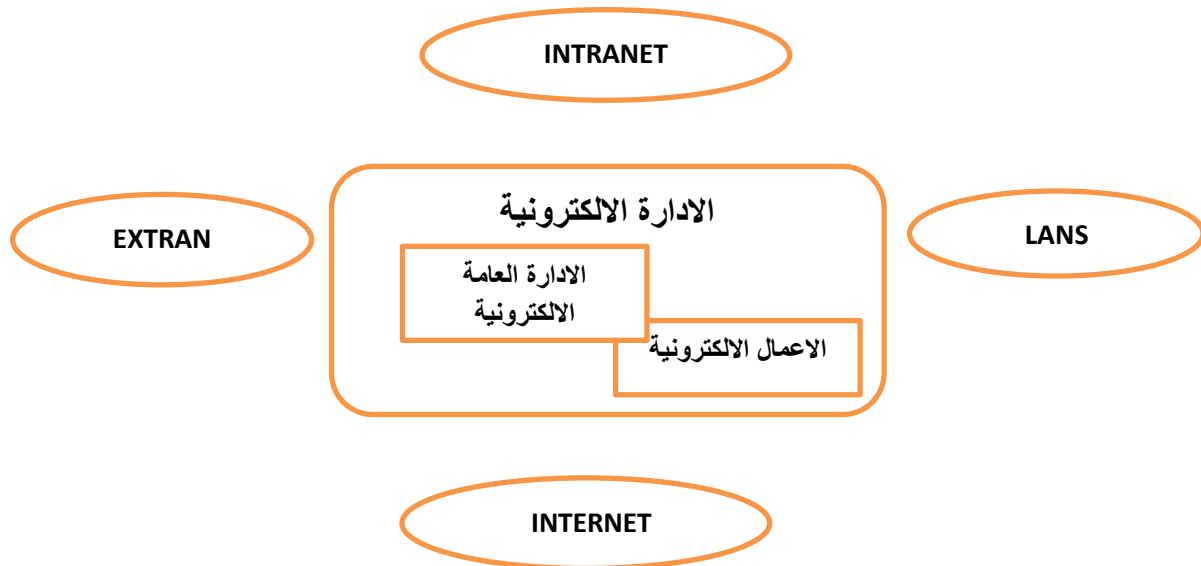
يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت، بدون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم، مع ما يترافق من إهدار للوقت والجهد والطاقات. 1 كما عرفت أيضاً بأنها "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية".

وبالتالي، فالإدارة الإلكترونية عبارة عن مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بتبرير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين، والمؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، وربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، وزيادة الشفافية، وتعزيز المجتمع المدني. 2

ومما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع التكاليف.

والشكل التالي يوضح مفهوم الإدارة الإلكترونية باختصار:

الشكل رقم 07: أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 21.

² د فلاح محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

من خلال الشكل المبين يتضح ان الإدارة الإلكترونية تتمثل في كل من الاعمال الإلكترونية والإدارة العامة الإلكترونية والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي التي توجد خدماتها للأفراد والمؤسسات وتعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكة نظم الانترنت والاكسترانت والانترنت في ظل وجود نظم المعلومات.

4- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من ثلاثة عناصر اساسية هي :برنامج إدارة النظام ، وشبكات الاتصال، وصناع المعرفة، عتاد الحاسوب.

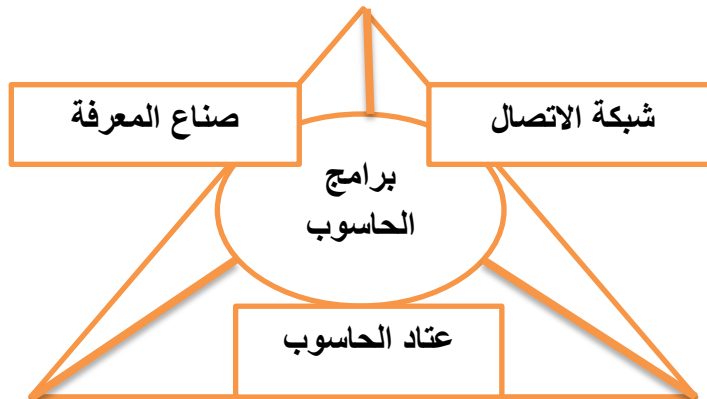
❖ فيما يخص عناصر ادارة النظام فهي في الواقع أكثر تعقيدا من الناحية التقنية مقارنة بغيرها من البرامج ،من هذه البرامج: نظام التشغيل ،نظام ادارة الشبكة ، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة ،هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

❖ أما الشبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت ،الإكسترانت، وشبكة الانترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.

❖ العنصر الثالث والاهم في المنظومة الإدارة الإلكترونية صناع المعرفة من القيادات الرقمية ،والمديرين والمحللين للموارد المعرفية ،وراس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتعبير طرق التفكير السائدة للوصول الى ثقافة المعرفة¹

❖ وعتاد الحاسوب اي انه يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته ،اما البرامج فتعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب ،وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما .
برامج النظام وبرامج التطبيقات ،كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 08: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية

معهد الإدارة العامة ،ص،31.

¹سعد غالب ياسين ،مرجع سابق ،ص21.

فضلا عن ذلك فان جوهر عمل الادارة الإلكترونية يتركز على فكرة تحقيق اكبر قدر ممكن من الحوسبة ، والتلقائية في التدفق أنشطة وعمليات المنظمة في الداخل والخارج وخاصة ضمان توفير الاستجابة السريعة بحوافز التغيير المتمثلة بالبيئة التنافسية وظهور التحالفات وأنشطة الاعمال الكونية وانبثاق الشركات ذات الشبكية.

وعليه يمكن القول ان الادارة هي الادارة التي تمارس عناصرها الاساسية بالوسائل الالكترونية لضمان السرعة والدقة والتلقائية أي انها الادارة التي تمارس عناصرها (البرامج، المكونات المادية، الشبكات وصناع المعرفة)وفقا لمتطلبات المواكبة والاستخدام الكفاء والفعال لنظم وادوات التكنولوجيا المعلومات¹.

المطلب الثاني: أهمية الادارة الالكترونية وخصائصها

ان اختلاف نمط الادارة من الشكل التقليدي الى نموذج ادارة الكترونية مبني على اساس استخدام تقنيات المعلومات والاتصال ،يجعل هذه الاخيرة تتميز بخصائص ومميزات مما يعطيها اهمية كبيرة في العصر الحديث.

1- اهمية الادارة الالكترونية:

تتجلى اهمية الإداري الالكترونية في قدرتها على مواجهة التطور النوعي والكمي وذلك من خلال ما يلي:

1-1 الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية الى نظم المعلومات الإدارية الذكية :

تستطيع الادارة الالكترونية التعامل مع مورد المعلومات التي تنتجها نظم معلومات ادارية تحتوي على مكونات ذكية مهمة مثل (قاعدة بيانات ذكية وقاعدة نماذج ذكية ،وبرمجيات ذكية للتنقيب عن البيانات) وذلك لتشكيل ابعاد وعلاقات جديدة فيما بينها ،اي ان بإمكان الادارة الالكترونية استخدام منظومة وتقنيات محسوبة تتضمن القدرة على التفكير والرؤية والتعليم والفهم واستنباط المغزى العام من سياق المعلومات المنتجة.

2-1 الانتقال من منظومة المعلومات المحبوسة الى منظومة المعلومات المحبوسة الشبكية:

كان من نتائج ظهور المعالجة الموزعة وقواعد البيانات الموزعة ان اتجهت تكنولوجيا المعلومات الي المزيد من الانتشار واللامركزية، ونتيجة لانبثاق ثورة الاتصالات تحولت الى نظم معلومات شبكية تعمل وتستفيد من التقنيات المتقدمة في مجال شبكات الاتصالات والتبادل الالكتروني للبيانات.

3-1 الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجة التحليلية الفورية:

تعتبر نظم المعالجة الفورية تطورا نوعيا لنظم المعالجة بالدفعات التقليدية التي لم تعد تناسب الطبيعة المتغيرة والسريعة للأعمال والتي تتطلب تحديثا مستمرا للبيانات ونتاجا مستمرا للمعلومات.

¹سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 30-31.

4-1 العمل على اساس تقنية حوسبة الزبون:

يتألف هذا النظام من الزبون والمزود الذين يرتبطان من خلال شبكة وبرنامج خاص يساعد الزبون والمزود على تبادل الاتصال بينهم ،الزبون (CLIENT)وهو حاسوب يتطلب الخدمة (SERVICE) من الحاسوب يسمى في اغلب الاحيان الخادم(SERVEUR).
المزود او الخادم (SERVEUR) هو الحاسوب يقوم بتجهيز الخدمة المطلوبة للزبون (CLIENT) تحت ظروف محددة مسبقا.

5-1 تحول المنظمات من الهياكل المركزية الى الهياكل المرنة البيئية:

كام من نتائج تطبيق نظم وتقنيات الادارة الالكترونية حدوث تغيير جوهري في بيئات منظمات الاعمال و لقد تحولت هذه المنظمات مع بزوغ فجر الادارة الالكترونية من المركزية الوظيفية الى اللامركزية الوظيفية الى الهياكل التنظيمية المرنة والإيكولوجية المستندة الى المعلومات لا الحكام، وعمل الفريق لأعمل الفرد مهما بلغ نبوغه وخبرته.

6-1 الانتقال من مفهوم الميزة النسبية الى مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة:

تستطيع الإدارة الالكترونية ان تحقق تكاملا اماميا مع المشتريين وتكاملا شبكيا خلفيا مع الموردين بالإضافة الى قدرات العمل مع المنافسين الحاليين والجدد ،من خلال شبكاتها ونظمها ومتتيحه من ادوات وتقنيات للتحليل ونتاج القيمة المضافة للمنظمة .¹

2- خصائص الادارة الالكترونية:

لعل اختلاف نمط الادارة من الشكل التقليدي الى نموذج ادارة الالكترونية مبني على اساس استخدام تقنية المعلومات والاتصال يجعل هذه الاخيرة تنسم بدملة من الخصائص منها:²

- ❖ توفر المعلومات للمؤسسات بدلا من الندرة فيها وهذا ما يتضمن عددا كبيرا من قواعد المعلومات والبيانات المختلفة في المؤسسة
- ❖ توفر امكانية عظيمة للاتصالات الشبكية وتبادل المعلومات الالكترونية في كل مكان ،بما يجعل المؤسسة بكل مستوياتها التنظيمية لا تتجاوز فقط نقص الاتصالات التي تعاني منها جميع المؤسسات التقليدية ،وانما ايضا التدفقات الاتصالية داخل المؤسسة وخارجها.
- ❖ تعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة انتقال التيار الكهربائي عبر الاقمار الصناعية في ما يقرب سرعة الضوء ، وهذه السرعة اصبحت تساعد الادارة الالكترونية ،ليس فقط في عمل الصفقات ،وانما ايضا في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال والصفقات ،تكنولوجيا الحاسب والاتصال ،والشبكات وغيرها.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق ص 31

² ماجد بن عبد الله الحسين ،الادارة الالكترونية وتجويد العمل الاداري المدرسي ،المكتب الجامعي الحديث ،الاردن 2011ص 35 .

❖ توفير مجال غير منظور يتمثل في فضاء الاعمال الذي يوجد على نحو مناظر وموازي لكل قطاعات الاعمال المادية ،فالمكان السوقي يقابله الفضاء السوقي وسلسلة توريد القيمة المادية التي تقابلها سلسلة توريد القيمة الافتراضية.

❖ تحقق الادارة الالكترونية للمنظمة المعينة ومن غير استخدام الورق لأغراض المراسلات ،وكذلك دون اللجوء لاعتماد اسلوب الحفظ ،اذ تعتمد المنظمة بالدرجة الاولى على المعلومات الالكترونية ،التي يتم تبادلها عن طريق نظم الاتصالات الحديثة كالبريد ،ومؤتمرات الفيديو والمحادثات المقروءة والمسموعة والمرئية .

كما تتميز الادارة الالكترونية ايضا كما يبين الشكل ¹:

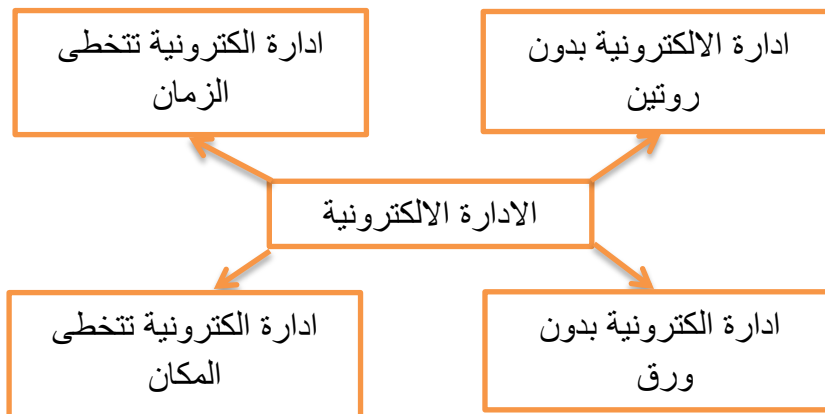
❖ ادارة الكترونية دون اوامر وروتين تقليدي ،والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكات الاتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في ادارة وصنع القرار.

❖ ادارة الكترونية تتخطى حدود الزمان ،فبالإمكان مواصلة العمل على مدار اليوم اي خلال 24 ساعة،حيث ان عامل الزمن مهم جدا هنا لإتمام الصفقات العملية الكبيرة والكثيرة حول العالم ،نظرا لاختلاف التوقعات فيما بين دول العلم.

❖ ادارة الكترونية تتخطى حدود المكان ،فبالإمكان مواصلة العمل في اي مكان حول العالم من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة، والتي اصبحت موجودة في اي بقعة من بقاع الارض، واصبح العالم من خلال تقنيات الاتصالات الحديثة، التي اصبحت موجودة في اي بقعة من بقاع الارض ،واصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة بحكم هذا التطور التكنولوجي الهائل.

❖ ادارة الالكترونية بدون ورق والتي تعتمد على الحاسوب والغاء الاوراق فيها.

الشكل رقم 09 :خصائص الادارة الالكترونية



المصدر: مزهر شعبان العاني وشوقي ناجي جواد ،الادارة الالكترونية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع

،الاردن الطبعة الاولى، ص 187

¹ شوقي ناجي جواد ،الادارة الالكترونية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،الأردن ،الطبعة الاولى، 2014 ،ص ص 87-89.

المطلب الثالث: أهداف الإدارة الإلكترونية ووظائفها

ساهم تطور التكنولوجيا المعاصرة في أحداث تغيير في العملية الإدارية التقليدية ، وأصبحت الإدارية الحديثة تعتمد على توظيف نظم المعلومات في الوظائف القديمة من أجل العمل الجماعي وتحقيق التنسيق وهذا ما تهدف إليه الإدارة الإلكترونية.

1- أهداف الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الأهداف تتلخص في ما يلي¹:

- ❖ إدارة الملفات واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ومراجعة محتواها بدلا من كتابتها.
- ❖ التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر والوارد.
- ❖ اختصار الوقت وسرعة انجاز المعاملات ،حيث ان التعامل الإلكتروني يتم بشكل الي دون انتظار.
- ❖ تخفيض اجراءات العمل البيروقراطي وتعقيده، إذ لا حاجة الى التضخم المستويات الإدارية وتعددتها.
- ❖ التوجه نحو شفافية العمل الإداري ،وشفافية المعلومات وعرضها امام الزبائن.
- ❖ إجراء واحداث تحول في الاجراءات الحكومية مثل توفير الخدمات بصورة اسرع وبكلفة اقل.
- ❖ كما انها تطور نظام الحكم والشؤون العامة ويجاد علاقة جديدة بين المواطنين والدولة في ادارة شؤونها من خلال المكونات التالية²:
- ❖ عملية جمع المعلومات كأساس لتطور السياسات ونشرها بين المواطنين .
- ❖ استخدام نظم المعلومات الإلكترونية لتسهيل عملية المشاركة والتحاور لإعداد السياسات وتحديد الاولويات والتوجيهات الاستراتيجية للدولة .
- ❖ في مرحلة متقدمة يتم استخدام نظم المعلومات الإلكترونية في عملية الانتخابات والتمثيل السياسي كما ان للإدارة الإلكترونية اهداف اخرى تتمثل في ما يلي³:
- ❖ تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة ايام الاسبوع بما في ذلك الاجازة الاسبوعية .
- ❖ حفظ المعلومات الإلكترونية في اماكن تجهيز مصغرة .
- ❖ تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز اجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة .
- ❖ ايجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- ❖ تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- ❖ الحفاظ على حقوق المواطنين من حيث الابداع و الابتكار.

¹عمار بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين ، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع ،لبنان ،2006،ص 15

²عبد الرزاق كلثين ،مرجع سابق ،ص ص 67-68.

³محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2009،ص73.

- ❖ زيادة حجم الاستثمارات التجارية .
- ❖ الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها .
- ❖ تقليل كلفة الاجراءات الادارية وما يتعلق بها من عمليات .
- ❖ الغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة او التخفيف منه الى اقصى حد ممكن، مما يؤدي الى الحد من العلاقات الشخصية .
- ❖ اعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها التكنولوجية لربط الاهداف المنشودة لادارة الالكترونية والاداء التطبيقي.
- ❖ تقديم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للادارة الالكترونية.
- ❖ سهولة اكتساب المعلومات الادارية وتخلص من المركزية المعلومات والتقليل من التعقيدات الادارية

2- وظائف الادارة الالكترونية :

تعتمد على الحاسوب ووسائل الاتصال وهذا بالحفاظ على الوظائف الاساسية للإدارة، وتتمثل في ما يلي:

2-1 التخطيط الالكتروني :

- من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لان كلاهما يعتمد على وضع الاهداف وتحديد وسائل تحقيقها، الا ان الاختلافات الاساسية، يمكن تحديدها في ثلاث مجالات هي :¹
- ❖ التخطيط الالكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة والمرنة والانية وقصيرة الامد القابلة للتطور المستمر، بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الاهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط .
 - ❖ أن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء بما فيها التخطيط مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع الى التخطيط الزمني المستمر .
 - ❖ التخطيط الالكتروني هو تخطيط أفقي في إطاره العام يشكل بين الادارة والعاملين ، بينما التخطيط التقليدي كان في جوهره تخطيط هرمي (أعلى –أسفل)، حيث ان فكرة تقسيم العمل الاداري التقليدية كانت بين غدارة تخطيط خط أمامي ينفذون.

