

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2021

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية

دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة

تحت إشراف الدكتورة:

- بوطورة فضيلة

من إعداد الطالبتين:

- رقية نهاد

- شريفي أميرة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جدي شوقي	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
فضيلة بوطورة	أستاذ محاضر - أ -	مشرفا ومقرررا
قاطر فارس	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021

LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI -TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../ 2021

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة: 2021

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية

دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة

تحت إشراف الدكتورة:

- بوطورة فضيلة

من إعداد الطالبين:

- رقية نهاد

- شريفي أميرة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	جدي شوقي
مشرفا ومقرررا	أستاذ محاضر - أ -	فضيلة بوطورة
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - ب -	قاطر فارس

السنة الجامعية: 2021 /2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضه ﴿

(سورة النمل الآية 19)

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدنا بالقوة والشجاعة على إتمام

هذا البحث المتواضع.

ونتقدم بالشكر الجزيل الى استاذتنا المحترمة الدكتورة بوطورة فضيلة

التي فتحت لنا باب العمل والمثابرة من أبوابه الواسعة

ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ومعلوماتها القيمة

والتي كانت لها الأثر الطيب في انجاز هذا التقرير كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الى وكالة الضمان

الاجتماعي - تبسة -.

كما نتوجه بالشكر الى كل أساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - تبسة -

والى كل من أمدانا يد المساعدة من قريب أو بعيد.

فائق الشكر لكم.

اهداء

الحمد لله حتى يرضى والحمد لله عند الرضا وبعد الرضا وبارك على خير الأنام
الى الذي لا يطيب الليل إلا بشكره والنهار إلا بطاعته ولا اللغات إلا بذكرك
ولا الآخرة إلا بعفوك ولا الجنة إلا برويتك.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة سيدنا محمد "ص"

الى التي على بساط الأوجاع ولدتني وبأيدي الآلام ربنتني وبعيون التعجب رحمتني وبصبر المشقات حمتني

الى ملائكي في الحياة الى من كان دعائه سر نجاحي أمي أمي أمي

الى من كلفه الله بالهبة والوقار وعلمني العطاء دون انتظار

الى الذي أحمل اسمه بكل اقتدار أبي الغالي

الى من كان لي وسام شرفه باسمي وحياتي وعمري

الى عزوتي وسندي الذي جعله الله في الدنيا لسترتني أمير الغالي أخي.

الى من بينهم كبريت وعليهم اعتمدت الى من كان لي شموع متقدة تنير ظلمات حياتي الى من بوجودهم اكتسبت
الثورة الى أخواتي وسيلة، سعيدة، طليحة، حنان ودلال.

الى أجمل عطايا الله والى أعظم نعم الرحمان الى الأقرب لي من روعي الى الذي ساندني في كل ظروفي الى من

شاركتني حزني وفرحي الى ضيكتي و مصدر سعادتي ... الى نور قلبي ادم زين

الى كذاكيت العائلة كريم مرام تسنيم هبة إدريس فرح رزان براءة لجين سيفه وسيم

الى من جمعني بهم القدر والأيام واتصفوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء الى من سعدت برفقتهم خلال 5 سنوات

الى الذين تقاسمت معهم حزني وفرحي الى الذين أحببتهم كصديقات وأدمنتم كخواتم مروءة صفاء نهاد سعاد

سناء اخلاص منال لجين اية

الى من سرنا سويا نشق الطريق معا نحو النجاح الى من سهرت معي وكبرت معي المشاق الى من تقاسمت معي كل

دقيقة وثانية الى من كانت لي اخنة وتوأم جانم بينم نهاد

الى من ساندني كأي من دمهم الى من كانا لجة الناصحان الى من ساندني من جميع النواحي الى الذي أكرمني

الله بالتعريف عليهم واكسبني اخان مراد وحكيم

الى كل الأقارب والأحباب الى كل من نساه قلبي الى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية

إليكم أهدي هذا العمل المتواضع.

اهداء

اللهم لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك والحمد لله ربي مهما
حمدنا فلن نستوفي حمدك والصلاة والسلام على من لا نبي بعده.

بدأنا بأكثر من يد وقاصينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وما نحن اليوم والحمد لله نطوي
سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة المشوار بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء إلى التي ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من
سهرت الليالي تنير دربي وبعيون التعجب رعتني إلى من شاركتني أفراحي وأحزاني إلى أحق الناس
بالمحبة أمي أمي ناصحتي ومشجعتي والداعية لي بالخير أينما حللت.

إلى درعي الذي به احتميت وفي الحياة به اقتديت إلى من سعى وشقى لننعم بالراحة والهناء الذي لم
يخجل بشيء من أجلنا إلى الذي أحمل اسمه بكل اقتنار صدر الأمانى وكرامتي إلى قدوتي في الحياة
أبي العزيز.

إلى الأتي تربطني بهم أسمى علاقة في الوجود إلى من حبهم يجري في عروقي إلى الشجرة التي أستفي
بظلها أخواتي: رانيا، مروى، آية.

إلى من به أكبر وعليه أعتد سندي وظهري في الدنيا بعد أبي ونور عيني وقوتها أخي محمد حفظه
الله وحماه وأدامه.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى من تكافحنا يد بيد وكنا معا في السراء والضراء
التي تقاسمت معها جهود انجاز هذه المذكرة - جانم - أميرة.

إلى اللواتي سهرنا معا ضحكنا وبكيننا وتعبننا أحسن من عرفني بهم القدر إلى التي تذوقته معهم مرارة
وحلاوة الإقامة الجامعية: مروى، سناء، صفاء، أميرة، سعاد.

إلى من سرنى التعرف عليهم أخواتي التي لم تلدهم أمي: مروى، سناء، أميرة، صفاء، سعاد، اخلاص،
منال، لجين، آية، هديل، أميمة.

إلى جميع الأقارب دون استثناء إلى كل من عرفني بهم القدر إلى كل من لم يدركهم قلبي ولم
تكتبهم مذكرتي.