2-2 التنظيم الالكتروني :

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي الى التنظيم الالكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الكبيرة والثابتة، والتنظيم العمودي من الأعلى الى الأسفل الى شكل تنظيمي يعرف بالتنظيم المصفوف يقوم

¹ محمد بن عبد العزيز الصافي، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض 2006، ص 23.

أساسا على الوحدات الصغيرة والضيئة والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرد بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات والأقسام، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدار ذاتيا، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .

2-3 الرقابة الإلكترونية:

كانت الرقابة الإلكترونية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال الشبكة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، فالجميع يعمل في الوقت نفسه وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية، والولاء الإلكتروني، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يغني ان الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة¹.

4-2 القيادة الإلكترونية :

أدى التغيير في بنية الأعمال الإلكترونية، والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي :

1-4-2 القيادة التقنية العملية :

حيث تركز في نشاطها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات، وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات، وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك القدرة على تحس بين أبعاد التطور التقني في الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها القدرة على الإحساس بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الإلكتروني يتسم بصفات جديدة.

2-4-2 القيادة البشرية الناعمة:

تطرق فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يتميز بالحرفية، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة إلى مطالبهم، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة، والوصول إلى السوق، بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعلمين .

3-4-2 القيادة الذاتية :

¹محمد بن عبد العزيز الضافي، مرجع سابق، ص 27.

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ،يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس، والتركيز على انجاز المهمات، والرغبة غب المبادرة، إضافة الى المهارات العالية، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة.¹

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد فرصة متميزة للارتقاء بأداء المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى المرحلة النهائية وتحقيق أهدافها يتوجب عليها تطبيق سليم لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية لا يتم دفعة واحدة، وبدون مراحل تدريجية، لذلك فإن تقسيم عملية الانتقال إلى مراحل يساعد الموظفين في تقبلها والتأقلم معها، وتتمثل هذه المراحل في ما يلي:²

1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة:

على المسؤولين بالمؤسسة أن تكون لهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتطبيق هذا التحول وانتهاء التعاملات القديمة أي الورقية وتوفير البيئة اللازمة والمناسبة للعمل على هذا التحول؛

2- تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية لذا ينبغي تدريب كافة الموظفين عن طرق استعمال أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة؛

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية مدونة وغير مدونة على الورق ولم يطرأ عليها أي تطوير منذ سنوات طويلة، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم وتحديد الهدف من كل عملية إدارية لأنها تؤثر في سير العمل وتنفذ بطرق نظامية؛

4- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية:

وهي توفير أجهزة الحاسب اولي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتهمين وسائل الاتصال الحديثة، حتى تكون قادرة على تهمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى؛

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

أي حفظ المعاملات الورقية القديمة، والمحفوظة في الملفات الورقية إلكترونياً، بواسطة المساحات الضوئية، وتصنيفها إلكترونياً يسهل الرجوع إليها؛

¹ نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الإستراتيجية – الوظائف- المجالات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 260-261.

² محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 71-72.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشارا:

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشارا في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية، لتقليل الهدر في استخدام الورق.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يفرض توفير مجموعة من المتطلبات العديدة والمتكاملة التي تتيح لها الولوج إلى حيز التنفيذ العملي بكفاءة، وهنا يمكن إيجاز أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في:

1- المتطلبات الإدارية:

تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى قيادات إدارية واعية تساند التطور والتغيير وتدعمه وتتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات، قادر على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، إلى جانب ذلك ينبغي على الإداريين التخلص من الإجراءات البيروقراطية والروتينية المعيقة لكل تطور، وتجديد الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات، كما تحتاج الإدارة الإلكترونية أيضا إلى تبسيط خطوات العمل والإجراءات وخطوات العمل، مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين المؤسسة وعملائها والمتعاملين معها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، إلى جانب وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة والإبداع في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة عالية، ومن ثم فلا بد من وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.¹

2- المتطلبات البشرية:

إن توفر القوى البشرية القادرة على التعامل الإداري الإلكتروني يعد العنصر الأهم في التحول نحو الإدارة الإلكترونية، فهم يمثلون القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري ويتولون التخطيط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية وتنفيذها والتغلب على مشكلاتها، فالإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات خاصة في التعامل مع الحاسب اولى وطرق إدخال البيانات واسترجاعها وحفظها ونقلها وأرشفتها، أو التعامل مع برامج وأساليب حماية البيانات ومتابعتها، وطرق تنفيذ الرقابة الإلكترونية. وهذا كله يتطلب عناصر بشرية مدربة تمكنها من التعامل مع المتطلبات المادية والفنية اللازمة لإدارة المعلومات وتداولها عبر أنظمة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومما لا شك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهذا يسهل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية مما يجعلهم يتقبلون فكرة هذه الإدارة في مؤسساتهم ويسهم بدرجة

¹ مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الإلكتروني: www.academia.edu، يوم الإطلاع : 2021/02/15، الساعة 02:08 ص.08.

كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير، وبدون العنصر البشري لن تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها حتى وان امتلكت أضخم المعدات واولات والأجهزة الإلكترونية.¹

3- المتطلبات التقنية:

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوباً إدارياً حديثاً يهدف إلى تطوير أداء المؤسسات في العمل الإداري، إلا أن هذا الأسلوب الحديث يتطلب توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذلك لابد من إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها بما يتناسب مع تقديم الخدمة الإدارية الإلكترونية، ومن المهم الإشارة في هذا الجانب إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع الأنظمة الإلكترونية الحديثة وشبكات الاتصالات والمعلومات الفائقة الجودة لأنها تعد من العناصر المهمة والضرورية لنجاح تطبيقاتها، فالتكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية كما تتنوع أنماطها مما يفرض على القيادات الإدارية ضرورة ربط أنشطتها بخدمات ونظم تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الشبكات الإلكترونية الحديثة مثل الإنترنت والإنترنت والإكسترانت ولتحقيق ذلك لابد من مراعاة ما يلي:

- ❖ توافر البنية التحتية الإلكترونية اللازمة، فالتحول إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية قادرة على تهمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والعملاء من جهة أخرى؛
- ❖ توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحملة والهاتف الشبكي والماصح الضوئي (اسكندر) والطابعات وغيرها من الأجهزة التي تمكن من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية وتحقيق الاستفادة القصوى من خدماتها؛
- ❖ توافر عدد لا بهس به من مزودي خدمة الإنترنت، من أجل فتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

4- المتطلبات المالية:

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تحقق لها الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر واعداد البرامج التدريبية والتأهيلية

¹ المرجع السابق: من الموقع الإلكتروني: www.academia.edu، يوم الاطلاع : 07/02/2021.ص.07

للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحول يحقق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تشمل باستمرارها وتأييد المتعاملين معها.¹

5- المتطلبات التي تتعلق بالأمن المعلوماتي:

لقد أصبحت الحاجة ماسة لتوفير أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة التقنية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراق منظومات الحواسيب يفرض السرقة أو تدمير المعلومات. وهذا ما دفع إلى طرح العديد من البرامج الأمنية لاتخاذ الإجراءات الدفاعية والوقائية لحماية وتأمين خصوصية المؤسسات، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات وعدم التلاعب بالبيانات.²

أيضا يجب توفر العديد من النقاط التي نحصرها في ما يلي:³

- ❖ توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية بحيث تنحصر هذه الوسائل في (الكمبيوتر الانترنت والهاتف الشبكي(الخلوي) وغيرها من الاجهزة وبأسعار معقولة. فهي تعتمد على نظام معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف وذلك بالاستعانة بشبكات الحاسب: الانترنت، الأنترنت، الإكسترانت؛
- ❖ البنية التحتية المؤسسية: تتطلب الإدارة الإلكترونية بنية تحتية تضم شبكة حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السلكية واللاسلكية والبيانات، كما تضمن تأمين التواصل ونقل المعلومات ما بين الإدارات من جهة المواطن ومختلف الإدارات من جهة أخرى؛
- ❖ توافر التشريعات القانونية: العمل وفق الإدارة الإلكترونية يستلزم وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عملها وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها؛
- ❖ يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة في تكنولوجيا المعلوماتية: تطلب الإدارة الإلكترونية يد عاملة مدربة على التكنولوجيا الحديثة وذلك بواسطة المعاهد والجامعات أو المراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة.

وعلى ضوء ما سبق يصبح توفير هذه المتطلبات ضرورة لا غنى عنها لضمان نجاح تطبيق الإدارة

¹ مجدي محمد بونس ، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² مجدي محمد بونس، التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الإلكتروني:

www.academia.edu، يوم الإطلاع : 2021/02/15، الساعة: 8:02ص.09.

³ عبد الله كيبيش، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية الجزائرية بين الواقع والمأمول، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، مجلة دراسات في سيكولوجية الانحراف، المركز الجامعي تسميلت. الجزائر، المجلد رقم 05، العدد رقم 02، سنة 2020، ص 96-95.

الإلكترونية في المؤسسة وضرورة توفير القيادة الإدارية الواعية والمدركة لأهمية تبني مثل هذه التقنيات الحديثة والسعي لتوفير متطلبات تطبيقها داخل المؤسسة والتصدي لكل العقبات التي تعترض تبنيها وتعزيز وعي الموظفين والإداريين بمزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتطوير البنية الأساسية الكافية لشبكات العمل بغرض تحقيق التطبيق الفعال للإدارة الإلكترونية.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها.

على المسؤولين في المؤسسات المختلفة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الإلكترونية أن يخذوا بعين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح في الإدارة الإلكترونية والصعوبات التي تواجههم.

أولاً: عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية:

من أهم عوامل النجاح في الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة ما يلي:

- ❖ وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المؤسسة، والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير؛
- ❖ الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة؛
- ❖ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها؛
- ❖ التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلاً حسب تخصصه؛
- ❖ التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال؛
- ❖ تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- ❖ تأمين سرية المعلومات للمستفيدين؛
- ❖ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء؛
- ❖ التعاون بين الأفراد والإدارة داخل المؤسسة وترك الاعتبارات الشخصية.

ثانياً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:¹

يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية بعض المعوقات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند التوجيه نحو تطبيقها في المؤسسات، وتتلخص أهمها في ضعف الثقافة الإلكترونية، وعدم الثقة في الوسائل الإلكترونية، ومقاومة بعض المديرين للتحول نحو الإدارة الإلكترونية إلى جانب بعض المعوقات الأخرى، ويمكن تصنيف المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية كما يلي:

1- معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية:

تتمثل المعوقات الإدارية والتنظيمية فيما يلي:²

¹ حمد قبيلان آل فطيح ، دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية ،2008،ص،42.

² حمد قبيلان آل فطيح ، مرجع سبق ذكره ص42

- ❖ قلة تحمس القيادات الإدارية العليا للأخذ بسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
 - ❖ ضعف اهتمام الإداريين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
 - ❖ الافتقار إلى التشريعات واللوائح المنظمة لبرامج الإدارة الإلكترونية للتعامل مع جرائم الحاسب الألي والاختراقات الأمنية؛
 - ❖ مقاومة التغيير من قبل بعض المديرين وذوي السلطة؛
 - ❖ نقص الأنظمة واللوائح الإدارية الخاصة بتنظيم التعاملات الإلكترونية؛
- 2- معوقات بشرية:**

يمكن إيجاز المعوقات البشرية كما يلي:¹

- ❖ غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات الإدارية، لذلك فإن الأمر يحتاج الى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية اللازمة لتنفيذه؛
- ❖ نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي بتطبيقاته وتعاملاته الإلكترونية داخل المؤسسة؛
- ❖ قلة المتخصصين في برمجيات الحاسب اولي سواء في مجال مهندسي الصيانة أو المبرمجين؛
- ❖ قلة برامج التدريب وتنمية المهارات في مجال التقنية المتطورة؛
- ❖ تخوف العاملين من تأثير التقنية الحديثة على مصالحهم ،وما قد يترتب عليه من تقليص العمالة وانخفاض الحوافز، والتشديد الرقابي؛
- ❖ تخوف الكثير من العاملين في الأجهزة الحكومية من التعاملات الإلكترونية تحسبا لتسرب او ضياع المعلومات الشخصية.

3- معوقات تقنية:

يشمل هذا النوع من المعوقات مجموعة من النقاط المتمثلة فيما يلي:²

- ❖ ضعف البنية التحتية لكثير من المؤسسات ونقص جاهزيتها لاستقبال التقنية اللازمة للتحول للإدارة الإلكترونية؛
- ❖ ضعف القدرة التكنولوجية لشبكات الاتصال في بعض المناطق؛
- ❖ ندرة توافر خدمة الإنترنت للجمهور المتعامل مع الادارة الالكترونية بالشكل المناسب؛
- ❖ اعتماد معظم البرامج الإلكترونية والمعلومات الموجودة على شبكات الاتصال على اللغة الانجليزية؛
- ❖ اختلاف مواصفات الأجهزة الإلكترونية المستخدمة داخل المؤسسة مما يشكل صعوبة الربط بينها.

¹ مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره ص09

² مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره ص10

4- معوقات مالية:

يمكن إيجاز هذا النوع من المعوقات في النقاط التالية:¹

- ❖ قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية اللازمة فيما يتعلق بشراء الأجهزة والبرامج التطبيقية؛
- ❖ ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية ونقص الأيدي العاملة الماهرة في ذلك المجال؛
- ❖ محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.

5- معوقات تتعلق بالأمن المعلوماتي:

تتمثل المعوقات المتعلقة بالأمن المعلوماتي فيما يلي:²

- ❖ الخوف من عدم القدرة على حماية قاعدة البيانات من الاختراق أو التخريب؛
- ❖ الخوف من إفشاء المعلومات من قبل الموظفين أو المستفيدين من النظام؛
- ❖ الخوف من فقدان المعلومات أعدم دقتها عند إجراء التحديثات على النظام الإداري الإلكتروني؛
- ❖ فقدان الثقة في برامج التأمين والحماية عند تنفيذ المعاملات الإدارية الإلكترونية.

المبحث الثالث: العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية

يمكن إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية من خلال التطرق لنقاط التالية : بناء قيادة إلكترونية، تأهيل وتدريب على تكنولوجيا المعلومات ،تشجيع المورد البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: بناء قيادة إلكترونية

أن بناء قيادة إلكترونية بأي حال من الأحوال لا يعني تنفيذ الأعمال ،بل هو توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم وإرشادهم الى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة وتطلع إليه.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال بناء نجاح الإدارة الإلكترونية عما يتوافر لها من إمكانيات مادية وحسب بل إن القوى البشرية التي تأخذ على عاتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية هي الأصل في نجاحها إذ لم تكن تلك التقنيات بإنجازاتها العريضة أصلا سوى أفكار في عقول عناصر بشرية عبقرية صنعت منها الواقع التقنية بتطبيقاته التي تدهش العالم الآن.

¹إيهاب خميس أحمد، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2007، ص: 41.

² مجدي محمد يونس، مرجع سبق ذكره ص11

والقيادة تعتبر حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ، ولكن ليس من المنطلقات الإدارية التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة ، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد، المنطلقة دائما الى آفاق تتجاوز فيها واقعا مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع المسيرة التقنية¹ . وهناك كذلك العنصر الأهم لنجاح مسيرة أي عمل في المؤسسة ألا وهو المدير، فعليه تعتمد مسيرة نجاح الانتقال إلى النظام الجديد من خلال أخذ زمام المبادرة والتحول من خلال الرؤيا الثاقبة البعيدة المدى والاستراتيجية الواضحة والمعتمدة على أساليب التغيير الحديث، وأن يكون قابل لاكتساب مهارات القيادة الناجحة المتسعة بالسرعة المتزنة في التنفيذ والكياسة في التعامل وحل المشكلات بطرق مبتكرة ، فهذه الصفات ستساعد المدير على الأخذ بزمام الأمور دائما ويعد التغيير على رغبة المدير في الوصول الى الأفضل أخذ بأسباب التغيير من التقنيات و نظم حديثة متوفرة ومن أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطالبا لتسهيل عملية اتخاذ القرار ، وتمكين المؤسسات والشركات من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة مع متغيرات بيئة العمل والمنافسة العالمية ومتطلباتها لمواجهة تحديات المستقبل . ويمكن الإشارة إلى مهام القائد الإلكتروني ، خصائص القائد الإلكتروني وأنماط القيادة الإلكترونية:

أولا: مهام القائد الإلكتروني:

يمكن إجمال مهام القائد الإلكتروني في النقاط التالية:²

- 1- تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على استخدام تقنية الأنترنت وعلى المعلومات ولذلك فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب وتحديثه باستمرار، ويعمل على تحسين جودة هذه المعلومات والحصول عليها بسرعة.
- 2- يستخدم القائد الإلكتروني ما لديه من المعلومات ويستفيد منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يناط بها مهمة إدارتها.
- 3- يمتلك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات ،وما يعتري نظام دائرته الإلكترونية من خلل، ثم تقديم المعالجات اللازمة والحلول الناجعة لهذا كله ،والاستفادة من كم المعلومات المتوفر لديه ،محققا معادلة السرعة والدقة في ان واحد.
- 4- يسعى القائد الإلكتروني الى معرفة ميول السوق او الفئة المستهدفة، ومستوى الجودة المطلوب في السلعة او الخدمة التي تقدمها إدارته، وأيضا ما تتطلع اليه السوق او فئة المستهدفة من المواصفات للسلعة او الخدمة أو المنتج، ويبحث عن الوسائل والمقترحات أو البرامج أو الحلول التي تمكنه من تقديم الخدمة أو المنتج الذي يعمل عليه بأقل تكلفة وأرخص سعر وأفضل جودة ممكنة، وفي وقت

¹حسن محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية المفاهيم ، الخصائص ،المتطلبات ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الأولى 2011،صص،ص 93-92.

²حسين محمد الحسن ،المرجع السابق ،ص ص 93-94.

- زمني قياسي لكي يكون الأسبق بفكره إلى رغبات السوق أو الفئة المستهدفة، والأسبق إلى التنفيذ وتقديم المنتج أو الخدمة عبر نوافذه الإلكترونية .
- 5- يعتمد القائد الإلكتروني على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ ولا يتردد ولا ينتظر في إسداء النصح أو التوجيه من قيادة أخرى مما قد يضيع الفرصة على إدارته في اتخاذ قرار يكون مصيريا ،فكثير من المنافسات الإدارية يحسمها عامل الزمن .
- 6- يناط بالقائد الإلكتروني تكيف برامجه وخططه ومائياته الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي ينتقل للعمل بها ان نقل الى موضع إداري مختلف أو يؤقلم برامج إدارته نفسها مع الواقع الجديد ان كان طراً التغيير على الواقع ،وليس على موقع القائد الإلكتروني ،ويمتلك القائد الإلكتروني البدائل والخطط والبرمجية والقرارات اللازمة للتصدي لأي عارض تواجهه إدارته.
- 7- يمتلك القائد الإلكتروني الصيغ التوافقية الذكية التي تمكنه من حسن إدارة العناصر البشرية التي تعمل تحت قيادته وهي عناصر وعقول متميزة لا شك، ودور القائد في تلك الحالة ليس إصدار الأوامر لتلك العناصر لتنفيذ خططه ،بل توجيهها في ضوء مرئيات هؤلاء الأفراد وأفكارهم ،لما قد يكون في ذلك من إضافات مهمة كما يهيئ القائد الإلكتروني جوا من المشاركة التي تستنفذ طاقات أفراد إدارته الإبداعية ، مما يصيب أخيرا في خاتمة نجاح إدارته.

ثانيا: خصائص القائد الإلكتروني:1

تفرض الطبيعة في الإدارة الإلكترونية مواصفات خاصة ينبغي أن تتوافر في الشخصيات القيادية التي تضطلع بأعباء العمل في هذا النوع من الإدارات الرقمية الديناميكية دائمة التجدد والتطور والتغيير و المواكبة لكل جديد في العالم ،مما يتطلب قيادة ذات مواصفات استثنائية تجعلها جديرة باحتلال مواقع القيادة في تلك الإدارات وجانب من هذه الخصائص التي ينبغي توافرها في القيادة الإلكترونية ،يكون أصيلا في تلك الشخصيات من طموح تطوع نكاه وغيرها من الصفات الطبيعية ،وأما الجانب الآخر فيكتسب شطر منه بالدراسة التخصص في العلوم التقنية ،ويكسب الشطر الآخر من واقع الممارسة العملية على أرض الواقع.2

وتجدر الإشارة الى جانب الخبرة والممارسات بالنسبة الى القيادات الإلكترونية يقاس بالمشروعات التي تنفذها أو أشرفت عليها تلك القيادة، وعمر هذه المشروعات لا يتجاوز أياما أو شهورا ،مما يؤثر بشكل واضح على تهيئة قيادات إلكترونية صغيرة السن نسبيا، وهذا بفعل طبيعة العمل في مجال التقنية الذي يتسم بالسرعة في كل شيء واختزال الزمن حتى في الخبرات وهذا في حد ذاته نقلة كبرى تحققت

¹حسين محمد الحسن ،المرجع السابق ،ص 94

² المرجع السابق ،ص ص 95-97.

للإدارات الإلكترونية على مستوى أعمار القيادات التي تقوم على إدارة العمل ،ومن خصائص القيادة الإلكترونية ما يأتي:¹

- 1- من خصائص القيادة الإلكترونية أنها قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية فالقائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسين أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات التطبيقات.
- 2- من صفات القائد الإلكتروني انه سريع الحركة والاستجابة والمبادرة والقدرة على تصريف الاعمال واتخاذ القرارات،ولديه القدرة على التفاعل الأنّي والإحساس بالطوارئ وب نماذج الأعمال الجديدة ويتميز أيضا بإحساسه الكبير بمصيرية الدور الذي يؤديه واستعداده لمعالجة الاضطراب ومضاعفة الموارد.
- 3- القيادة الإلكترونية مبتكرة ذات مؤهلات ومهارات متميزة ،لديها روح المنافسة والقدرة على خوض غمارها وتحدي المنافسين، إن كانت القيادة تعمل في موقع إنتاجي.
- 4- القائد الإلكتروني لديه القدرة على تحفيز نفسه، والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة والبراعة والمهارة في التكيف مع البيئة المتغيرة ، وتحمل المسؤولية عن مسار العاملين مهنيًا تطويرهم وهذا ما يعرف (بالقيادة الذاتية)
- 5- القائد الإلكتروني قائد زبائني، يركز على الزبون (الفئة المستهدفة، في الإدارة الخدمية) ويوجد التسهيلات والمزايا التي تربطه بالإدارة .
- 6- القائد الإلكتروني قائد معرفي تنافسي ،قادر على الاستفادة من الابتكارات وتطويرها لخدمة أهداف إدارته وتطوير آليات العمل بها وتجويد خدماتها ومنتجاتها فصلاحا على أنه الأقدر على الابتكار وليس فقط الاستفادة من ابتكارات الآخرين.
- 7- القائد الإلكتروني متعلم بشكل عالي، شديد التركيز ،قلق دائما مترقب لكل ما يستجد حوله متوجس من كل المفاجآت التي قد تواجهه ،يحب الغموض ،نظرا إلى طبيعة عمله التنافسي.
- 8- القائد الإلكتروني لديه ميزة التصحيح الشخصي ،والقدرة على تقويم ذاته وعمله وتقييم مسيرته وتقويمها في حال حدوث خلل ما .

ثالثا: أنماط القيادة الإلكترونية :

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية الى ثلاث عناصر كما يلي:²

1- القيادة التقنية العملية :

هي القيادة التي تستند في إدارة عملها الى استخدام تقنية الانترنت ، وتؤسس عملها على المعلومات والسرعة مع الجودة.

¹ المرجع السابق ، ص ص 96-97.

² المرجع السابق ،ص ص 98-99.

2- القيادة الذاتية :

ويعني بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري والجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت .
ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية، ولم تعد حكرًا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة، بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الإلكترونية، أو أي مفصل من مفاصلها، بحكم اللامركزية الموجودة، وبحكم تفويض السلطات، إضافة إلى سيادة المبدأ: (كل موظف قائد) في الإدارة الإلكترونية.

ويمكن ملاحظة أن القيادة إلى جانب (الاتصال والتحفيز) تشكل في الإدارة التقليدية فروعًا وتنطوي تحت وظيفة (التوجيه)، وهي من مهام المدير أو الرئيس، ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية ومن مسؤوليات كل قائد من موقعه أن يقوم بمهمة الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية، أفقية أو عمودية بما يتاح له من مناخ مناسبة يوفر له إيصال رسائله للمعنيين عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية البسيطة والسريعة إضافة إلى قيامه بمسؤولية التحفيز المباشرة، وبما أنه قائد فهو موجه بالضرورة للجماعة التي يقودها، من خلال المرؤوسين وترغيمهم بالعمل للوصول إلى الأهداف.

المطلب الثاني: تأهيل وتدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات.

تعتبر التكنولوجيا تغير ديناميكي وسريع جدا، ويؤثر على كل المنظمات مهما كان شكلها وطبيعتها نشاطها أو حجمها، هذا التأثير يكون إما بالإيجاب أو بالسلب، وهذا كله حسب قدرة المنظمة لا ستعاب هذا المتغير وطريقة التعامل معه.

إن توفر التكنولوجيا يسهل على العديد من المنظمات حيازتها ولكن لا بد أن يرتبط التدريب بالتكنولوجيا ارتباطا وثيقا، فالتدريب هو أحد الوجوه الحاسمة لامتلاك التكنولوجيا فكما كانت التكنولوجيا جديدة كلما استلزم ذلك تدريب عليها، بمعنى أن نقل التكنولوجيا ليس مجرد عملية بيع أو شراء أو نقل ملكية تتعلق بمنفعة بل إن الأمر يتعدى ذلك، حيث يتم تزويد المالك لهذه التكنولوجيا الجديدة بمهارات تمكنه من، استغلالها استغلالا جيدا ولن يكون هذا إلا عن طريق التدريب.

فالتكنولوجيا تعتبر من المتطلبات الأساسية لعملية التدريب، وخاصة في الأساليب والمساعدات التدريبية كما أنه لا بد من وجود تدريب فعال وكفاءة للتكنولوجيا الحديثة مثلا : الأجهزة الإلكترونية والتقنيات الجديدة في مجال السيرورات¹.

أما أخيرا فقد وجدنا أن التدريب والتكنولوجيا يشكلان علاقة متكاملة في ما بينهما فلا بد أن توجد تكنولوجيا جديدة في التدريب، ومن جهة أخرى يجب وجود تدريب جيد وفعال من كفاءة للمتدربين على

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 320-324.

التكنولوجيا الحديثة من أجل مواكبة ومسايرة التطور التكنولوجي السريع ومنه نجد أن التدريب يجب أن يأخذ صفة الحركية والديناميكية.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية و الإدارة الإلكترونية

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة وفعالة يساعد كثيرا في تخطيط وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية، وعلى العكس من ذلك. يكون من نتائج غياب الوعي بثقافة المنظمة والفشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين إلى تكريس الفجوة بين تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعاملين، وربما سيزيد من مقومات الأفراد لهذا التغيير الجذري الجديد، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع.¹

وفي كل الأحوال، قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عنصرا إيجابيا في عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية، فإذا كان الأمر كذلك فسوف تساعد الثقافة التنظيمية القوية والمؤثرة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة على الرغم من صعوبة القرارات نفسها، ودرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات.²

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

إن الإدارة الإلكترونية هي بحق ثورة ثقافية Cultural Revolution في حياة المنظمة والعاملين فيها، ثورة في الثقافة التنظيمية (ليس بالمعنى المعروف عن الثورة الثقافية الصينية) وإنما ثورة بمعنى التغيير الجذري والتحول الاستراتيجي في التفكير الإداري والممارسة الإدارية، والطريقة الأساسية التي تنفذ بها الأعمال مع فهم جديد للتغيير الذي يخلق الفرص الثمينة للمنظمة من أجل النمو وتعظيم الإيرادات وتلبية احتياجات الزبائن والاقتراب من توقعاتهم.

إن التغيير الذي ننشده في الثقافة التنظيمية لا يخلق عقبات وإنما يولد فرصا ويبسط الطريق أمام تطوير نجاح لنظم الإدارة الإلكترونية ضمن حسابات زمن الإنترنت- Inter-net-Time، وليس حساب التقويم العادي Calen dar Time الذي تجاوز اقتصاد المعرفة والإنترنت.

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص262.

² نفس المرجع السابق، ص262.

ومن خلال التحول الجذري لثقافة المنظمة تتحول منظمة الإدارة الإلكترونية من كينونة مستقلة بذاتها إلى كيان معلوم متشابك متعاون مع شركاء الأعمال من منافسين، موزعين، مشتركين، موردين وغيرهم.¹

أولاً: نجاح الإدارة الإلكترونية ونماذج قياسه

لقد حظيت الإدارة الإلكترونية بالعديد من الدراسات نظراً لأهميتها وإقبال جُلِّ الدول على تطبيقها من خلال صياغة استراتيجيات وطنية ومخططات عمل للمشاريع والأهداف التي تسمح بتحقيقها، إلا أن التقارير العالمية أظهرت الحجم الضئيل لتجارب النجاح على عكس تجارب الفشل التي تعرفها مثل هذه المبادرات.

ذلك أن نجاح الإدارة الإلكترونية هو دالة لعدة عوامل بعضها تقنية وأخرى غير تقنية تأتي على رأسها الثقافة التنظيمية، لما لها من دور كبير في توجيه السلوكيات والممارسات داخل المنظمة. تناولت الدراسات الحديثة في الإدارة الإلكترونية مسألة نجاحها التي باتت غير أكيدة نظراً للتجارب العديدة التي أوضحت أن مشاريع تطبيق الإدارة الإلكترونية تعرف فشلاً ذريعاً بمقابل تجارب النجاح الذي تكاد تكون منعدمة.

حيث أظهرت التقارير العالمية، تقرير البنك العالمي عن التنمية في العالم لسنة 2016، أن نسبة نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية في القطاع العام وصلت إلى 13% وأن 58% من هذه المشاريع قد فشلت في حين أن المشاريع التي تم التخلي عنها فقد بلغت نسبته 29%.²

فمفهوم النجاح غالباً ما يرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة، أو الأداء المرجو أو النتائج المرجوة، وقد عرّفه تقري CHAOS لسنة 2014 الخاص بتطور صناعة البرمجيات، من خلال تصنيف مشاريع نظم المعلومات إلى ثلاث أصناف: المشاريع الناجحة، المشاريع الفاشلة والمشاريع التي تعرف تحديات، أن نجاح مشروع ما هو احترامه للوقت والميزانية مع توفره على كّل الوظائف والميزات المحددة من قبل 2014 أما بالنسبة لـ Heeks فهو يرى أن نجاح مشروع ما يعني أن أغلب الشركاء والأطراف يتحصلون على الأهداف المرجوة وعلى المخرجات المرغوب فيها).

وباعتبار الإدارة الإلكترونية مجموعة من أنظمة المعلومات المت اربطة فيما بينها بالشكل الذي يسمح بتقديم خدمات عمومية إلكترونية سواء كانت معلومات أو معاملات أو وثائق، فإن دراسة نجاح الإدارة الإلكترونية ينطوي على دراسة وتقييم نجاح كلاً من المكتب الأمامي الذي يتمثل في الخدمات الإلكترونية بالدرجة الأولى والمكتب الخلفي لها الذي يعتمد على نظام المعلومات، وبالتحديد تقييم نظم المعلومات من قبل مستخدمي هذه الأنظمة؛ والمتمثلين في أفراد المنظمة؛ وكذلك تقييم مدى نجاح

¹ نفس المرجع السابق ، ص 263.

² د. حنان كربيط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07/العدد 2019، ص 37، 38.

الخدمات الإلكترونية المقترحة من الإدارة العمومية من وجهة نظر المستفيدين منها، المتمثلين في المواطنين ومختلف الإدارات والمؤسسات. حيث أنه من الممكن أن نعرف تقييم المواطنين لنجاح الإدارة الإلكترونية من خلال بعض المعايير والتي منها: جودة الخدمة المقدمة، وسرعة الاستجابة عند تقديم الطلب، وسهولة الوصول إلى الخدمات، والوقت المستغرق في الحصول على الخدمة، وحيوية وجاذبية الموقع الإلكتروني وغيرها.¹

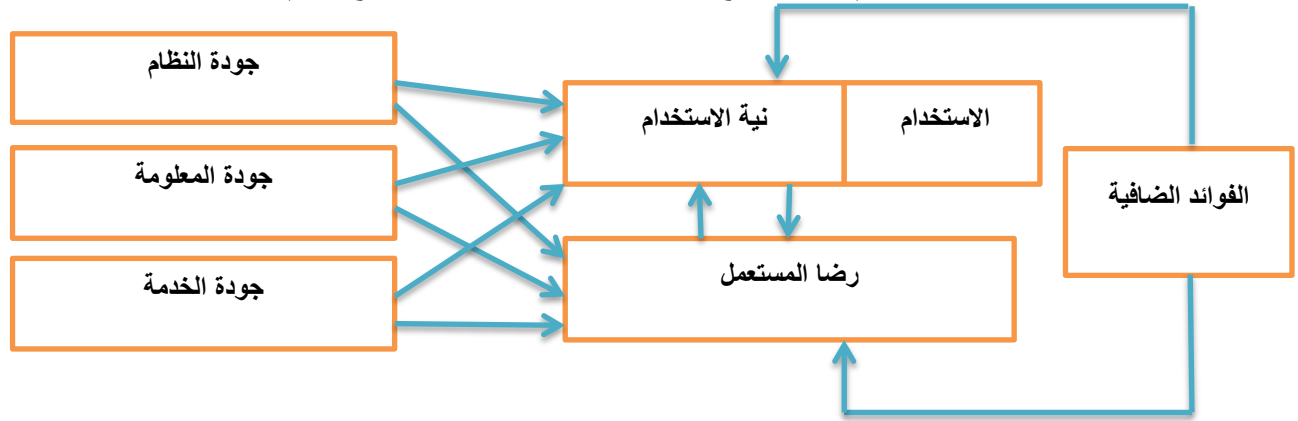
لقد شكّل نجاح نظام المعلومات موضوعاً شيقاً لدى الباحثين الذين اقترحوا عدّة معايير لقياسه، تمّ تجميع بعضها من طرف الباحثين DeLone & McLean في نموذجين: الأول تمّ إطلاقه سنة 1992 وهو يشتمل على ست أبعاد تتمثل في (DeLone & McLean):

- ❖ نظام المعلومات
- ❖ جودة المعلومة
- ❖ استخدام نظام المعلومات
- ❖ رضا المستخدمين
- ❖ الأثر الفردي
- ❖ الأثر التنظيمي

حيث استعمل هذا النموذج من قبل العديد من الباحثين الذين تأكدوا من فعاليته في قياس نجاح نظام المعلومات، وبعضهم اقترح بعض التعديلات على النموذج ومن بينهم Seddon سنة 1997 حيث اقترح هو الآخر نموذجاً لقياس نجاح نظام المعلومات يتضمّن الأبعاد الخمس التالية: جودة النظام، وجودة المعلومات، والفائدة المدركة، ورضا المستعمل والفوائد الصافية، ممّا دفع الباحثان إلى تعديل أبعاد النموذج سنة 2003 بإضافة معايير جديدة وتغيير معايير أخرى فأصبح النموذج الثاني يحتوي على الأبعاد الموضحة في الشكل الموالي:

¹ د.حنان كربيط نفس المرجع السابق، ص38.

الشكل رقم 10: نموذج Delone & Mclean لنجاح نظام المعلومات.¹



المصدر: د. حنان كربيط، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07/العدد 2019، 01، ص 39.