إلى من كان لنا سندا وحاجبا فضل علي وجدتهم معي في أصعب الأوقات: حكيم ومراد
وأخيرا لا أنسى زميلي الذي ساهم في انجاز هذا العمل بنصائحه وارشاداته المفيدة الطالب

نذير

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	الإهداءات
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
VI	قائمة الإختصارات والرموز
V	قائمة الملاحق
أك	المقدمة العامة
الفصل الأول: أساسيات المناخ التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
4	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته
5	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
8	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي
9	المبحث الثاني: أنواع المناخ التنظيمي نماذجه ومناهج قياسه
10	المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي
11	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي
13	المطلب الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي
14	المبحث الثالث: المناخ التنظيمي الفعال
15	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
16	المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي
18	المطلب الثالث: المناخ التنظيمي الفعال
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
23	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها



25	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية
29	المبحث الثاني: مكونات رئيسية للإدارة الإلكترونية
30	المطلب الأول: عناصر الإدارة الإلكترونية وأنماطها
33	المطلب الثاني: محاور الإدارة الإلكترونية
34	المطلب الثالث: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تقييمها
36	المبحث الثالث: المناخ التنظيمي الداعم للإدارة الإلكترونية
37	المطلب الأول: مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية
39	المطلب الثاني: القيادة والإدارة الإلكترونية
41	المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
46	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في صندوق الضمان الاجتماعي وكالة -تبسة-	
48	تمهيد
49	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
50	المطلب الأول: التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي ودوره
51	المطلب الثاني: المناخ التنظيمي بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-
54	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية بوكالة الضمان الاجتماعي -تبسة-
56	المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة
56	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
57	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58	المطلب الثالث: مقياس التحليل وصدق أداة الدراسة
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات
60	المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
76	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
80	خلاصة الفصل الثالث
81	الخاتمة العامة



86	ثبت المراجع
91	الملاحق
	الملخص



الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	عينة الدراسة	01
57	وصف عبارات الاستبيان	02
58	المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)	03
59	معييار مقياس التحليل	04
59	أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا)	05
60	صدق وثبات الاستبيان المخصص	06
60	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	08
62	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل	09
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة المهنية	10
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	11
65	التكرارات والنسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات	12
70	التكرارات والنسب للفقرات (11-19)	13
76	معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية	14
77	معادلة انحدار التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية	15
78	معامل الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية	16
79	معادلة انحدار أبعاد المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية	17

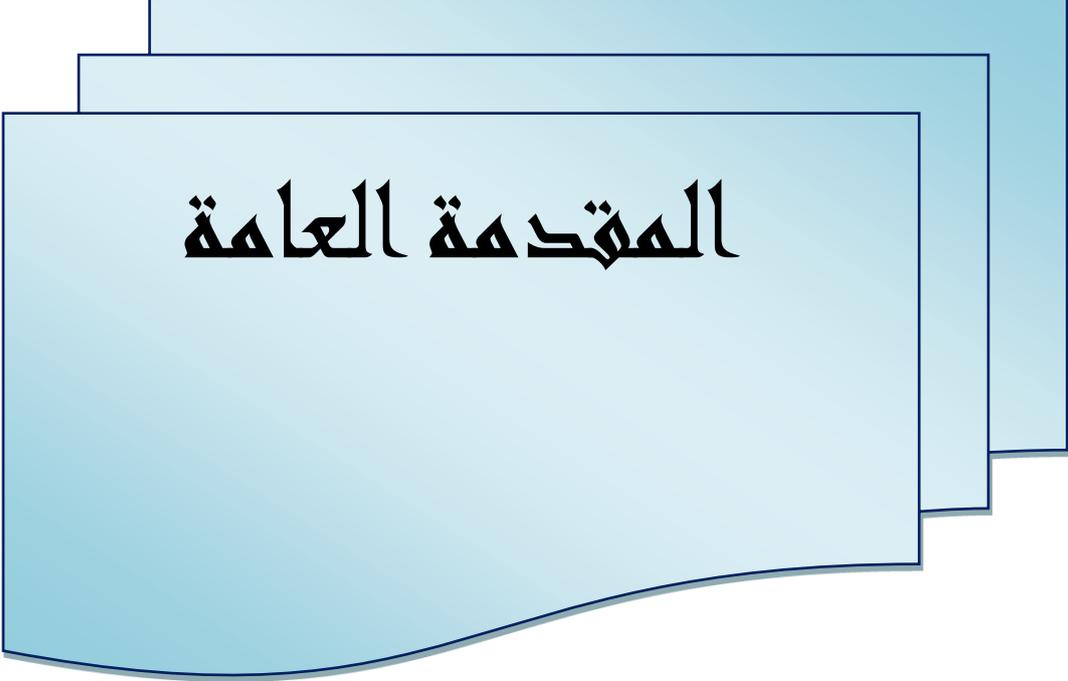


قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	عناصر الإدارة الالكترونية	01
61	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	02
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	03
63	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل	04
64	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة المهنية	05
65	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	06



الصفحة	العنوان	الرقم
92	استمارة الاستبيان	01
98	مخرجات برنامج SPSS	02



المقدمة العامة



مقدمة

المنافسة بين المؤسسات اليوم أصبحت قائمة على مدى قدرتها على خلق العامل الجيد في البيئة التنظيمية، وذلك لن يأتي إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي الداعم لفلسفة المشاركة و العمل الجماعي، فقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها في الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك وهي تحضنا باهتمام العديد من الباحثين خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي تؤكد العديد من الدراسات و الأبحاث إن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة ،و إشباع الحاجات والرغبات الفردية و الجماعية.