ويجدر التوضيح في هذا الصدد، أن هذا النموذج يمكن تكيفه مع مختلف التطورات التي تحدث في مجال أنظمة المعلومات والإنترنت، وهذا ما أوضحه الباحثان حول إمكانية استخدام النموذج لتقييم أنظمة التجارة الإلكترونية، باعتبارها مجموعة من الاتصالات والمعاملات المعتمدة على الإنترنت وبالتالي يمكن قياسها باستخدام الأبعاد الست الآتي شرحها، كما يمكن تكيف المعايير المستخدمة حسب الأطراف المستهدفة في التقييم (الموظفين، المواطنين،... الخ).²

1. جودة نظام المعلومات:

يمثل هذا البعد الخصائص المرغوبة في نظام المعلومات والتي يمكن أن تكون: سهولة الاستخدام، والمرونة، وموثوقية النظام، وسهولة التعلم، ووقت الإجابة، والخصائص الرفيعة للنظام.

2. جودة المعلومات:

يتضمن الخصائص المرغوبة في مخرجات نظام المعلومات؛ كالتقارير وصفحات الواب. تتمثل هذه الخصائص في: الملاءمة، وسهولة الفهم، والدقة، والإيجاز، والكمال، والقيمة، والتوقيت، وسهولة الاستخدام وتوظيف المعلومة.

3. جودة الخدمة:

تمثل جودة الأدعائم التي يستقبلها مستعملي النظام من قسم نظام المعلومات والدعم الشخصي في تكنولوجيا المعلومات. ومثال ذلك: الاستجابة، والدقة، والموثوقية، والكفاءات التقنية.

¹د. حنان كربيط، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07/العدد 2019، 01، ص 39.

²د.حنان كربيط نفس المرجع السابق، ص40.

4. استخدام نظام المعلومات:

يقصد بها تلك الدرجة والأسلوب اللذان يستخدم بهما مستعملي النظام (الموظفين أو المواطنين، ...) كفاءات وقدرات نظام المعلومات. مثل: عدد الاستخدامات، وتكرار الاستخدام، وطبيعة الاستخدام، وملاءمة الاستخدام، ومدى الاستخدام، والهدف من الاستخدام.

5. رضا المستعملين:

درجة رضا المستعملين عن التقارير، والمواقع الإلكترونية، والخدمات المساندة.

6. الفوائد الصافية لنظام المعلومات:

مدى مساهمة نظام المعلومات في نجاح الأفراد، والجماعات، والمنظمات، والصناعات والأمم. مثل تحسين اتخاذ القرارات، وتحسين الإنتاجية، وزيادة المبيعات، وتخفيض التكاليف، وتحسين الأرباح، ورفاهية المواطنين، وخلق مناصب العمل، وتطوير الاقتصاد.

ثانياً: الثقافة التنظيمية ونماذج قياسها¹

وتتمثل في نماذج تتضمّن عدّة أبعاد، نذكر من بينها على سبيل المثال: مقياس Wallach الذي يصنّف الثقافة التنظيمية في ثلاث أنواع (الثقافة البيروقراطية والثقافة الإبداعية والثقافة المساندة)؛ ومقياس Hofstede الذي يتكوّن من 06 أبعاد تتمثل في: التركيز على العمليات أو النتائج و التركيز على الأفراد أو المهام والتركيز على روح المهنة والنظام المفتوح أم النظام المغلق والتركيز على المراقبة البسيطة أو المراقبة الشديدة والمعيارية مقابل الواقعية.

أما نموذج القيم المتنافسة Quinn & Cameron فهو يتضمن أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI: (Organizational Culture Assessment Instrument) المقترحة من قبل الباحثين الأمريكيين Quinn & Cameron وهو من بين أشهر النماذج المستخدمة في تقييم الثقافة التنظيمية، حيث أنه يأخذ بعين الاعتبار ست06 جوانب للثقافة التنظيمية تتمثل

في: «Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) explained»

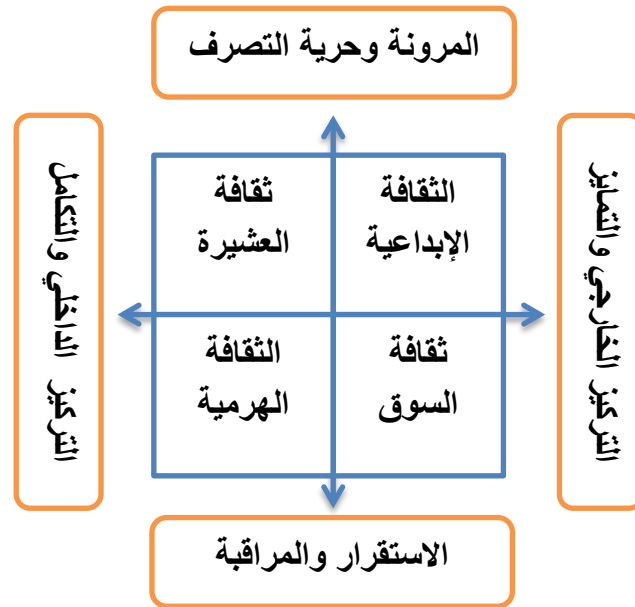
1. الخصائص السائدة Characteristic dominant ؛
2. القيادة التنظيمية Organizational leadership ؛
3. إدارة الموظفين Management of employees ؛
4. التماسك التنظيمي Organizational glue ؛
5. التركيز الاستراتيجي Strategic emphases ؛

¹د. حنان كربيط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره ،ص 42.

6. معايير النجاح Criteria of succes؛

وتعتمد هذه الأداة على نموذج القيم المتنافسة الذي يصنف الثقافة التنظيمية بالإعتماد على أربع قيم متنافسة وذلك بالتركيز على بعدين: بعد يركز على الداخل والتكامل بمقابل التركيز على الخارج أو التمايز وبعد ثاني يتعلّق بالهيكله إن كانت فيها استقرار ومراقبة أو مرونة وحرية التصرف.¹ يمكن توضيح هذه الأنواع الأربعة للثقافة التنظيمية في الشكل الموالي

الشكل رقم 11: نموذج القيم المتنافسة.



المصدر: د. حنان كربيط، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07/العدد 2019، 01، ص 43.²

1. ثقافة العشيرة (المجموعة):

تتسم هذه الثقافة بالتزام الموظفين وولائهم، وتمكينهم، والانفتاح، والأخلاق، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، والتآزر والتلاحم بين الأفراد، إذ تركز على المرونة والتوجه نحو الداخل وتطوير الموارد البشرية وتمثل مكان عائلي للعمل. كما تعمل هذه الثقافة على زيادة الثقة عندما تكون هناك صراعات ومقاومة للتغيير.

2. الثقافة الهرمية:

تتميز بالاستقرار والنظام والوحدة والتأكد والمراقبة والقواعد والانضباط، والتوثيق وحفظ السجلات، ووصف الوظائف، واحترام السلطة الهرمية، وتحديد المسؤوليات، ومركزية اتخاذ القرار، والإشراف،

¹د.حنان كربيط نفس المرجع السابق،ص43

²د. حنان كربيط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره ،ص 42.

والإجراءات تكون نمطية، والصارمة في تأدية الأعمال. تشكل كل هذه القيم أساس الثقافة الهرمية. حيث يكون فيها التنسيق وحل المشاكل من اختصاص المستويات العليا في الهرم.¹

3. الثقافة الإبداعية:

يمتاز مكان العمل بالديناميكية والمقاولاتية والإبداع؛ الأفراد يأخذون المخاطر والقائد يعتبر مبدع ويحب المخاطرة. تماسك المنظمة يكون من خلال التزم الموظفين بالتجربة والإبداع. تركز المنظمة في المدى الطويل على النمو والحصول على موارد جديدة. النجاح يعني الحصول على منتج أو خدمة جديدة.

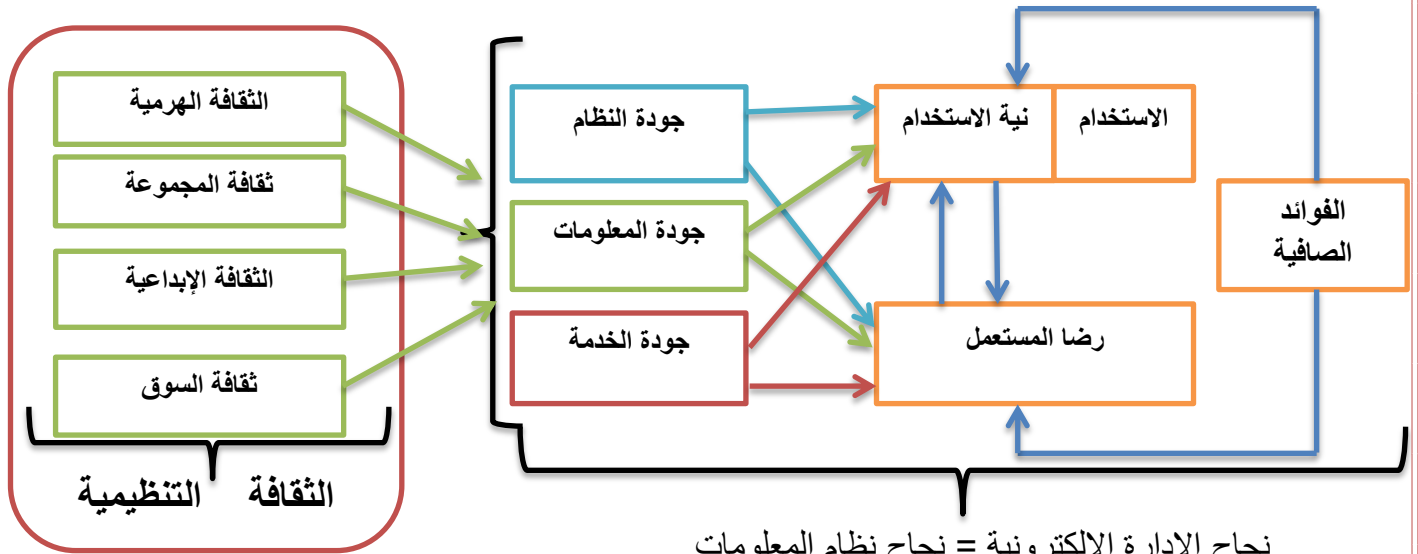
4. ثقافة السوق: تركز ثقافة السوق على المعاملات مع البيئة الخارجية وليس على المناجمنت الداخلي للمنظمة، والأهداف التنظيمية تهتم بتحقيق الربح من خلال التنافس في السوق.

يبيّن الشكل أدناه، نموذج دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، وذلك من خلال الربط بين نموذج Quinn & Cameron لتشخيص الثقافة التنظيمية بالاعتماد على القيم المتنافسة ونموذج DeLone & McLean لنجاح نظام المعلومات، أي دراسة علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية التي تتمثل في: الثقافة الهرمية وثقافة المجموعة أو العشيرة والثقافة الإبداعية وثقافة السوق مع أبعاد نجاح الإدارة الإلكترونية والتي اختصرناها في أبعاد نجاح نظام المعلومات التالية: جودة النظام وجودة المعلومة وجودة الخدمة ونية الاستخدام والاستخدام ورضا المستعمل والفوائد الصافية.²

¹د. حنان كربيط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 43.

²د. حنان كربيط ، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الشكل رقم 12: علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية



نجاح الإدارة الإلكترونية = نجاح نظام المعلومات

المصدر: د. حنان كربيط، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07/العدد 2019، 01، ص 44.

يسمح النموذج أعلاه باختبار علاقة تأثير الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها الأربعة على الأبعاد الستة لنجاح الإدارة الإلكترونية، وهو يحتاج إلى دراسات تطبيقية من أجل تحديد طبيعة هذه العلاقة ومداهما خاصة وأن بعض الدراسات المماثلة في هذا المجال والتي استخدمت نماذج أخرى¹ (كنموذج Wallach) مثل دراسة Kanungo قد أظهرت أن نجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية يتطلب خصائص ثقافية معينة، وأن الثقافة البيروقراطية والتي تماثل في خصائصها الثقافة الهرمية والتي تعتبر كذلك الثقافة السائدة في الإدارات العمومية تؤثر إيجاباً وسلباً على أبعاد أداء الإدارة الإلكترونية، كما أن الثقافة الإبداعية والثقافة المساندة تؤثران إيجاباً على تحسين إجراءات العمل ورضا المستخدمين .

رغم الإيجابيات والفوائد التي تمكن الإدارة الإلكترونية من تحقيقها، وتهافت الدول على تجسيدها منذ ظهورها إلا أن تجارب الفشل تعدت بكثير تجارب النجاح التي بلغت فقط 13% وقد أرجع الباحثين هذا الفشل إلى أسباب غير تقنية، تشكل الثقافة التنظيمية واحدة منها، لما لها من تأثير كبير على أداء ونجاح المنظمة.

فالثقافة التنظيمية التي حظيت باهتمام كبير في سنوات الثمانينات، وعرفت على أنها مجموع القيم والأفكار والمعتقدات التي توجه سلوكيات وممارسات الأفراد والمنظمة، صيغت لها نماذج لتشخيصها وقياسها وتسهيل إدارتها، كان من بينها نموذج القيم المتنافسة Quinn & Cameron والذي من خلاله تصنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع المذكورة في الشكل أعلاه.

¹د. حنان كربيط، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 44

وبالجمع بين نموذج القيم المتنافسة ونموذج نجاح نظام المعلومات لـ DeLone & McLean لمعلومة الذي اعتبرناه يجسد نجاح الإدارة الإلكترونية من خلال ست أبعاد المذكورة في الشكل أعلاه تمّ تصميم نموذج دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية، الذي يبقى في حاجة إلى دراسات تطبيقية لاختباره.¹

¹د حنان كريبط. المرجع سابق ص 45 .

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في الفصل الثاني تم التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وكذا الإدارة التقليدية والتي تهدف إلى اختصار الوقت وسرعة إنجاز المعاملات، واستخدام نظم المعلومات الإلكترونية، إدارة الملفات، والتطرق إلى خصائصها المتعددة التي تقوم على أساسها والأهمية الكبرى لها في مختلف المجالات الإدارية وكذا معرفة مختلف وظائفها.

وقد تم توضيح شتى المراحل التي يتم من خلالها تطبيق الإدارة الإلكترونية و متطلبات الخاصة بتطبيقها، البشرية والمادية والتقنية والإدارية وأيضا المتطلبات التي تتعلق بالأمن المعلوماتي والتي تساعد في حل المشكلات وتزيد من سرعة إنجاز الأعمال الإدارية، وتناولنا أيضا عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية هم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية وقد صنفناها إلى معوقات بشرية وتقنية ومالية معوقات تتعلق بالجوانب الإدارية والتنظيمية وكذا المتعلقة بالأمن المعلوماتي وفي الأخير العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية .

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في بلدية الشريعة

تمهيد الفصل :

بعد ان تم التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية في الفصلين الأول والثاني ،وتحديد الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تعزيز الادارة الالكترونية في المؤسسة، سيتم تخصيص هذا الفصل لدراسة حالة بلدية الشريعة والتي تم اختيارها كونها أصبحت تواكب حاليا مختلف التطورات التكنولوجية الحاصلة لغرض تحديد واقع الادارة الالكترونية وأثرها في المؤسسة وبناء على ما سبق سيتم تقسيم الفصل التالي الى مبحثين كما يلي :

المبحث الأول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة – بلدية الشريعة-

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة- بلدية الشريعة-

المطلب الأول: تعريف ونشأة بلدية الشريعة.

أولا: نبذة تاريخية عن بلدية الشريعة:

1- **الأصل التسمية:** استمدت مدينة الشريعة تسميتها من بيت الشريعة الذي كانت تقام فيها الاحكام وتطبق فيه العدالة وهذا البيت عبارة عن خيمة كانت تنصب في المكان المسمى "ذراع القاضي" "بمقر محكمة الشريعة حاليا"

وبتزايد نفوذ الشابية بالمنطقة أعجبوا بدور هذه المؤسسة الدينية فطوروها وجعلوا لها اوقافا ،حيث أصبحت تتسع لأكثر من 500 شخص ،ثم عينوا لها أئمة وقضات وفتحوا لها فروعا في وادي سوف وتونس ،وبمرور الوقت وتعاقب الأحداث سميت الشريعة ،وكان لهذه الخلفية التاريخية الأثر البالغ في أبناء المدينة فالوعي الوطني تكون نتيجة النهضة العلمية والدينية وقتها ،أين نجد من أعلامها كوكبة من العلماء الأفاضل زيتونيين وأزهريين ،من الذين درسوا مختلف العلوم في أقطاب المشرق والمغرب لطلب العلم يتقدمهم الشيخ الفقيه الزيتوني شاعر الثورة المباركة الشيخ محمد الشبوكي صاحب النشيد الخالد " جزائرننا يا بلاد الجدد " وابن عمه الشيخ سالم الشبوكي صاحب أول مدرسة حرة في الجزائر لتكوين الإطارات الإدارية والمحاسبية التي أنشئت في ولاية قسنطينة.

تعد بلدية الشريعة الان سوقا اقتصاديا واعدة خاصة بعد ارتقائها سنة 2020الى مضاف الولايات المنتدبة وما يضيفه ذلك من حركية على الاقتصاد فيها وتنوع الخدمات وتعدد المرافق وهو ما يعد تحديا واقعيا خاصة بتواجد مؤسسات اقتصادية خدمية كالمشروع المأمول في المدينة المتمثل في إنشاء بنك تابع لبلدية الشريعة .

2- **الموقع:** بلدية الشريعة هي أحد بلديات ولاية تبسة، تقع جنوب غرب ولاية تبسة وتبعد عنها

بحوالي 50 كلم ويربطها محور الطريق الوطني رقم 83،

•الشمال: بلديتي بئر مقدم وقريقر؛

•الجنوب: بلدية تليجان؛

•الشرق: بلدية العقلة المالحة؛

•الغرب: بلدية المزرعة.

1- **المساحة:** تبلغ مساحة بلدية تبسة 317.89 كلم²؛

عدد السكان :يبلغ عدد سكان بلدية الشريعة حسب الإحصائيات الأخيرة 75344 نسبة

3- التضاريس:

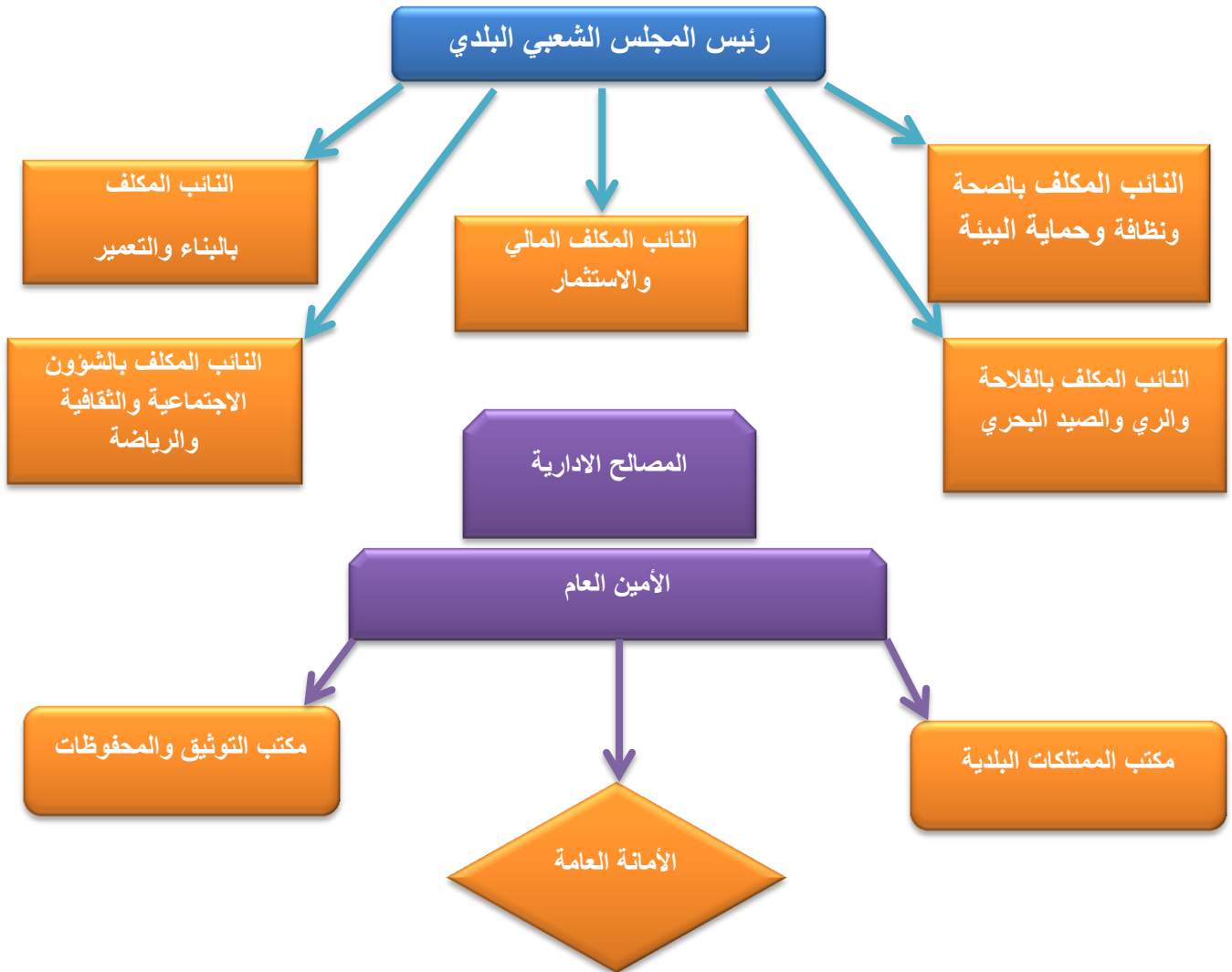
بلدية الشريعة تعتبر إحدى بلديات الهضاب العليا أرضيتها شبه معتدلة ذات إرتفاع يقدر بحوالي 1050م فوق مستوى سطح البحر، ونميز وجود جبل "المهادة" الواقع بالجهة الشرقية لمدينة الشريعة، حيث تقدر أعلى نقطة به ب1364 م

3- المناخ:

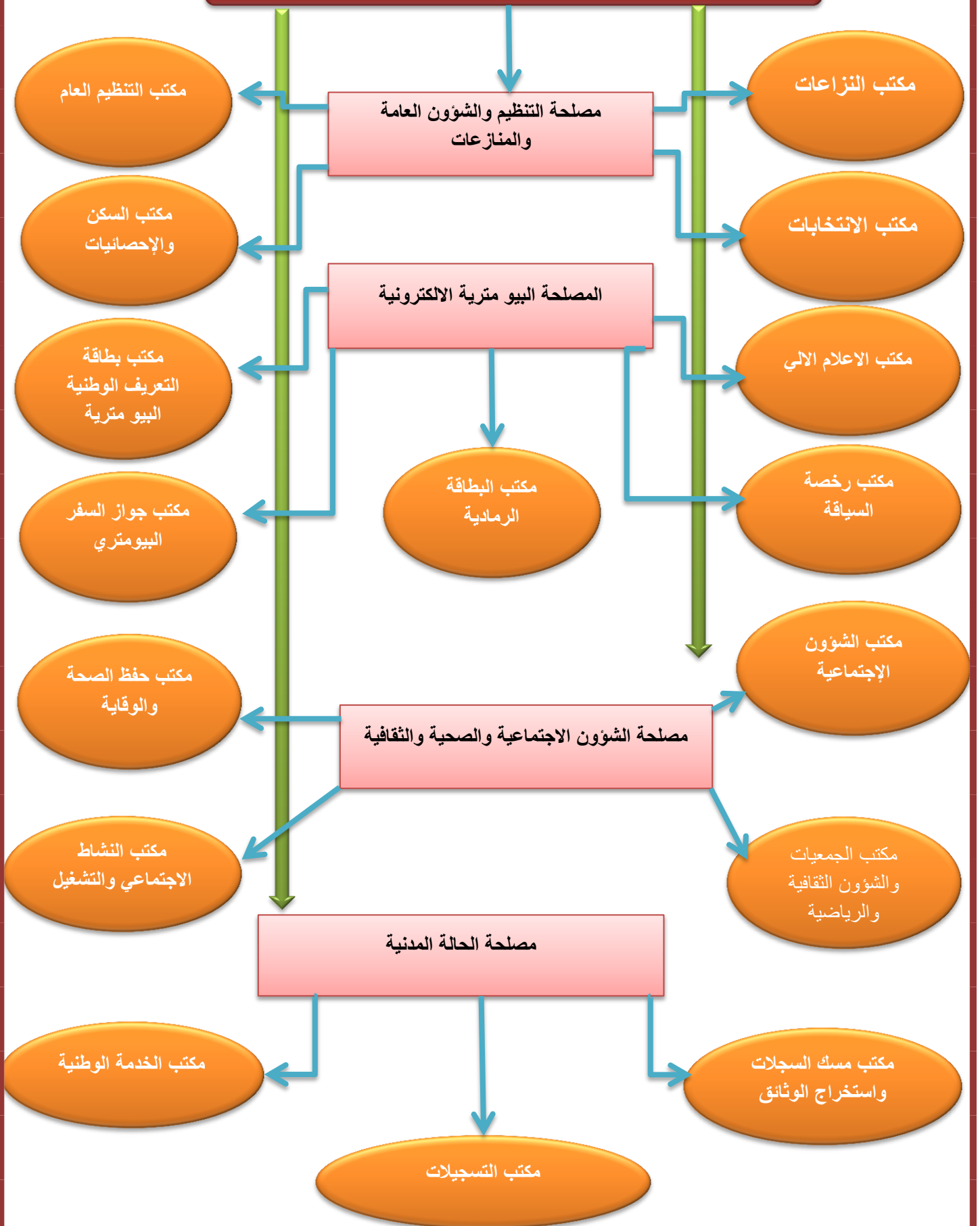
البلدية مناخها قاري ويتميز بعدم الاعتدال في نسبة الهطلات وكذا درجات الحرارة، إذ انه متقلب بمعدل 250ملم، حيث يكون باردا جدا في فصل الشتاء حيث يسوده الجليد خاصة في بداية النهار وحرارا صيفا، في حين يقدر معدل الحرارة المتوسطة ب15،85 م أما العليا فيتجاوز 45،50م في حين تقدر الدنيا ب00.5ملم.

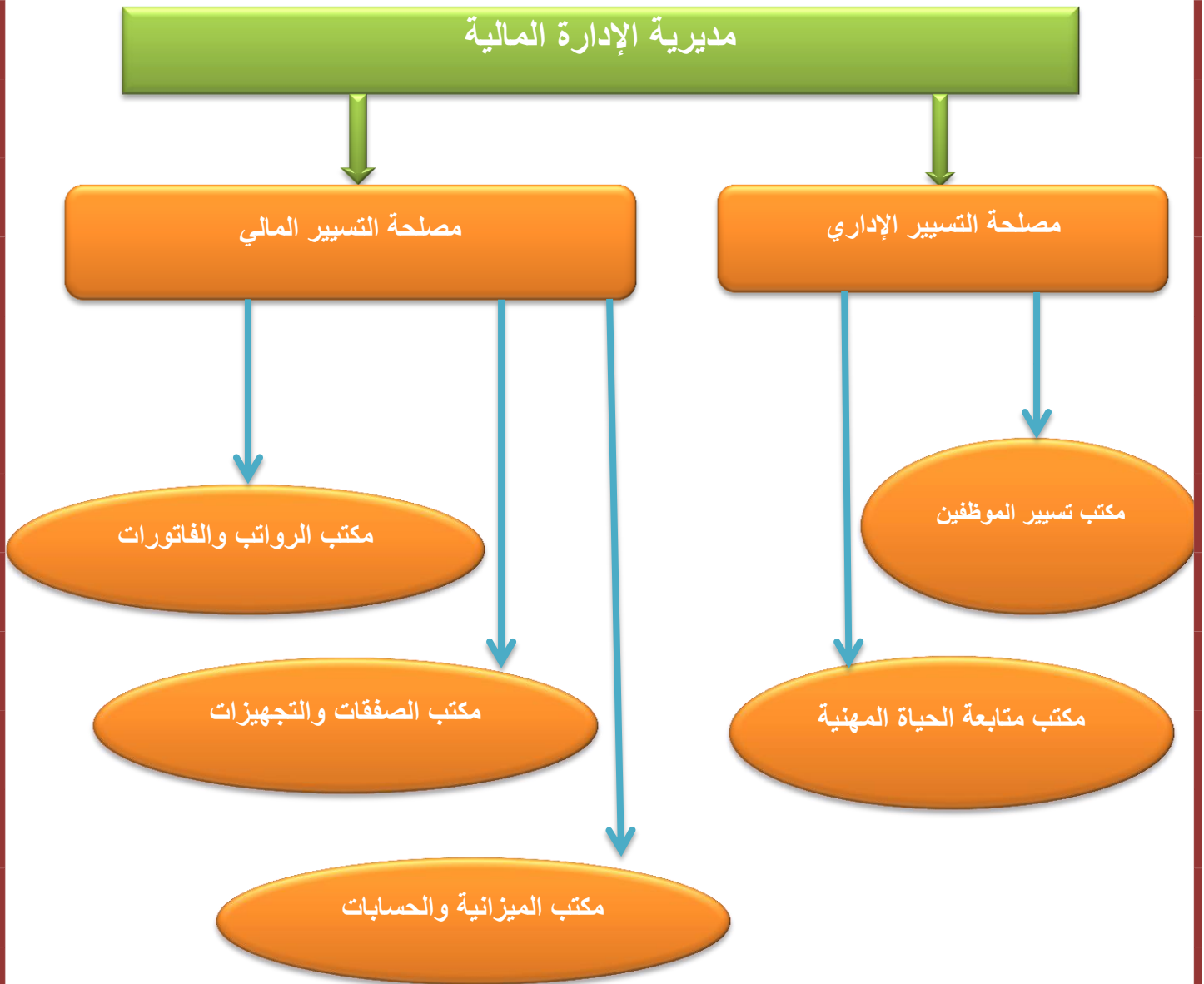
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة.

الشكل رقم 13: الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة



مديرية التنظيم العام والتنشيط والشؤون الاجتماعية والثقافية





المصالح التقنية

مديرية التعمير والاحتياجات العقارية

مصلحة الشبكات

مصلحة التعمير والهندسة المعمارية

مكتب الطرقات والنقل

مكتب التطهير والمياه الصالحة

مكتب الشبكات الوحيد

مكتب الهندسة المعمارية والمتابعة

مكتب التعمير والاحتياجات

مديرية التجهيز والاستثمار

مصلحة الوسائل والصيانة

مصلحة التجهيز

مصلحة الاستثمار

مكتب التموين والتخزين

مكتب التجهيز والأشغال الجديدة

مكتب الاستثمار والتجار

مكتب تسيير حظيرة البلدية ووسائل النقل والتسيير

مكتب البيئة وتسيير الأثاث الحضري والمساحات الخضراء

مكتب متابعة الدراسات المبرمجة

المصدر: مصلحة المستخدمين ببلدية الشريعة

ويتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من المصالح التالية:

- رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يتولى عدة مهام نذكر منها:

- ❖ السهر على المحافظة على النظام العام وأمن الأشخاص و الممتلكات؛
 - ❖ تنظيم ضبضية الطرقات المتواجدة على إقليم البلدية؛
 - ❖ السهر على احترام المقاييس والتعليمات في مجال العقار والسكن والتعمير؛
- الأمانة العامة:**

يتولى الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي جميع مسائل الإدارة العامة مع القيام بإعداد اجتماعات المجلس وتنفيذ المداولات وتبليغ محاضرها إلى السلطة الوصية، إما على سبيل الاختيار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة، إضافة إلى ذلك ممارسة السلطة السلمية على الموظفين والتنسيق بين جميع المصالح سواء الإدارية والتقنية وكذا الإشراف على الإحصاء والأرشيف والبريد ولمخطط التدخل ضد الكوارث.

- مصلحة المستخدمين: وتضم مكتبين:

مكتب المستخدمين: يقوم المكتب بمتابعة حركة الموظفين، تعيين، ترسيم، ترقية، كل أنواع إنهاء المهم مع متابعة حركة التكوين والمسابقات والامتحانات الذهنية وتحسين التكوين والإشراف على اللجان المتساوية والأعضاء.

- مكتب الأجور: يتكفل المكتب بالقيام بعملية التخليص بقسيها التجهيز والتسيير وإعداد الوثائق الخاصة بهما.

- مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي؛ و تضم المكاتب التالية:

- مكتب التنظيم والشؤون العامة:

وهو مكتب بيو متري يضم جوازات السفر وبطاقات التعريف البيوميترية ورخص السياقة والبطاقات الرمادية للسيارات، وهو مستحدث من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية التي تلزم على تحويل استخراج بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر من الدوائر إلى البلديات لتخفيض العب عنها، بغية تفرغ هذه الأخيرة لمشاكل التنمية والتفكير في قضايا أخرى تصب في إدراج المشاريع الأكثر طلبا.

- مكتب الانتخابات والإحصاء:

يقوم بإعداد وتحضير القوائم الانتخابية والإشراف المادي والبشري على عمليات الانتخابية والقيام بعمليات الإحصاء المختلفة.¹

¹ مصلحة المستخدمين ببلدية الشريعة.

مكتب الشؤون الاجتماعية:

يتكفل المكتب بالتشغيل والصحة ورعاية المعاقين والمسنين والمكفوفين وذوي الدخل الضعيف والاهتمام بالرياضة والأنشطة الثقافية والسياحية على مستوى البلدية.

- مكتب الحالة المدنية:

يقوم المكتب باستلام وتسليم كل وثائق الحالة المدنية: زواج، طلاق، مواليدي، وفاة.... الخ والمحافظة على وثائق الحالة المدنية وتسليم الوثائق الحرفية وإحصاء وضعيات الخدمة الوطنية وكذا المصادقة على الوثائق.

- مكتب الخدمة الوطنية:

ويعنى بإيداع الجدول السنوي في إحصاء شباب الخدمة الوطنية، وإعداد شهادات التسجيل والإحصاء وتوزيع الاستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية.

1- المصلحة التقنية: تضم مكتبين:

مكتب البناء والتعمير والاحتياجات العقارية:

يسهر المكتب على تطبيق المخطط العمراني ومحاربة البناءات اللاشريعة ومراقبة أشغال البناءات المنجزة والتي هي في طريق الانجاز.

4- مديرية التجهيز والاستثمار

المطلب الثالث: واقع الثقافة التنظيمية داخل بلدية الشريعة.

أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية داخل بلدية الشريعة :

من خلال جملة من الأسئلة التي قمنا بطرحها على مجموعة من الموظفين يتراوح عددهم الى 10 أشخاص ذوي أقدمية وخبرة في مجال عملهم داخل بلدية الشريعة. وأهم هذه الأسئلة كانت كالتالي:

- هل تدرك الإدارة دورها على أنها حارس وموجه ومتدخل في جل العمليات والأنشطة أم أن العاملين يعرفون مسؤوليتهم وواجباتهم وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها؟
- ماهي طبيعة الاتصالات بين الإدارات والموظفين؟ هل تكون على شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة ويغلب عليها الطابع الرسمي المتحفظ؟ أو تحمل هذه الاتصالات معاني الزمالة والتعاون وحسن النية والعفوية؟
- هل هناك ضبابية في توزيع بعض المهام قد يؤدي لعدم فهم كامل لهذه المهام وما فاعليتها بالتحديد؟
- ما رأيكم بمبدأ المساوات والعدالة بين الموظفين داخل البلدية؟
- هل تكثر الشكاوى والتصرفات السلبية ؟
- هل هناك تنظيمات غير رسمية قد تقف بشكل مباشر أو غير مباشر ضد الإدارة؟

- هل هناك ثقافة المشاركة والمبادرة داخل البلدية (أي هل يمكن للموظف العادي مهما كان المستويات التنفيذية قادر على المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها)؟
استنتجنا جملة من أبعاد الثقافة التنظيمية داخل بلدية الشريعة وكانت هذه الأبعاد كالتالي:

1- من ناحية البعد التنظيمي:

ادارة البلدية لها دور سباق ومبادئ ومخطط له ولا تتصرف كمتغير تابع برود افعال كما ان البلدية تستخدم اساليب اكثر حداثة وتطورا و استغنت بشكل كبير على الوسائل التقليدية كما تحرس الادارة في بلدية الشريعة بشكل موجه ومتداخل في كل عملية ونشاط كما ان اغلب العاملين يعرفون مسؤولياتهم دون تدخل منها.