وعليه فان الفرد الذي يعمل في مناخ تنظيمي لا يكون مناسب، قد يضطره إلى عدم العناية بعمله على الوجه المطلوب أو يعاني من مشاكل نفسية وعدم التكيف المهني مما يكون اتجاها سلبيا لدى العامل ومنه التفكير في ترك المنظمة، المناخ التنظيمي له تأثير في استقرار التنظيم واستمراره من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى، مما جعل من المؤسسات تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في كيفية مواكبة تلك التطورات وطريقة التكيف معها، ولمواكبة هذه التغيرات في مجال تقنية المعلومات الإدارية كان لزاما إحداث تغييرات شاملة في الأساليب و الهياكل التنظيمية والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ففي ظل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية الرقمية فان هناك مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على منظمات الأعمال وكذا العمل على تهيئة وتكوين الكوادر البشرية حتى يتسنى تطبيق الإدارة الالكترونية سعيا لتحقيق السرعة و جودة الخدمات .

وقد أدركت المنظمات في الوقت الراهن أن تحقيق الفعالية التنظيمية والتكيف مع المتغيرات الراهنة وكذا تحقيق النجاح لا يمكن أن يتحقق الأمن خلال الاهتمام بالإدارة الالكترونية و الاستثمار فيه، لأنها تعتبر دعامة أساسية التي تركز عليها المنظمات، فمن خلالها تحقق أهدافها شرط وجود مناخ تنظيمي ملائم للعاملين يتوفر على بيئة عمل تتواجد بها تكنولوجيا حديثة وإرفاق ذلك بالتدريب الكافي بغية استيعاب التغيرات التكنولوجية المتسارعة، واجتتاب الخوف لدى العاملين، وجعل الرسالة الإدارة واضحة من خلال فعالية العملية الاتصالية، ولا يتحقق هذا المفهوم إلا في وجود مناخ تنظيمي ملائم له، الأمر الذي يبرز وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والإدارة الالكترونية.

1-إشكالية الدراسة: من خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالاتي: ما مدى دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية؟ وما هو هذا الدور في مؤسسة الضمان الاجتماعي -تبسه-؟

2- التساؤلات الفرعية: من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح أهم التساؤلات الفرعية الآتية:

-فيما تتمثل أهم عناصر المناخ التنظيمي؟

- هل للهيكल التنظيمي دور في تطبيق الادارة الالكترونية؟



- هل للقيادة دور في تطبيق الإدارة الالكترونية ؟

- هل يوجد أثر للتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الالكترونية؟

3-فرضيات الدراسة: بناء على أهداف الدراسة ستم الإجابة على الأسئلة التي تم طرحها في مشكلة الدراسة عن طريق صياغة الفرضيات العامة المنشقة من عنوان البحث التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي -تبسه- .

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي -تبسه- .

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي -تبسه- .

4-دوافع اختيار الموضوع: لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب منها:

- موضوع ينسجم مع التخصص.

- الرغبة في معرفة كيف يمكن للمناخ التنظيمي أن يؤثر على الإدارة الالكترونية.

- حداثة الموضوع نسبيا.

5-أهمية الدراسة: تكتسي الدراسة أهميتها من خلال تناولنا أحد ابرز المواضيع المعاصرة و الجوهرية وهو موضوع دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الالكترونية، وذلك لإبراز دوره الفعال في أي منظمة، وكذا علاقته بالإدارة الالكترونية، فمط المناخ التنظيمي السليم لا يخلق جوا من الشعور بالارتياح فقط من قبل العاملين، بل يدفعهم إلى احترام القوانين والأنظمة الداخلية لهاته المنظمة، اذ يعتبر من اهم المتغيرات التي اهتم الكتاب بها، لدوره في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات وبالتالي يمكن لهذا البحث ان يكون مرجعيا يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال.

6-أهداف الموضوع: يمكن ذكر الأهداف الأساسية المتعلقة في موضوع البحث والمتمثلة فيما يأتي:

-محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة.

- معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحويل العمل من العمل التقليدي إلى العمل الالكتروني.

- أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة فهي تؤدي العمل بتكلفة اقل وفي وقت أسرع.

-التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-

7- منهج الدراسة وأدوات التحليل: بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة، حيث تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في تأصيل المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي والإدارة الالكترونية، وعرض مختلف مراحل تطور المناخ التنظيمي والإدارة الالكترونية.



وفي الأخير اعتمد على أسلوب دراسة الحالة للإحاطة والتعمق أكثر بالحالة المدروسة، وتوضيح مدى دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الالكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي -تبسة- .

8- حدود الدراسة: من أجل محاولة الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال زمني و مكاني لها حيث:

8-1- المجال الزمني: كان البحث خلال السنة الدراسية 2020_2021 و بالتحديد خلال السداسي الثاني لهذه السنة الدراسية والذي خصصناه للجانب الميداني و الذي كان مع بداية شهر ماي

8-2- المجال المكاني: المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بالدراسة الميدانية هو مؤسسة الضمان الاجتماعي -تبسة-

9- الدراسات السابقة: من بينها ما يلي:

9-1- دراسة عيسى قيقوب بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصال، نمط القيادة، التكنولوجيا) في أداء العاملين في المؤسسة، كما هدفت الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من خلال الأبعاد المشكلة له، إذ انطلق الباحث من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي و مستوى أداء العاملين في مؤسسة الكوابل ؟ ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان مكون من (30) سؤالاً، وتأكد من صدقها من خلال عرضها على لجنة محكمين، ووجد انه ذات دلالة إحصائية وتحقق من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (50) عاملاً ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين.

9-2- دراسة شامي صليحة (2009-2010) بعنوان: المناخ التنظيمي تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين هدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في جامعة أحمد بوقرة، و محداداته و التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة من خلال الاكالية التالية : تمثلت عينة الدراسة في (38) موظفا إداريا و (85) أستاذا، وأسفرت الدراسة عن ان هناك توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي، ووجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ، ووجود توجهات سلبية لدى أفراد عينة نحو محوري (نمط القيادة و الاتصال) كأحد محاور الإدارة الالكترونية.

9-3- بولقرون ياسمينة (2019-2020) بعنوان: المناخ التنظيمي وأثره على الإدارة الالكترونية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المركز الجامعي ميله، من خلال التساؤل التالي: ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة الجزائرية حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على أساتذة معهد الاقتصاد بالجامعة ميله .وقد بينت هذه الدراسة اثر عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات،



و التكنولوجيا المستخدمة في تطبيق الإدارة الالكترونية كما بينت الدراسة وجود تباين اثر هذه العناصر على تحقيق تطبيق الإدارة الالكترونية، أنه كل ما كان المناخ التنظيمي جيد كلما ساهم و ساعد في تطبيق الإدارة الالكترونية برز التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة للكشف عن أهم البرامج والإمكانيات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في تطبيق الإدارة الالكترونية . استعمل الباحث في دراسته الاستبيان، حيث تم توزيعه على عينة مفردة من العمال و الموظفين التابعين لعدد المؤسسات الجزائرية بولاية المدية و تمثلت أهم النتائج في: واقع التكنولوجيا في المؤسسات الجزائرية لا يحفز على تطبيق الإدارة الالكترونية، ايضا تعرف المؤسسات الجزائرية تأخر كثير في تطبيقات الإدارة الالكترونية رغم الأموال التي صرفت من أجل ذلك.

9-4- دراسة نادية أيوب (2004) بعنوان: الإدارة الالكترونية

هدفت هذه الدراسة الى تحديد المبررات الدافعة إلى تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات الإدارية السعودية و معرفة الفوائد التي تعود على المنظمات التي تتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، استخدمت الدراسة المدخل الوثائقي من المنهج الوصفي من خلال فحص وثائق و استنتاج القصور التي تتجسد بين الإدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية، وكانت أهم النتائج: الاستفادة من التقنية الحديثة، تحسين إدارة الموارد البشرية و التغلب على الصعوبات التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي للعاملين.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:** تناولت الدراسات السابقة عدة جوانب في تقييم المناخ التنظيمي و دوره في تفعيل الإدارة الالكترونية و يلاحظ عليها جميعها تنوع الأدوات المستخدمة و ذلك حسب الهدف المعد لهذه الدراسات، حيث ركزت على إبراز أهم عناصر المناخ التنظيمي و مدى مساهمته في تطبيق الإدارة الالكترونية و أهم متطلبات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية .

و بالتالي فالدراسة الحالية لها قاسم مشترك مع الدراسات السابقة و هو إبراز دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الالكترونية ، و مع ذلك تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

- أنها ركزت حول مدى فعالية المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات
- ركزت حول أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة الجزائرية و علاقتها بالمناخ التنظيمي
- بالإضافة أنه تم إعداد استبانة تضمنت مختلف عناصر المناخ التنظيمي و أنماط ومحاور الإدارة الالكترونية التي لم تشير إليها الدراسات السابقة.

10- خطة البحث: بناء على الفرضيات و الأهداف الموضوعية سابقا و في حدود الإشكالية المطروحة اقتضت الدراسة تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول كل فصل يتضمن ثلاث مباحث، تسبقهم مقدمة عامة و تليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة و التوصيات، حيث يختص الفصل الأول بالتعريف بالمناخ التنظيمي و عناصره و أبعاده و أنواعه و نماذجه و قياسه و أهم العوامل المؤثرة فيه، أما الفصل الثاني و الذي يعني بإعطاء نظرة عامة حول الإدارة الالكترونية و محاورها و متطلبات تطبيقها وفي الأخير الفصل الثالث الذي يتضمن كذلك ثلاثة مباحث حيث تناول اسقاط المتغيرين في وكالة الضمان الاجتماعي تبسة من خلال الاستبانة.

الفصل الأول:

مدخل للمناخ التنظيمي



تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا حيث أن كلمة المناخ بالمعنى العرفي هي تعبير جغرافي مرتبط بالبنية وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة، وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة لكيان عضوي يهدف إلى إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البنية المحيطة، علما أن كتاب الإدارة قد استخدمها من قبل بكلمة "المناخ المؤسسي" ثم استقروا على المناخ التنظيمي.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلقاء الجوانب السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على سواء بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- مدخل إلى المناخ التنظيمي؛
- أنواع المناخ التنظيمي، نماذجه وقياسه؛
- المناخ التنظيمي الفعال.



المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها في مجال السلوك التنظيمي، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم التعريفات للمناخ التنظيمي، أهم عناصره وأبعاده، وعليه سيتم تقسيم المبحث إلى المطالب الآتية:

- مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته؛
- عناصر المناخ التنظيمي؛
- أبعاد المناخ التنظيمي؛

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته

بزيادة تطورات موضوع المناخ التنظيمي واتساع مجالاته وتأثيراته، حاول الباحثون الخروج بمجموعة من المفاهيم التي تؤسس وتحدد معالم وعناصر المناخ التنظيمي وهذه المفاهيم تعكس في مجملها زيادة اتساع المفهوم وإمكانية إدخال تطورات جديدة عليه من خلال زيادة عناصره المشكلة له.

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي

عرف المناخ التنظيمي بأنه "هو البيئة الداخلية مادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها" ويعرف أيضاً أنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة الأعمال في المؤسسة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، حيث يكون لها انعكاس وتأثير على سلوكهم ودوافعهم". من ناحية أخرى يعرف بأنه¹: "مجموعة من السمات التي تميز المنظمة، والتي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة، كما يراها أعضائها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها". وعرف أيضاً أنه "مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم".²

وكذلك عرض بأنه: "يعبر عن شخصية المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أثناء عمله، التي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه ومستوى أداءه في المؤسسة".³

1- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2005، ص 9.

2- محمد قاسم القريوشي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 170.