كما يفرض رئيس المجلس الشعبي البلدي إجراءات انضباطية على موظفيه، خصوصا بمصلحة الحالة المدنية، حيث تسلم رخص السياقة والبطاقة الرمادية، وكذا مختلف الوثائق المتعلقة بالمركبات، فغياب أي موظف عن مركزه يعتبر غيابا عن العمل الذي يعرض صاحبه إلى عقوبات، الأمر الذي يفرض شبه رقابة ذاتية على سلوك الموظف مع المواطن، فضلا عن حساسية الوثائق المستخرجة على غرار شهادة الميلاد أو الإقامة التي تحول صاحبها إلى سين وجيم، وعادة ما يتحلى موظفو مصلحة الحالة المدنية بباب الوادي بكثير من الجدية والانضباط لحساسية الملف من جهة ولارتباط الوثائق الممنوحة بتأشيرة عديد المصالح وهو ما يفرض تنسيقا فيما بينها تجنباً لأي تحايل أو تزوير في الوثائق الإدارية،

2- من ناحية البعد الانساني :

الاتصالات بين الادارات و الموظفين ليست رسمية ومن اعلى الى اسفل فقط بل تحمل ايضا معاني الزمالة والتعاون والعفوية . كما تزكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف. كما ان الثقافة التنظيمية السائدة بالبلدية هي شعور اغلب العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وعدم وجود أي تهديد من العمل.

3- من ناحية البعد الاداري :

وجود عدالة ومساواة داخل المنظومة مما يقلل بدوره الشكاوى والتصرفات السلبية التي قد تعيق تأدية المهام بشكل فعال. وكذا توزيع شفاف وواضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع مما يعطي فهم واضح لهذه المهام بين الموظفين وماهي فاعليتها. وهذا يخلق بدوره الطموح لدى الافراد والتحفيز في تأدية وظائفهم¹.

¹ رئيس مصلحة المستخدمين، مكتب الانتخابات، المصلحة البيومترية الالكترونية، مقابلة حول أبعاد الثقافة التنظيمية ببلدية الشريعة، 2021/03/31.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الالكترونية بالمؤسسة - بلدية الشريعة - لتتوصل إلى معرفة مدى التفاوت في مستوى دور الثقافة التنظيمية في الإدارة الالكترونية، و ذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة كالاستبيان.

المطلب الأول: منهج البحث .

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، كما يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الالكترونية بالمؤسسة - بلدية الشريعة -.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical package for Social Science) spss v24 الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً : البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو

التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل الأفراد العاملين في بلدية من عمال وإطارات، مديرين ومشرفين، وذلك من أجل التقرب نحو الأفراد لتكملة الجانب الدراسي النظري لموضوعنا محل الدراسة، ومعرفة مدى توافق الجانب النظري بالواقع العلمي، حيث تكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين يزولون وظائفهم بلدية الشريعة والبا، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث بغرض التعرف على واقع المسؤولية بلدية الشريعة محل الدراسة وكذا التعرف على العلاقة الثقافية التنظيمية في تعزيز الادارة الالكترونية بالمؤسسة .

وقد قمنا بتوزيع 52 استبيان، ولم يسترد منهم إلا 45 استبيان، وتم استبعاد استبيانين لعدم صلاحيتهما للتحليل ، وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 40 استبيان أي ما يعادل 76.92% من الاستبانات المسترجعة.

الجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والمسترجعة، الصالحة والملغاة ونسبة كل منها:

الجدول رقم 01: يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة.

التعيين	العدد	النسبة %
الاستبانات الموزعة	52	100 %
الاستبانات الضائعة	07	13.46 %
الاستبانات المسترجعة	45	86.54 %
الاستبانات الصالحة	40	76.92 %
الاستبانات الملغاة	05	9.61 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

2. الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة: تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية:

❖ التكرارات والنسب المئوية؛

❖ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛

❖ معامل الإثبات كروم باخ؛

وبعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم تفرغ الاستمارات وترميز البيانات برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل البيانات SPSS وهو عبارة عن حزمة حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي.

وقد تم الانطلاق وفق سلم ليكرت Likert Scale الثلاثي الذي صمم الاستبيان بناء عليه، أين تم إعطاء الأوزان وفق هذا السلم بعد تحديد طول الفئات وحساب المدى، من ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيح أي:

$$2. \text{ المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}$$

$$01 = 02 - 03 =$$

$$3. \text{ طول الفئة} = \text{المدى} / \text{الحد الأعلى أي } 03$$

$$= (0.8 = 03 / 02) \text{ ولكن طول الفئة يحدد بـ } 0.7$$

الجدول رقم 02: المتوسطات المرجحة وفقاً لسلم ليكرت الثلاثي

الاتجاه	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
المتوسط المترجح	من 1 إلى 1.69	من 1.70 إلى 2.39	من 2.40 إلى 3.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

4. الصورة الأولية لأداة الدراسة: تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي كونه من أكثر المقاييس استخداماً، حيث سنقابل كل فقرة من الفقرات المدرجة في المحاور الاستبيان بقائمة تحمل الإجابات

الموضحة في الجدول بالإضافة إلى وجوب إعطاء لكل إجابة من الإجابات درجات ا يتم معالجتها وفق لهذا المقياس، كما يلي:

جدول رقم 03: درجات مقياس ليكرت الثلاثي.

موافق	محايد	غير موافق
درجة واحدة	درجتان	03 درجات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

5. صدق زئبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية: إن صدق أداة الدراسة، يؤكد سلامة نتائج الدراسة من عدمها وذلك ما سيتم تأكيده من خلال ما يلي:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تحت إشراف الأساتذة المؤطرة ثم إعداد الاستبيان والذي تمت مراجعته من قبلها ليظهر بصورته النهائية

ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال الاعتماد على اختيار ألفا كروم باخ، والذي يقيس مدى ثبات أداة القياس، حيث كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم 04: معامل ألفا كروم باخ.

المحاور	ألفا كروم باخ
واقع الثقافة التنظيمية	0.743
الإدارة الإلكترونية.	0.706
المجموع الكلي	0.806

المصدر: تم استخراج معامل ألفا كروم باخ من خلال استخدام برنامج spss

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كروم باخ (α) لجميع فقرات الاستمارة كانت 0.888، وهو أكبر من 0.600 القيمة المقبولة إحصائياً للحكم على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، أما عن صدق الاستمارة المتمثل في $\sqrt{0.806} = \sqrt{\alpha} = 0.897$

وهو مرتفع وموجب الإشارة وتأسسا على التحليل أعلاه تم تأكيد صدق وثبات أداة الدراسة مما يجعلها قابلة للاعتماد في الدراسة الميدانية، واستنادا إلى ما سبق ذكره تم تقديم الاستبيان من خلال تعريفه منهجية دراسته.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية.

أولاً: الوصف الإحصائي لمجتمع وعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

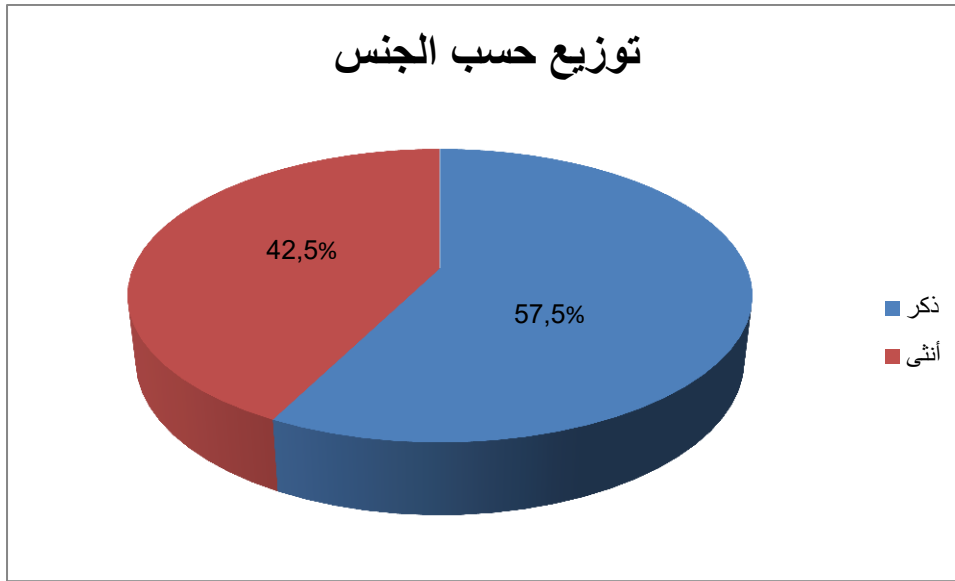
فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد مجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الجدول 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
57.5%	23	ذكر
42.5%	17	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم 14: توزيع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (05).

يظهر من الجدول (05) أن أكثر المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (57.5%) في حين بلغت نسبة الإناث (42.5%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، والنسب متباعدة بين الإناث والذكور

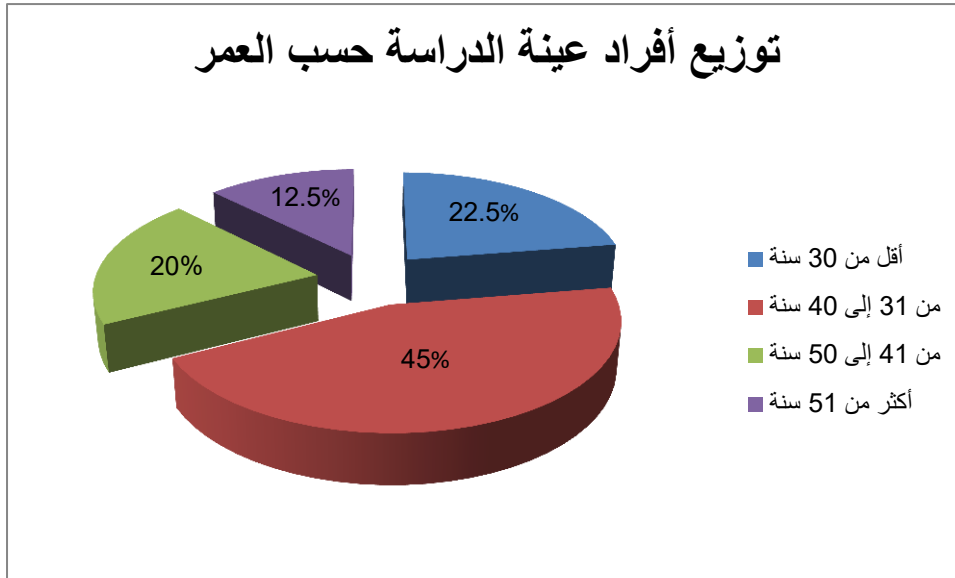
في عينة المبحوثين، وذلك لطبيعة المهام في المؤسسة، حيث وبحكم طبيعة مجتمعنا والمبادئ السائدة فيه يعرف العديد من العنصر الإناث على هذه الوظائف ويحبذون العمل في المؤسسة بلدية الشريعة.

الجدول رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	09	22.5 %
من 31 سنة إلى 40 سنة	18	45 %
من 41 سنة إلى 50 سنة	08	20 %
أكثر من 51 سنة	05	12.5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم 15: توزيع حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (06).

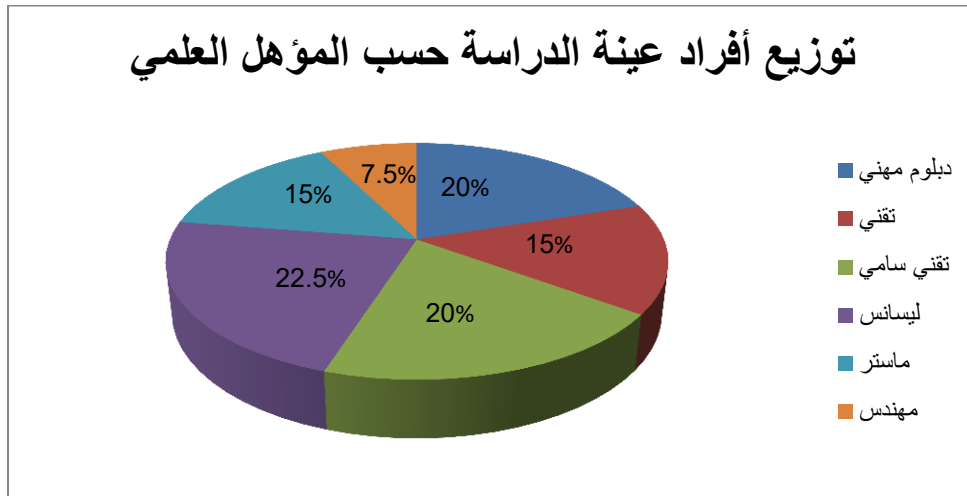
بالنسبة للسنة فيوضح من الجدول رقم (06) أن أغلب أفراد العينة أعمارهم (أقل من 30 سنة) وذلك بنسبة (22.5%) في حين أن نسبة (45%) أعمارهم تتراوح بين (31 و40 سنة)، ونجد أن نسبة (20%) أعمارهم من (من 41 إلى 50 سنة)، ونسبة (12.5%) للذين أعمارهم من 51 سنة فأكثر، مما يدل على أن مؤسسة بلدية الشريعة تهتم بتوظيف العنصر الشبابي .

الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
20%	08	دبلوم مهني
15%	06	تقني
20%	09	تقني سامي
22.5%	08	ليسانس
15%	06	ماستر
7.5%	03	مهندس
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم 16: توزيع حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (07).

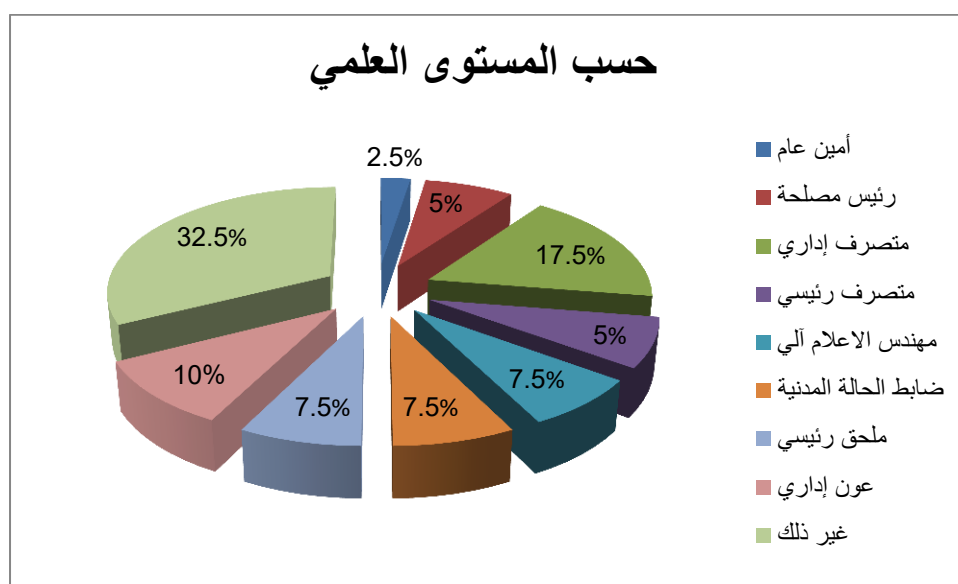
أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبجوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس (22.5%)، مقابل (20%) لكل من حاملي دبلوم مهني وتقني سامي، ثم تليها ونسبة (15%) لأصحاب تقني وماستر، وتمثل نسبة مهندس (7.5%)، وهي نسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية.

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
2.5%	01	أمين عام
7.5%	03	رئيس مصلحة
17.5%	07	متصرف إداري
7.5%	03	متصرف رئيسي
7.5%	03	مهندس الاعلام آلي
7.5%	03	ضابط الحالة المدنية
7.5%	03	ملحق رئيسي
10%	04	عون إداري
32.5%	13	غير ذلك
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

الشكل رقم 17: توزيع حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (08).

أما بالنسبة للمستوى العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الجامعي حيث بلغت نسبة رئيس مصلحة ومتصرف رئيسي وضابط الحالة المدنية (7.5%)، مقابل (5%) لكل من مهندس

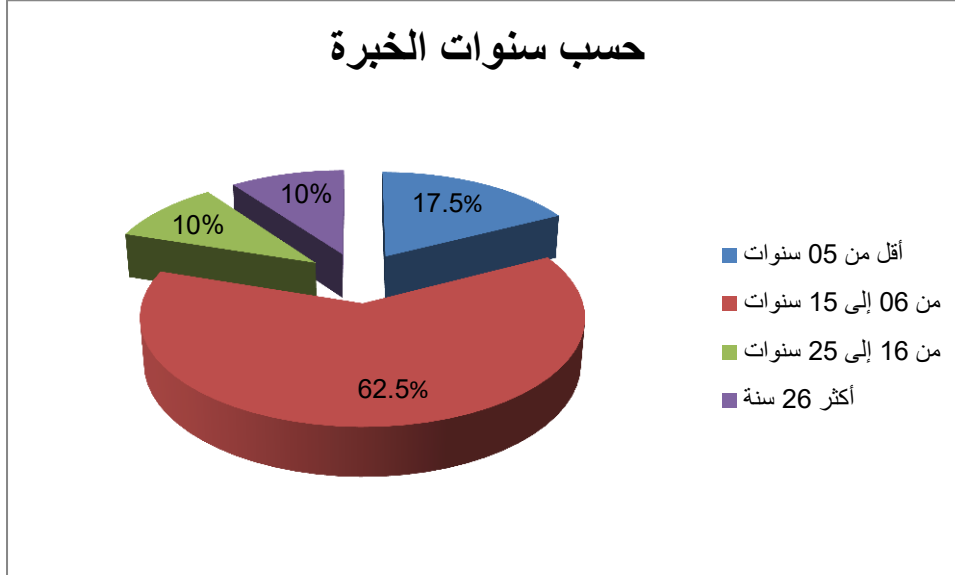
الاعلام آلي، ثم تليها ونسبة (32.5%) لأصحاب غير ذلك، وتمثل نسبة عون إداري (10%)، وتمثل نسبة أمين عام (2.5%)، وحيث (2.5 %)، ونسبة (10%) متصرف إداري، وهي النسبة تتماشى مع احتياجات المؤسسة من عاملين من حيث طبيعة المؤسسة وكذلك أعمالها الإدارية دخل بلدية الشريعة.