3- فاروق عبده، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005، ص



من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الصفات والخصائص التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها ويتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى، وهو ناتج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية التنظيمية يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص:

- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة عن أخرى.
- عكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية التنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها ليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.
- أن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج قوية.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلافها مناخاً تنظيمياً يميز مجتمعاً أي منظمة عن أخرى من خلال الخصائص والتعاملات وتكمن أهمية المناخ التنظيمي كالاتي:

- إن للمناخ التنظيمي دوراً مهماً في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة إذ يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن تميز المنظمات يعتمد على مدى قدراته في جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.¹

- كذلك من أهمية المناخ التنظيمي نجد:²

- تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً، فالعلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين لتنفيذ أهداف المنظمة يساعد العاملين على إشباع حاجياتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة و إدراكاته الخاصة من جهة أخرى.

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصراً لازماً لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها، ومن مساهمة في تنمية المنظمة من خلال العمل على الأبعاد المختلفة.

¹ - حمادات محمد حسن، مرجع سابق، ص ص 23_24.

² - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1،

2009، ص ص 17_18.



- يساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه.
- تكون أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بين المناخ التنظيمي والتخطيط خصوصا عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف للبيئة المتغيرة ولتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين به.¹
- يمثل عنصراً محورياً في توفير عمل مناسب للأفراد من عدمه وذلك لأي اتجاه لتحسين وتطور الخدمات والعمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب عمل قد لا تتجح اذا ما تمت في بيئة عمل محيطة ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين لذلك ومن المهم أن تنظر أولاً إلى تحسينه والعمل على دعم وتشجيع العاملين من أجل توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات تطوير التنظيمي.²

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة متغيرات متداخلة مع بعضها البعض والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، وعليه يمكن ايجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:³

أولاً: الهيكل التنظيمي

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة. أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، إذ يوضع مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية، والتي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها ونمط السلطة، ومراكز اتخاذ القرارات فضلاً عن فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، و يعب الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من خلال مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات الوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، والأوامر التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، بمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف، وتظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا ساهم سلب فهو عنصر سلبي.

¹- إبراهيم رابح عبد القادر، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتورا جامعة الجزائر2، الجزائر، 2018، ص 80.

²- نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميداني بثانويات المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 31.

³ - فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ذكره، ص 296.



ثانياً: نمط القيادة

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي حيث تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير في التابعين"، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط، الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة القائمة على المركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع، إذ أن القيادة وأنماط ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، إذ يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.

ثالثاً: نمط الاتصال

كلمة اتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى Common أي عام ذلك أن الإنسان عندما يتصل بشخص آخر يهدف عادة للوصول إلى نتيجة، وعلى ذلك فالاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد القرار وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات، والاتصال الفعال هو الاتصال ذو اتجاهين (الهابط النازل) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والمعلومات والاتصالات في المؤسسة قد تكون على الأنواع التالية:¹

1- الاتصالات الرسمية: ويقصد بها الاتصالات التي تتبع خطوط المخطط التنظيمي الذي يمثل الهيكل التنظيمي والذي يحدد علاقة أقسام وأفراد المؤسسة في المستويات الإدارية المختلفة ويأخذ هذا النوع من الاتصالات أربع اتجاهات أساسية هي:

1-1- الاتصالات الهابطة: حيث تناسب هذه الاتصالات من المستوى الإداري الأعلى على المستوى الأدنى منه، وتتعلق عادة بقرارات وسياسات الإدارة العليا وتوجيه ورقابة العاملين وتتم من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين.

1-2- الاتصالات الصاعدة: وتتجه من المستوى الإداري الأسفل إلى المستوى الإداري الأعلى، وتتعلق غالباً بالتقارير والمعلومات التي تلزم الإدارة العليا لتقسيم أداء المؤسسة، وعادة ما يتم هذا الاتصال من قبل المرؤوسين إلى المشرفين أو المديرين.

1-3- الاتصال الأفقي: وهو الاتصال الذي يتم بين وحدات إدارية ليس بينها علاقة سلطة مباشرة، ولكن لأحدها سلطة وظيفية على الأخرى مثل: الاتصال الذي يتم بين مشرف أو مدير إدارة السلامة مع مشرف إدارة الإنتاج.

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص 35.



2- الاتصالات غير الرسمية: وهذه الاتصالات تتم بوسيلة غير معتمدة أي خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، ويعتمد أساسا على مدى فترة العلاقة الشخصية التي ترتبط أجزاء التنظيم، الإداري وبين أعضائه ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفيرا للوقت في جميع المعلومات وقد تتعلق بأمر من مجال العمل وبشكل عان فإن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية يشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل التنظيم.

رابعا: الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين فيها، سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد.

خامسا: التكنولوجيا

تحقق التكنولوجيا العديد من المزايا في المؤسسات، حيث تشكل أحد الركائز الأساسية الهامة في التأثير على السلوك التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم الأتمتة بشكل كبير فإن من شأنها تقليل الفرص المبادرة، وبالتالي يكون المناخ التنظيمي غير مشجع على الأفكار، ولا يعني ذلك أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في الأعمال اليدوية بل أن المقصود هو القول بأن المجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في التطوير تكون أكبر في التنظيمات التي لا تقوم كليا على الأتمتة، وتساهم التكنولوجيا المتطورة فيما يلي:

- توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات تساهم إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاؤم المنظم بأقصى كفاءة وفعالية.
- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق العمل.
- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق المعلومات.
- تساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المؤسسة من حيث السرعة وتقليل الهدر والضياع في الجهود المادية والبشرية والمعلوماتية.

سادسا: مشاركة العاملين في صنع القرارات

أن المشاركة في صنع القرارات تتيح فرص إبداء الرأي، الأفكار، الاقتراحات... الخ والتي يجب من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار ومساهمة كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.¹

¹ - محمود خضر كاظم، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار اثناء، الأردن، 2009، ص 171.



المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة أبعاد حيث أنها تداخل فيما بينها وتتفاعل مع البيئة الداخلية للمؤسسة لتعطي لها طابع المناخ التنظيمي وبشكله الذي يناسب حجمها ونوعها، إلا أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات، ذلك يرجع إلى ارتباطه بالانطباق الذهني للعاملين بالإضافة إلى اختلاف مهام كل مؤسسة عن الأخرى تتمثل أهم أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:¹

أولاً: مرونة التنظيم

يقصد بذلك قدرة التنظيم على التأقلم والاستجابة فيما بين المتغيرات الخارجية والداخلية وهذا يقتضي أن يتصف بالمرونة الجيدة على استيعاب المتغيرات دون تغيير في الهيكل التنظيمي الأساسي بالمؤسسة.

ثانياً: التركيز على الإنجاز

تعتبر عملية التركيز على الإنجاز والإنتاج من بين الأهداف الكثير من المؤسسات وبالتالي يعتبر ذلك بعد تنظيمياً مهماً يستخدم في منع المكافآت والترقيات للعاملين ويشكل ذلك أحد أهم الأبعاد.

ثالثاً: التدريب والتنمية الإدارية

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفعالية في أعمالهم الحالية، أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف، والاتجاهات بما يناسب مع تحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المدير بالمؤسسة، عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال القدرة على التفكير الخلاق وأيضاً من أبعاد المناخ التنظيمي نجد:²

رابعاً: أنماط السلطة

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة، والحد من أبعاد أيدي المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تثبيت ودفعها إلى المستويات الأولى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرار.

خامساً: الأمن الوظيفي

وهو مجموعة من الضمانات الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن ويعين منح الفرد وظيفية دائمة ومستقرة لمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمأن الولاء.

¹- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص 311.

²- محمود سلمان الهيان، مرجع سابق، ص 307.



سادسا: أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

إن الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً بأن اتقاقهم يشكل تهديداً لها، إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق والإخلاص والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد العاملين.

سابعا: أنماط الثواب والعقاب

إن الهدف من المكافأة هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تمنح الفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفية وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

ثامنا: مراعاة الموضوعية في نظام الترقية

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطتها ومسئولياتها. و يمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد.¹

تاسعا: عدالة التعامل مع العاملين

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث العاملين وتحفيزهم يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.²

المبحث الثاني: أنواع المناخ التنظيمي نماذجه ومناهج قياسه

اختلاف بيئات المنظمات التي تمت دراستها من قبل الباحثين أدت إلى اختلافهم في إيجاد نموذج موحد يصلح لجميع المنظمات وتحديد مواصفات كل مناخ تنظيمي سائد، الأمر الذي أدى إلى التعدد في تحديد المناخات التنظيمية، إذ أن كل مناخ سائد يشكل من مجموعة الخصائص التي تتشكل وفق شروط ومعطيات معينة وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- أنواع المناخ التنظيمي؛
- نماذج المناخ التنظيمي؛
- مناهج قياس المناخ التنظيمي؛

1- الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص 100.

2- محمد خضير كاظم، مرجع سابق، ص 195.



المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي

أجريت العديد من الدراسات على المنظمات والتي حاول فيها الباحثين تمديد خصائص ومواصفات كل مناخ تنظيمي سائد ويمكن إجمالاً تحديد خلاصة النتائج المتعلقة بكل مناخ والخصائص المحددة له وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة فيه وهناك أنواع عديدة للمناخ التنظيمي تتمثل في:¹

أولاً: المناخ المفتوح

يتمتع الأفراد الذين يعيشون في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، إذ يعمل العاملون معادون بشكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل انجازهم لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، ويتمتعون جميعاً بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة وسيره دون أن يطغي أحدهم على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق بين جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

ثانياً: المناخ المستقل

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير لقدرة ضئيلة من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر والتعاون الموجود بين الأعضاء وذلك لقلّة الأعمال الروتينية، والروح المعنوية لديهم مرتفعة وان كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

ثالثاً: المناخ الموجه

يسود هذا المناخ المنظمات التي تركز الاهتمام في أداء العمل وانجازه بالدرجة الأولى ولو على حساب إشباع حاجيات العاملين وذلك لأن الاهتمام بالعمل وإنجاز الواجبات لا يتيح الفرصة للاهتمام بالعلاقات بين العاملين، ويقوم المدير في هذا المناخ بالرقابة والمتابعة والتوجيه المباشر، ولا يسمح بأي خروج عن القواعد الموضوعية دون اهتمام بمشاعر العاملين لأن الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل.

رابعاً: المناخ العائلي

يختص هذا المناخ بالألفة، إذ توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المنظمة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المنظمة، وتبرز هنا رئاسات متعددة، ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضا في انجاز العمل.

خامساً: المناخ الأبوي

تتمركز السلطات هنا في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجياتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بينهم، إذ يكونوا جماعات وأحزاب فالمدير هنا يأخذ دور الأب في

1- محمد حسن إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر، ط1، 2007، ص 371.



المنظمة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمبادأة فيها، وتسود العاملين روح معنوية منخفضة ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز.

سادسا: المناخ المغلق

يسود هذا المناخ الفتور، وهو مناخ يعاكس المناخ المفتوح ويتسم بقلّة الترابط بين الأفراد وقلّة المسؤولية وتكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، إذ يقوم القائد بفرض الروتين وأعباء ضرورية تعتبر عوائق العمل وتؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء.¹ أما ديكرت يرى بأنه هناك ثلاث أنواع من المناخات داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية وهي كالتالي:²

1- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات ذوي المناصب العليا.

2- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ومالها من تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المؤسسة بشكل عام ومن بين هذه النماذج ما يلي:³

أولا: نموذج المناخ التنظيمي كويز وتوماس:

حدد كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد: الاستقلالية، درجة التمسك، الثقة، ضغوط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع، مدى تحمل المخاطر.