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	السنوات الخبرة
17.5 %	07	أقل من 05 سنوات
62.5 %	25	من 06 إلى 15 سنوات
10 %	04	من 16 إلى 25 سنوات
10 %	04	أكثر 26 سنة
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss V24

الشكل رقم 18: توزيع حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب على اعتماد الجدول رقم (09).

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (62.5%) منهم تكون خبرتهم من 06 إلى 15 سنوات و(17.5%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 05 سنوات، ونسبة (10%) للذين خبرتهم من 16 إلى 25 سنة، (10%) الذين خبرتهم أكثر من 26 سنة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج وإختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل المحاور الاستبيان.

أولاً: المحور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الأول

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
01	تستخدم البلدية الوسائل التقليدية من خلال الندوات والمحاضرات والملصقات	1.4250	0.747	منخفضة
02	تدر البلدية ان العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم وأن لديهم الدافع والحافز للعمل	1.7150	0.740	متوسطة
03	طبيعة الاتصالات بين الإدارات والموظفين رسمية على شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة.	1.7750	0.861	متوسطة
04	تهتم بلدية الشريعة بتوسيع دائرة المشاركة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية.	1.7250	0.828	متوسطة
	الدرجة الكلية	1.711	0.810	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

يتضح من الجدول بأن الفقرات كلها فيها الدرجة الكلية، كانت استجابات عينة الدراسة عليها متوسطة، وهذا دليل واضح بأن البلدية في الاتصالات بين الادارات والموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية وتعتمد على التسلسل الإداري حسب الهيكل الثقافة التنظيمية، وتلتزم بالتعليمات بحرفيتها دون التجديد، ويتصف هذا النمط الإداري، وهه الثقافة التنظيمية بالجمود والترهل.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثاني

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
05	يلتزم الموظفون الأكثر تجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.	1.6750	0.828	منخفضة
06	وجود ضبابية في توزيع بعض المهام قد يؤدي لعدم فهم كامل لهذه المهام وفعاليتها بالتحديد.	1.7000	0.822	متوسطة
07	وجود مبدأ المساوات والعدالة بين الموظفين داخل البلدية	2.0000	0.933	متوسطة
08	وجود ثقافة المشاركة والمبادرة داخل البلدية	2.1250	0.882	متوسطة
	الدرجة الكلية	1.955	0.814	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

إن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة كلية متوسطة، كما يتضح من الجدول كانت منخفضة عند الفقرة (05) بسبب عدم توافر المتابعة وإرشاد والاقلة خبرة في العمل وتأهيلهم بين العاملين في المساوات والعدالة وذلك إلى تدخل المصالح الشخصية، وعوامل الوساطة والمحسوبية في التعامل مع الموظفين، ويلاحظ أن ثقافة التنظيمية للعاملين ودعمهم في تحقيق أهداف البلدية غير السائدة وغير موجودة بدرجة كبيرة، وبعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المسؤولين من الطبقات العليا يهتمون بمصالحهم الشخصية ويسعون للحصول على امتيازات خاصة بهم.

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
09	نظام الترقية في المؤسسة عادل لحد ما	1.9250	0.828	متوسطة
10	توفر المؤسسة ظروف العمل المناسبة لأداء العمل المطلوب من كل موظف	1.8250	0.930	متوسطة
11	القيم التنظيمية تحترم من قبل الموظفين وعمال بلدية الشريعة	1.9150	0.750	متوسطة
12	تتوفر لدى الموظفين المعرفة المناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل البلدية.	1.4250	0.675	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.815	0.842	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

كانت استجابات عينة الدراسة على الفقرات كلها وعلى الدرجة الكلية متوسطة، كما هو مبين في الجدول، ويلاحظ بأنه لا يوجد انتماء حقيقي لدى العاملين في الترقية أثناء العمل، والموظف لا يشعر بالفخر والاعتزاز في البلدية، كونه يعمل في هذه البلدية الشريعة، ويعزو ذلك إلى أن هذه الوظائف لا تحقق طموحات هؤلاء العاملين فيها على كل الأصعدة، سواء كانت مادية أم اجتماعية والثقافة التنظيمية دخل البلدية.

ثانيا: المحور الادارة الالكترونية

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الأول

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
13	يعتمد العمل في الادارة الإلكترونية على الإعلام الألي	1.3750	0.585	منخفضة
14	توجد رقابة فعالة في ظل استخدام الادارة الالكترونية داخل البلدية	1.4000	0.777	منخفضة
15	اعتماد الحاسوب يساعد في التقليل من استخدام الورق والأرشيف	1.3750	0.740	منخفضة
16	توفر المعلومات الرقمية يعطي الاستمرارية في العمل	1.2500	0.493	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.350	0.648	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24.

يتضح من الجدول أعلاه، أن استجابات العينة كانت - بوجه عام - منخفضة على الفقرات كافة وعلى الدرجة الكلية، وهذا النتيجة غير مقبول، لان معنى ذلك أنه لا يوجد لدى العاملين التعامل بالإدارة الإلكترونية واستمرارية الإيجابي تجاه العمل الذي يقومون به في البلدية، وأنه يعمل بسبب الحاجة للعمل، وليس بدافع فرص عمل بديلة، ولأنهم مجبرين للعمل في البلدية بالإدارة الإلكترونية، لذلك كان الولاء المستمر لديهم بدرجة منخفضة، بمعنى أنه في حال توافر فرص بديلة فإنهم مستعدون بعمل التكنولوجيا الإدارية الالكترونية، وهذا النتيجة تفسره وجود معدل دوران منخفض في هذه البلدية للإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثاني

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
17	توفر الإدارة الإلكترونية البيانات والمعلومات على مستوى البلدية بشكل سريع ودقيق.	1.2500	0.543	منخفضة
18	هناك أجهزة بشكل كافي في البلدية	2.4250	0.843	مرتفعة
19	توجد دورات تكوينية في مجال الإعلام الألي والتعامل مع الوثائق الإلكترونية في البلدية	2.0750	0.916	متوسطة
20	يمكن للمواطنين استخدام المواقع الإلكترونية الخاصة بالبلدية لاستخراج الوثائق الالكترونية الخاصة بهم.	1.6500	0.802	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.85	0.776	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

بخصوص الولاء للإدارة الإلكترونية اتضح من الجدول أعلاه أن هذا الولاء متوافر لدى العاملين بدرجة متوسطة، بمعنى أن العاملين لا يتمتعون بالالتزام دورات تكوينية في الإعلام الألي من طرف هذه البلدية، ويتضح ذلك في العبارة (17) حيث إنهم لا توفر الإدارة الإلكترونية البيانات والمعلومات على المستوى البلدية التي يعملون بها، أما الفقرة (18) فقد كانت الاستجابة عليها مرتفعة ، لأن هذا شعور العاملين بوجود أجهزة بشكل كافي في البلدية، ولكن هذا يعبر عن الواقع الحقيقي داخل المؤسسة بلدية الشريعة.

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري البعد الثالث

الرقم	الفقرة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
21	توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين	1.3250	0.655	منخفضة
22	تملك البلدية أعوان ومهندسين قادرين على صيانة وحل مشاكل الحواسيب	1.3250	0.655	منخفضة
23	تحوز البلدية على قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها	1.9500	0.875	متوسطة
24	تستخدم البلدية الطريقة الالكترونية بديل من الطريقة التقليدية	1.7750	0.861	متوسطة
25	تساعد الادارة الالكترونية في تسريع والتقليل من ضغط العمل	1.1500	0.361	منخفضة
	الدرجة الكلية	1.505	0.681	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V24

إن استجابات عينة الدراسة كانت بدرجة كلية منخفضة، كما يتضح من الجدول كانت متوسطة عند الفقرة (24) بسبب استخدام البلدية الطريقة الالكترونية بديل من الطريقة التقليدية لتسهيل العمل للعاملين، ويلاحظ أن الادارة الالكترونية للعاملين ودعمهم في تحقيق أهداف البلدية غير السائدة وغير موجودة بدرجة كبيرة، ويعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المسؤولين من الطبقات العليا يهتمون بمصالحهم الشخصية، كما تساعد الادارة الإلكترونية للحصول على الخدمات بسهولة من كافة البلديات عبر الوطن، كما نلاحظ من خلال الجدول أن البلدية أنه لا تملك المهندسين ذوي الخبرة العليا في البرامج للإدارة الإلكترونية، كما نجد أن هذه النتيجة إلى أن الموظفين لا يتمتعون، ولا يمارسون الولاء المعياري بسبب الظروف والمناخ التنظيمي والثقافي في هذه البلدية وأنه لا يوجد لديهم مبالاة ولا التزام تجاه البلدية، والسبب الرئيس الذي يدفعهم للبقاء والاستمرار هو الحاجة المتمثلة في الحصول على الإدارة الإلكترونية داخل البلدية.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات.

أولاً: علاقة معامل الارتباط بيرسون.

الجدول رقم 16: علاقة معامل الارتباط بيرسون

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.882**	معامل بيرسون	الثقافة التنظيمية
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	
0.882**	معامل بيرسون	الإدارة الإلكترونية
0.000	مستوى الدلالة	
40	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1 % * مستوى الدلالة 5 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v24

يتبين من الجدول أن معاملات الارتباط بين كل الثقافة تراوحت بين (88.2 %) وهي أكبر من (50 %) عند مستوى الدلالة (01 %) حيث كان مستويات الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.01) (0.000) وهذا يؤكد الصدق الذاتي الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

ثانياً : اختبار الفرضيات Test T

هل توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لدور الثقافة التنظيمية في تمكين الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة؟

1- الفرضية الرئيسية: نعم توجد علاقة ارتباط ذات معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 > \alpha$) الثقافة التنظيمية في تمكين الإدارة الإلكترونية في بلدية الشريعة

جدول رقم 17: يمثل الفرضية الرئيسية

Sig. (2-tailed)	T	Test Value	
0.000	0.644	40	الفرضية الرئيسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المحسوبة للاختبار تساوي 0.644 ويتم مقارنتها بالقيمة المجدولة لـ (t) ستودنت عند معنوية 5% التي تقدر بـ 2.306. وبما أن القيمة المحسوبة للاختبار أقل من القيمة المجدولة عند مستوى 5%، فهذا يقودنا إلى قبول فرضية العدم القائلة بأن المتوسط العينة يساوي إلى 40، ويمكن الاستعانة بالقيمة الاحتمالية (2-tailed) Sig. في الجدول ومقارنتها بالمستوى 0.05 بحيث كلما كانت أكبر نقبل فرضية، ومنه نجد $0.05 > 0.00$ نقبل الفرضية الرئيسية الصحيحة

2- الفرضيات الفرعية:

جدول رقم 18: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الثالث	الفرضية الفرعية الثانية	الفرضية الفرعية الأولى		
0.433**	0.507**	0.587**	Pearson Correlation	الفرضية الفرعية الأولى
0.000	0.000	0.000	Sig (2 - tailed)	
40	40	40	N	
-0.192*	0.155	0.246**	Pearson Correlation	الفرضية الفرعية الثانية
0.000	0.000	0.000	Sig (2 - tailed)	
40	40	40	N	
0.324**	0.481**	0.449**	Pearson Correlation	الفرضية الفرعية الثالث
0.000	0.000	0.000	Sig (2 - tailed)	
40	40	40	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد نتائج برنامج spss.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمصادر الثقافة التنظيمية في حسن استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة
- اتضح من الجدول وجود أثر علاقة ارتباط ذات معنوية حيث كان مستوى الدلالة أقل من (0.05) للثقافة التنظيمية مع مستوى استخدام الادارة الالكترونية، وكان معامل بيرسون (0.4330)، وهي علاقة ارتباطية ايجابية وطرديّة، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الثقافة التنظيمية كلما زاد استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة.

• لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في حسن استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة.

الجدول ذاته يوضح وجود علاقة ارتباطية ذات معنوية، إذ إن مستوى الدلالة المحسوبة كان (0.025) أي أقل من (0.05) وكان معامل بيرسون يساوي (-0.192) بمعنى أن ثمة علاقة ارتباطية عكسية، أي أنه كلما زاد تطبيق الثقافة التنظيمية، كلما انخفض مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية، وهذه نتيجة طبيعية، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين لا يفضلون الثقافة التنظيمية، لذا كان ولأوهم المستمر منخفضاً، إذ إنهم لا يرغبون بالاستمرار في العمل في ممارسة الثقافة بما فيها من التزام وجمود وحرفية في التعليمات، ويسعون نحو التجديد للثقافة التنظيمية في بلدية الشريعة.

• لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية لاستخدام عتاد الحاسوب في تمكين الادارة الالكترونية داخل بلدية الشريعة.

الجدول يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) حيث كان معامل الارتباط (0.324) وهي علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية واستخدام عتاد الحاسوب في تمكين الإدارة الالكترونية، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق الثقافة التنظيمية في البلدية، زادت قيم استخدام عتاد الحاسوب، وهذا يدل من جهة نظر إلى أن الانتماء لدى الموظفين والاستمرار في البلدية وعدم الانتقال إلى عمال آخر ممكن في ظل الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على لمحة عن البلدية وكذا هيكلها التنظيمي، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على موظفي البلدية ، والتي تحتوي على محورين واقع الثقافة التنظيمية الادارة الالكترونية، وكان هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الالكترونية في بلدية الشريعة؟

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو الدلالة إحصائية لمتغير الثقافة التنظيمية على الادارة الالكترونية ببلدية الشريعة- ولاية تبسة -

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

إن جل الأهداف التي تسعى إليها المنظمات اليوم هي عديدة ومختلفة و أبرزها هي الاستمرارية والربحية وغيرها، إلا أن تحقيق ذلك يتوقف على مقدرتها على التحكم في العوامل المساعدة على ذلك وأهمها الثقافة التنظيمية التي تعتبر عامل أساسي ومهم في فشل أو نجاح المنظمات ما لها من الدور الأساسي في إحداث التحولات المختلفة التي تطرأ على العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري والتطوير من أساليبه، وهذا بفضل تطبيق الإدارة الالكترونية مما أدى الى تحسين أدائها وتحقيق الجودة المطلوبة وكذا تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال دراستنا هذه حاولنا إسقاط الجانب النظري من خلال اختيارنا لبلدية الشريعة لإجراء دراستنا والوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الادارة الإلكترونية داخل المؤسسة، وسنحاول تحديد درجة الإرتباط المعنوي بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، وأيضا إثبات ونفي الفرضيات.

1- اختبار الفرضيات :

تم اختبار الفرضيات كما يلي :

- تم قبول الفرضية الرئيسية (توجد علاقة تأثر معنوية ذات دلالة احصائية 5% لدور الثقافة التنظيمية في تمكين الادارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة) وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $sig > 0.05$ ؛
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% لمصادر الثقافة التنظيمية في حسن استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة.) وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $sig > 0.05$ ؛
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% في حسن استخدام الادارة الالكترونية في بلدية الشريعة) وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $sig > 0.05$ ؛

- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% للثقافة التنظيمية لاستخدام عتاد الحاسوب في تمكين الادارة الالكترونية داخل بلدية الشريعة) وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها $sig > 0.05$.

2- نتائج الدراسة

تتمثل النتائج الدراسة في النقاط التالية:

- ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البلدية الشريعة، بسبب الإدارة الإلكترونية السائد فيها، الناجم عن نقص الحوافز.
 - عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تعزز في انتشار الإدارة الإلكترونية للموظف ولوائه.
 - الولاء الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في البلدية الشريعة منخفض، بل يفتقر إلى الانتماء الحقيقي، نتيجة للوضع الإداري القائم بوجه خاص في هذه البلدية، وما تعانيه الإدارة الإلكترونية بوجه عام.
 - هناك تأثير للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية للموظفين، الأمر الذي يجعلهم يحققون أهداف في البلدية بكفاءة وفاعلية.
 - تخفيض الإدارة الإلكترونية في العمل من خلال إعطاء الموظفين مرونة أكثر في العمل، وتقويض الصلاحيات، وتعزيز أسلوب تمكين العاملين من الثقافة التنظيمية.
 - ضرورة توفير أجهزة الحاسوب الإلكترونية في جميع الإدارات من أجل استخدامها في العمل الإداري وتعويض العمل اليدوي.
 - تدريب الموظفين البلدية في الإدارات على أجهزة الإدارة الإلكترونية في أداء عملهم.
 - تخصيص ميزانية مالية في تدريب العاملين وتأهيلهم على البرامج الإلكترونية.
 - جذب الاهتمام بالجانب الثقافة التنظيمية للموظفين، والمحافظة على التنظيم الإدارة الإلكترونية، مع ضرورة احترام كرامة الموظف في أثناء تأديته عمله.
 - تعزيز مكانة البلدية الشريعة في نفوس الموظفين، من خلال المحافظة عليهم بالتحفيز والتدريب والتطوير.
 - التعامل مع الموظفين بعدالة ومساواة في توزيع العمل في البلدية والمكافأة والترقيات.
- تقوية روح الثقافة التنظيمية والولاء لدى العاملين، من خلال التعامل الإيجابي مع مشكلاتهم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

3- الاقتراحات:

على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج لهذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تحقيق التميز في مجال الادارة الالكترونية، مما يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين والعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية لجل الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.
- العمل على تحقيق تكافؤ أكثر بين السلطة والمسؤولية المعطاة في ظل بيئة العمل الالكتروني.
- فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية.
- الاهتمام بدراسة ومعالجة المتطلبات الإدارية اللازمة لتعزيز الادارة الالكترونية بالمؤسسة محل الدراسة ، وخصوصا التي كانت درجة الاهتمام بها ضعيفة.
- الاهتمام بتدريب القيادات الادارية ببلدية الشريعة من أجل توعيتهم وزيادة معارفهم بأهمية دور الثقافة التنظيمية القوية في تعزيز الادارة الالكترونية.
- تشجيع البلدية على عقد الندوات، والورش، والحلقات العلمية التي من شأنها ان تساعد وتساهم في إحداث تغيير للثقافة التنظيمية بالبلدية محل الدراسة حتى يمكنها من مواكبة التطورات المتعلقة بتطبيق الادارة الالكترونية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع (بالغة العربية):

أ. الكتب:

1. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو اداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الاسلامية،مصر،2000.
2. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ،جامعة الاسكندرية،2006 .
3. الهواري، سيد (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من اجل انجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. الطبعة الثانية. القاهرة: مكتبة عين شمس.
4. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
5. على محمد عبدالوهاب، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999م. .
6. عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية: إدارة الجانب الثقافي بشركات المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2001م.
7. المرسي جمال الدين محمد، الثقافة التنظيمية والتغيير . الاسكندرية : الدار الجامعية. 2006.
8. عاطف، وصفي، الثقافة والشخصية ،بيروت: دار النيضة العربية 1981.
9. سامية حسن الساعاتي، الثقافة والشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي للطباعة والنشر 1998.
10. خالد ممدوح ابراهيم، الادارة الإلكترونية، الناشر للدار الجامعية، الإسكندرية ،الطبعة الأولى،2010
11. فداء محمود حامد، الادارة الإلكترونية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى،2012
12. محمد محمود وآخرون، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الادارية،2004
13. سعد غالب ياسين، الادارة الالكترونية،دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع،السعودية،2010

14. حسين محمد حسين، الادارة الالكترونية -المفاهيم - الخصائص - المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2011
15. عمر احمد، وآخرون، الادارة الالكترونية مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة ،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن الطبعة الاولى، 2013
16. عبد الرزاق كلتين ،تحسين الخدمة العمومية في القانون، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الحقوق والعلوم السياسية، حميس مليانة، 2013-2014، ص، 64
17. ماجد بن عبد الله الحسين، الادارة الالكترونية وتجويد العمل الاداري المدرسي، المكتب الجامعي الحديث، الاردن 2011
18. شوقي ناجي جواد ،الادارة الالكترونية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2014
19. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي للنشر والتوزيع، لبنان، 2006
20. سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
21. حسن محمد الحسن، الادارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2011
22. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
23. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005
24. حمد بن فرحان الشلوى، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005
25. العميان محمود سلمان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان :دار وائل لنشر 2005.
- ب. مذكرات وأطروحات جامعية:
1. حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص قيادة وادارة، جامعة الاقصى، فلسطين، 2016.