ثانيا: نموذج ليتوين وسترنجر

قام كل من ليتوين وسترنجر سنة 1968 بمحاولة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد تم تحديده بأربعة أبعاد وهي:

- شعور العاملين تجاه معايير قياس الأداء.

1- الكتيبي محسن علي، مرجع سابق، ص 102.

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 17.

3- شعبان محمد، عمليات المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي، دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الحيوانية بالجزائر، أطروحة دكتورا، 2014، ص 142.



- المسؤولية والحرية في اتخاذ القرارات.

- دعم العاملين ومساندتهم.

- نظام التحفيز.

ثالثا: نموذج كامبل وآخرون

يشير هذا النموذج إلى المناخ التنظيمي يقوم بأربعة أبعاد أساسية.

- الهيكل التنظيمي، نظام المكافآت، دراسة إحساس الفرد بالمسؤولية، دراسة دفاء العلاقات بين العاملين.¹

رابعا: نموذج تيم وبيترسون (1987):

قد حدد أبعاد المناخ التنظيمي كالتالي:²

- الثقة: ويحدد درجة ثقة الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا.

- المشاركة: ويقاس درجة اتاحة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا.

- اتخاذ القرار: ويحدد درجة تمركز اتخاذ القرار في الإدارة العليا ومستويات التفويض.

- صدق الإدارة وصراحتها: وهو يعطي انطباع بشفافية ووضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع أفراد التنظيم

مما يؤدي إلى تحقيق الصراعات الناتجة عن غموض الدور وصياغة المهام.

- الاتصالات الصاعدة: يقيس سلامة قنوات الاتصال وقدرتها على حل المشكلات الداخلية.

- درجة الاهتمام بالأداء العالي: يقيس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من الأداء.

خامسا: نموذج فورماند وجيلمر (1991)

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:³

- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في

الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

درجة تعقيد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات.

اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن والأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمط متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف

والمشاكل.

1- فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الروبية، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر، 2014، ص 145.

2 - قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل، أطروحة دكتورا، بسكرة، 2009، ص 163.

3- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة أحمد بوقرة، أطروحة دكتورا، بومرداس، ص 26.



سادسا: نموذج لولر

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عدد من الأبعاد الفرعية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

- مركزية الدرجة في اتخاذ القرار.
- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: والتي أطلق عليها العملية التنظيمية، وهي تحتوي على:

- نمط القيادة، نمط المكافأة، نظم مواجهة الصراعات، حل التناقضات التنظيمية.

المطلب الثالث: مناهج قياس المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على مناهج قياس المناخ التنظيمي من أجل تحديد نوعية وكيفية قياس المناخ السائد في المنظمة ومالها من تأثير مباشر على سلوك وأداء الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المؤسسة بشكل عام، و تتمثل مناهج قياس المناخ التنظيمي فيما يلي:¹

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية؛
- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية؛
- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) فإنه يعبر المناخ التنظيمي مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة الشاملة لتصورات مجدة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراك الخاص بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر ما هو صفة في التنظيم، أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراك الأفراد عن المنظمة ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات الشخصية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي.

وهذا راجع إلى الإمكانات العلمية التي ينتجها في دراسته المناخ التنظيمي كدالة التصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويرتبط المناخ بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثاني الذي يتجاهل ماهية المنظمة لوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

¹ - فليه فاروق عبده، محمد عبد المحيي، مرجع سابق، ص 302_304.



وتوجد هناك طرق أخرى مثل: الدراسة الميداني، تقيي تصورات أعضاء التنظيم المعالجة التجريبية، وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون وان كان أسلوب تقييم تصورات الأفراد أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي وغير ملائم وتسعى المنظمات إلى تحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم تحقيق الرضا الوظيفي على أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رسمية من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج الإستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال. ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج ليكرت الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان نمط القيادي متسلط استغلاليا أو متسلطا عادلا أو ديمقراطيا مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من ليون وسترنجر الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات حيث تحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ بأبعاده التسعة (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء الدعم، التشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة...) ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:¹

- **المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

- **المقاييس الوظيفية:** وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي الفعال

تعتبر المناخ التنظيمي البنية الداخلية للمؤسسة مما يتطلب منها الاهتمام بهذه البيئة وبذل جهد لتحسين نوعية مناخها، لخلق قيم عمل مشتركة تمكنها من الحصول على قوى عاملة ومحفزة ذات شعور، مما ينعكس ذلك على أداء العاملين كما أن المناخ السائد في المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي؛
- طرق لتحسين المناخ التنظيمي؛
- المناخ التنظيمي الفعال.

¹ - فليه فاروق عبده، محمد عبد المحيي، مرجع سابق، ص 303، 304.



المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة والتي تتفاعل فيما بينها تؤثر على متغيرات رئيسية أخرى، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية، عوامل شخصية ونفسية وعوامل تنظيمية، وذلك على النحو التالي:¹

أولاً: العوامل الخارجية

ومن أبرز هذه العوامل:

1- **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت قيود سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يولد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- **البيئة الداخلية:** ويقصد بها العادات والتقاليد والثقافات المحلية والاتجاهات، إذ تؤثر تلك البيئة على مدى استيعاب وفهم الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكهم وتصرفاتهم.

3- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة من أجل إحداث تغيير في منتجاتها وخدماتها، وتؤثر هذه البيئة التي دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة التكنولوجيا.

4- **البيئة الأسرية:** يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية ومختلف الضغوطات تتعرض لها الأسرة والتي تكون مصدر لقلق الموظفين ومن ثم تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم.

5- **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم وجهة نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي يعتقدونها والعوامل المؤثرة على إدراكهم لمناخ متطلباتهم.