2. فاطمة دريدي، انماط السلطة الادارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر -بسكرة- ،اطروحة الدكتوراه، كلية العلوم والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة،2018.
3. بن قرقورة ليندة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لاحداث التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
4. الشلوي حمد بن فرحان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي : دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير، غير منشورة، الرياض السعودية، 2005م.
5. المربع صالح بن سعد، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. اطروحة الدكتوراه غير منشورة نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الامنية الرياض السعودية 2008 م.
6. عكاشة اسعد احمد محمد اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paitel في فلسطين رسالة ماجستير الجامعة الاسلامية غزة فلسطين 2008م.
7. ايهاب فاروق مصباح العاجز دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الادارة الالكترونية . دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة- كلية التجارة قسم ادارة الاعمال 2011.
8. منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية،:دراسة تطبيقية على العاملين في اماراتي منطقة الرياض ومنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية 2003.

ج. ملتقيات ومجلات علمية:

1. رجب محمد الرفاعي، تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك الاداري الابتكاري ،دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، جامعة الكويت
2. فلاق محمد، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية -دراسة عينة من دوائر (وهران)،مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد رقم 03، العدد 2020/02
3. باسي إلهام، الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 03،العدد02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ،الجزائر.2020،

4. نائل عبد الحافظ العوالمة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الخامس عشر، 2003
 5. عبد الله كيبش، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحية الجزائرية بين الواقع والمأمول، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بالجلفة، مجلة دراسات في سيكولوجية الإنحراف، المركز الجامعي تسميلت، الجزائر، المجلد رقم 05، العدد رقم 02، سنة 2020
 6. حنان كربيط، علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد رقم 07/العدد 2019، 01
- ت. المواقع:

1. مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الإلكتروني: www.academia.edu
يوم الإطلاع : 2021/02/15، الساعة 02:08.

ثانيا: المراجع (بالغات الأجنبية)

أ. الكتب:

- 1- tylor ،E.B. : primitive culture ،John Murray ،London ، 1871
- 2- Sapir،Culture, language and personality ،California ،1958.
- 3- Kilpatrick ،W . H . ،Philosphy of Education ،macmilan Co ،New York ، 1956 .
- 4- Kluckhohn ،C. W. Kelly ،The concept of culture ،in A. Linton (ed) ،: New York ،Columbia Uni . press ، 1945.
- 5- Frankental, P. "Corporate Social Responsibility – Apr Invention?"Corporate Communications: An International Journal V.6 Number, (2005)
- 6- Mashsne. S &Glinow. M “ Organizational Behavior Emerging Realities for the workplace Revolution “ McGraw – Hill Irwin ,USA,2002.
- 7- Larry Mallak, Understanding and Changing your Organization`s Culture, Industrial Management, March–April 2001.

- 8- Oliver , Meier Management interculturel stratégie organisation per, Paris, 2004.
- 9- Greenberg & Baron. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work, 8th Edition The Ohio State University 2004.
- 10- Robbins, Stephen, Organizational Behavior, concepts, controversies, applications ,university of Arizona Academic, 2009
- 11- Baron, A. R. & Greenberg, J. Organizational Behaviour in Organization. Understanding and managing the human side of work. Canada: Prentice Hall. (2003).

ب. ملتقيات ومجلات علمية:

- 1- David E gray "Facilitating Management Learning: Developing Critical Reflection Through Reflective Tools" article 2007
- 2- Webb A., Managing Innovative project, article 1995

ت. المواقع:

- 1- Michal Wagner, 27, 2020 , what is organizational culture ? Types of culture models for creating a winning company, <https://blog.walkme.com/what-is-organizational-culture>
- 2- Kate Heinz, September 6, 2019 Updated: March 3, 2021 ,THE 4 TYPES OF ORGANIZATIONAL CULTURE YOU SHOULD KNOW , [HTTPS://BUILTIN.COM/COMPANY-CULTURE/TYPES-OF-ORGANIZATIONAL-CULTURE](https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture)

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): اتفاقية التربص.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي المني تسي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
الرجوع : 14/03/2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:
هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة تسي ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية، وعلوم التسيير
مع المؤسسة : بلدية الشريعة ولاية تيسمسالت
مقرها في : بلدية الشريعة
مصلحة من طرف :
الترتبة :

1. محمد عبد المسليم
2. محمد أمال
3.
4.

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:
يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرامج والمخططات التنظيمية في تخصص الطلبة المعينين.
التخصص: وإدارة آتمسالت... من علوم التسيير

المادة الثالثة:
التربص التطبيقي يجري في مصلحة مجال البلدية
الفترة من : 1/03/09 إلى : 1/07/08

المادة الرابعة :

برنامج التريص المعد من طرف الكلية مرآب عند تنفيذه من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة

وعلى عرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمراقبة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلون أيضا بالحصول على الصاريقات الضرورية لتنفيذ الأهل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استشارة السيرة الذاتية الصلحة من طرف الكلية.

المادة السادسة :

حلال التريص التطبيقي والمحدد بتلاتين يوما يتبرج التريص مجموع الموظفين في حياته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تريضهم مجموع التدابير المنطقة بالنظام الداخلي في مجال الأمان والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة صريحة ومهزمة الوصول.

المادة الثامنة

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التريص ضد مجموع مخاطر حوادث النقل وسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمان المنطقة بمكان النقل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة :

في حالة خانت ما على التريصين بمكان التوجيه بحسب على المؤسسة أن تلخأ إلى العلاج الضروري كما تحب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة

تحمل المؤسسة التكال بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقيه الموقعة بين الطرفين عند الوجود والإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل - السكن - الطعام.

حرر بفسيفيف
2020/02/18



2020/02/18
الأمين العام

د. بلال عبد الملك



الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لبلدية الشريعة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بـ...
دائرة الشريعة
بلدية الشريعة
رقم 2005 / 45

نسخة مستخرجة من دفتر المدونات
المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشريعة

الموضوع: المصادقة على الهيكل التنظيمي لإدارة بلدية الشريعة .

- في الرابع عشر من شهر نوفمبر عام ألفين وواحد على الساعة الرابعة مساءا تحت إشراف السيد: بلوج لخضر رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الشريعة وفي جلسة عادية وذلك بمكتب رئيس البلدية .

الأعضاء الحاضرون: /- ربيعي جمال ، قاية الحطصي ، لعجال صمالح ، شعبانة عمر ، براهمي محمد الحنيد ، قنري عبد الوهاب ، لويتم عبد المجيد ، غربي أحمد .

الأعضاء الغائبون يعين: /- بهلول السبسي ، جلاب العبد .

الأعضاء الغائبون بدون عسفر: /- ل... .

- وبعد بلوغ التصاب القانوني المنصوص عليه في المادة 17 من قانون البلدية رقم 90/08 المؤرخ في 1990/04/07 وتعيين السيد شرفي الطاهر الأمين العام للبلدية كتابيا للجلسة .

- الرئيس يعرض على أعضاء المجلس الشعبي البلدي بان الإحصاء الأخير الذي تم سنة 1998 صنف بلدية الشريعة ضمن البلديات من الصنف الثالث التي يتراوح عدد سكانها ما بين 50.001 و 100.000 نسمة كما هو منصوص عليه في القرار الوزاري المشترك رقم 6729 المؤرخ في 1981/10/11 المتضمن لتنظيم الهيكل لمصالح البلديات ، حيث أن هذا التصنيف يحتم علينا تعديل الهيكل التنظيمي لإدارة البلدية المعد بموجب المداولة رقم 91/19 المؤرخة في 1991/06/24 المحددة لقائمة المناصب العليا المنشأة بالبلدية وذلك بخلق هيكل تنظيمي جديد يتماشى وحجم البلدية معتمدين في ذلك على تطبيق نص المادتين 117 و 118 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بقطاع البلديات .

- إن أعضاء المجلس وبعد المناقشة يصادقون على الهيكل التنظيمي المحدد لقائمة المناصب العليا التي يمكن تشغيلها في إدارة بلدية الشريعة مفصلة كما هي مشار إليها اثناء-

- ويرجون من سلطة الوصاية المصادقة على هذه المداولة.

عدد الأعضاء الحاضرين: 11
عدد الأعضاء الغائبين: 09
عدد الأعضاء الغائبين بدون عسفر: 02
عدد الأعضاء الغائبين بدون عسفر: 00
رقم الملف: ...

أولاً: المصالح الإدارية

01 : الأمانة العامة

- مكتب الأمانة

- مكتب الوثائق و المحفوظات

- مكتب ممتلكات البلدية.

02 : مديرية التنظيم العام و التشييد و الشؤون الاجتماعية والثقافية

أ - مصلحة التنظيم و الشؤون العامة والمنازعات .

- مكتب المنازعات

- مكتب التنظيم العام .

- مكتب الانتخابات

- مكتب السكن والإحصائيات .

ب - مصلحة الشؤون الاجتماعية و الصحية و الثقافية.

- مكتب الشؤون الاجتماعية

- مكتب حفظ الصحة و الوقاية

- مكتب الجمعيات و الشؤون الثقافية و الرياضية و الترفيه . - مكتب النشاط الاجتماعي و التشغيل

ج - مصلحة الحالة المدنية :

- مكتب مسك السجلات و استخراج الوثائق

- مكتب التسجيلات

- مكتب الخدمة الوطنية .

03 : مديرية الإدارة و المالية.

أ - مصلحة التسيير الإداري :

- مكتب تسيير الموظفين و التكوين

- مكتب متابعة الحياة المهنية للموظفين .

ب - مصلحة التسيير المالي

- مكتب الميزانية و الحسابات

- مكتب الرواتب و المقارنات

- مكتب الصفقات و التعاقد .

ثانياً: المصالح التقنية

- مديرية التعبير و الاحتضانات العقارية :

- مصلحة التعبير و الهندسة المعمارية :

- مكتب التعبير و الاحتضانات العقارية - مكتب الهندسة المعمارية و متابعة البناء

- مصلحة الشبكات

- مكتب لتطهير و المياه الصالحة للشرب

- مكتب الطرقات و النقل .

مديرية التجهيز و الاستثمار :

- مصلحة الوسائل و الصيانة :

- مكتب تسيير حضيرة البلدية و وسائل النقل و تسيير الورشات - مكتب الترميم و التخليص .

- مصلحة التجهيز :

- مكتب الهندسة و تسيير الآلات الحضرية و المساحات الخضراء - مكتب التجهيز و

الأنغال الجديدة .

- مصلحة الاستثمار :

- مكتب متابعة الدراسات المبرمجة

- مكتب الاستثمار و الإنجاز .

وتنصيص المعاملات الشخصية البلدية:

شعبتين العمومي

لجنة المصالح

الملحق رقم (02): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

التخصص: الإدارة الأعمال.

السنة الثانية ماستر

استبيان حول: " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الادارة الالكترونية بالمؤسسة
* دراسة حالة بلدية الشريعة *

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا ان نتقدم الى حضرتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص " إدارة الأعمال" تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الادارة الالكترونية بالمؤسسة دراسة حالة بلدية الشريعة-

أتمنى منكم الموضوعية في الاجابة على الأسئلة ، علما ان المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض الدراسة فقط ويتم التعامل معها بسرية تامة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا .

قائمة الملاحق

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولا: البيانات الشخصية

1 - الجنس:

نكر - - أنثى -

2- العمر:

أقل من 30 سنة - - من 30 إلى أقل من 40 سنة -

من 40 إلى أقل من 50 سنة - - من 50 سنة فأكثر -

3- المؤهل العلمي:

دبلوم مهني - - تقني - - تقني سام -

ليسانس - - ماستر - - مهندس -

4- المستوى الوظيفي:

أمين عام - - رئيس مصلحة - - متصرف إداري -

متصرف رئيسي - - مهندس إعلام ألي - - ضابط الحالة المدنية -

ملحق إدارة - - عون إدارة - - غير ذلك -

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات - - من 5 إلى أقل من 15 سنة -

من 15 إلى أقل من 25 سنة - - من 25 سنة فأكثر -

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ثانيا :البيانات الأساسية

المحور الأول : واقع الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	تستخدم البلدية الوسائل التقليدية من خلال الندوات والمحاضرات والملصقات			
2	تدر البلدية ان العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم وأن لديهم الدافع والحافز للعمل			
3	طبيعة الاتصالات بين الإدارات والموظفين رسمية على شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة.			
4	تهتم بلدية الشريعة بتوسيع دائرة المشاركة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية.			
5	يلتزم الموظفين الأكثر تجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.			
6	وجود ضبابية في توزيع بعض المهام قد يؤدي لعدم فهم كامل لهذه المهام وفعاليتها بالتحديد.			
7	وجود مبدأ المساوات والعدالة بين الموظفين داخل البلدية			
8	وجود ثقافة المشاركة والمبادرة داخل البلدية			
9	نظام الترقيية في المؤسسة عادل لحد ما			
10	توفر المؤسسة ظروف العمل المناسبة لأداء العمل المطلوب من كل موظف			
11	القيم التنظيمية تحترم من قبل الموظفين وعمال بلدية الشريعة			
12	تتوفر لدى الموظفين المعرفة المناسبة لطبيعة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل البلدية.			

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
13	يعتمد العمل في الإدارة الإلكترونية على الإعلام الألي			
14	توجد رقابة فعالة في ظل استخدام الادارة الالكترونية داخل البلدية			
15	اعتماد الحاسوب يساعد في التقليل من استخدام الورق والأرشفيف			
16	توفر المعلومات الرقمية يعطي الاستمرارية في العمل			
17	توفر الإدارة الإلكترونية البيانات والمعلومات على مستوى البلدية بشكل سريع ودقيق.			
18	هناك أجهزة بشكل كافي في البلدية			
19	توجد دورات تكوينية في مجال الإعلام الألي والتعامل مع الوثائق الإلكترونية في البلدية			
20	يمكن للمواطنين استخدام المواقع الإلكترونية الخاصة بهم.			
21	توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين			
22	تملك البلدية أعوان ومهندسين قادرين على صيانة وحل مشاكل الحواسيب			
23	تحوز البلدية على قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها			
24	تستخدم البلدية الطريقة الالكترونية بدبل من الطريقة التقليدية			
25	تساعد الادارة الالكترونية في تسريع والتقليل من ضغط العمل			

شكرا لتعاونكم

المُلخَص

الملخص:

هدفت هذه الدراسة والتي كانت بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الادارة الإلكترونية داخل المؤسسة _دراسة حالة بلدية الشريعة_ الى إبراز واقع وأثر الثقافة التنظيمية على الادارة الإلكترونية للمؤسسة بصفة عامة وبلدية الشريعة بصفة خاصة .

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 52 استبياناً على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أنه قد تم استرجاع 45 استمارة، وكان 40 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، وبعد معالجة البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V24 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في البلدية الشريعة، بسبب الإدارة الإلكترونية السائد فيها، الناجم عن نقص الحوافز. أيضاً عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تعزز في انتشار الإدارة الإلكترونية للموظف ولأنه كما توصلنا أيضاً الى ان هناك تأثير للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية للموظفين، الأمر الذي يجعلهم يحققون أهداف في البلدية بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، الثقافة، الادارة الإلكترونية ، الإدارة التقليدية ، الإدارة: ، بلدية الشريعة ولاية تبسة

Abstract:

This study, entitled The Role of Organizational Culture in promoting electronic management within the institution - the study of the state of the municipality of Shariah - aimed to highlight the reality and impact of organizational culture on the electronic management of the institution in general and the municipality of Shariah in particular.

To achieve the objectives of this study, 52 questionnaires were distributed to the staff of the institution in question, but 45 forms were retrieved, 40 were valid for statistical analysis, and after processing the data through the spss v24 statistical analysis program, the study reached a range of results, the most important of which was the weakness of the organizational culture of the municipal workers Shariah, due to the prevailing electronic management, resulting from a lack of incentives. Also, the lack of interest in the organizational culture that promotes the spread of the electronic management of the employee and his loyalty, and we also found that there is an impact of organizational culture on the electronic management of employees, which makes them achieve goals in the municipality efficiently and effectively.

Key words:

Organizational culture, culture, electronic management, traditional management, management: Municipality of Shariah, Tabssa State