6- **البيئة الاقتصادية:** تؤدي دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فمثلاً في حالة الكساد أو الفترات التحولية كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود هذا المناخ جو من القلق ويغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز، أما عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو تكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة بخير ويميل المديرون إلى المبادرة والمخاطرة وهذا يمكنهم قبول أفكار إبتكارية إبداعية جديدة دون تردد.

ثانياً: العوامل التنظيمية

من أهم هذه العوامل:

1- **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) فكما كانت الممارسات الإدارية القائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما زاد الشعور بالثقة المتبادلة، تحمل المسؤولية، مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام العام والعاملين.

1- فلييه فاروق أحمد، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 303.



2- **القيم المهنية:** تعتبر من أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم، حين أن المنظمة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرهم لجر المنطقة.

3- **طبيعة البناء التنظيمي:** إن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق، وكلما كان مرحا ومستوعبا للظروف فإنه مشجعا على الإبداع والابتكار والتكيف مع الظروف.

4- **الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع (إذ لا يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين) من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

5- **حجم المنظمة:** تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمنظمات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمختصين الذين يركزون على حل المشاكل، لذا فإنه يكون الأسهل بناء مناخ تنظيمي منفتح على الإبداع والتفكير في المنظمات الصغيرة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة.

ثالثا: العوامل الشخصية

وتتمثل هذه العوامل في:¹

1- **قدرات الفرد:** عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة إليه

2- **تناقض القيم:** بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة التي لا تتفق مع القيم الأخلاقية للموظفين تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بالقلق والتأنيب لضميره وهذا يؤثر على إنتاجية أدائه.

3- **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة بدفع إلى المزيد من الإنتاج، أما المناخ الذي يتيح المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: طرق تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة تتمثل في تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة في تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية مندفة ومحفزة ذات شعور عال بالولاء ما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 25.



أولاً: الهيكل التنظيمي

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين، وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. ان تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات حيث يصبح فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

ثانياً: الاهتمام بتدريب العاملين

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، لاسيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

ثالثاً: الاهتمام بوسائل الاتصال

يجب تفعيل العملية الاتصالية بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.

كذلك تنظيم قنوات الاتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط بالتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.

رابعاً: النمط القيادي

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال اشتراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تجاهل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض... الخ

خامساً: المشاركة في اتخاذ القرار

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد بحيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.



فالقرار جوهر العملية الإدارية وأن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضا جعل نمط اتخاذ القرار تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرة والطاقات الكاملة لدى العاملين وإحساسهم بالظلم وظهور الصراعات داخل التنظيم مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.¹

المطلب الثالث: المناخ التنظيمي الفعال

تتكون البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين أساسيتين: الإداريين والعمال والقيم والأخلاقيات هاتان تحدد المناخ السائد لأي منظمة حيث أشار Hodgetts إلى أن الاتجاه العام لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد المادي للترقية السريعة، والرغبة في زيادة حجم العمل ومسؤولياتها وكذلك العلاقات الاجتماعية والاستمتاع والحصول على وقت فراغ كافي، بينما قدامى الموظفين يعملون قيمة أكثر للعمل الجاد، الاعتزاز للمنظمة الولاء التنظيم خدمة الآخرين، دور المنظمة في المجتمع، هذه العناصر تحدد الاتجاهات والرغبات والأسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم التي لا بد للقيادة أن تتفاعل معها بإيجابية تستطيع المنظمة تنمية قيم وأخلاقيات العمل المرغوب، وذلك من خلال جملة من المعايير وهي:²

- التأكيد الإيجابي على أهمية العمل.
 - إيضاح ما هو متوقع من الفرد إنتاجه من ناحية الكم والكيف.
 - زيادة إحساس الفرد بأهمية وأخلاق العمل.
 - التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية من خلال التفويض الفعال للصلاحيات.
 - تنمية روح الولاء الشخصي.
 - تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى أدائه عن طريق التقييم الفعال.
 - مكافأة الفرد على الأداء الجيد.
 - تشجيع الأشخاص بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية.
- هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج وهي:³
- **الثقة:** لا بد لمنسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقدم على أساس الثقة المتبادلة في الأول في العمل.

- **المشاركة في عملية اتخاذ القرار:** لا بد من المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم ذي العلاقة في كل المراحل التي تمر بها صناعة القرار الإداري وذلك من الآثار الإيجابية على معنويات الفرد ولضمان حماسهم الكافي لوضع القرار موضع التنفيذ.

¹- عبدو زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساساته، الطبعة الأولى، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، 2006، ص 126.

²- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 338.

³- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، السعودية، ط4، 2003، ص ص



- الدعم من القيادة: إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير وبصراحة عن رأيه للمشرفين والزملاء والمرؤوسين.
- توفير المعلومات اللازمة: تسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم أو حتى المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإضفاء جو أسري.
- الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد: رؤساء الأقسام والوحدات والقياديون لابد أن يكونوا ذوي عقليات متفتحة تسمع وتفهم وتستوعب أي اقتراح أو وجهة نظر من مرؤوسيه.
- الاهتمام بأهداف التنظيم: كل فرد من أفراد المنظمة لابد أن يظهر ولاءه للمنظمة وأهدافها إضافة إلى ضرورة إظهار اهتمامه ببقية أعضاء التنظيم.
- بناء علاقات إنسانية جديدة: وذلك من خلال معرفة احتياجات من منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم على تحقيقها والاستماع إلى شكاوي الأفراد والتعامل معها بإيجابية عن طريق إيجاد اتصالات فعال بين القيادة والمرؤوسين في جميع الاتجاهات... إلخ.
- التأكيد على المسؤولية الشخصية: يرى ليون وسترنجر أن إعطاء صلاحيات معينة لكل فرد من أفراد الجماعة ومساءلته بقدر ما يمنح من صلاحيات تؤدي إلى زيادة روح الولاء لدى الفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته.
- تحمل وتعامل بفعالية مع الصراع: فقد يسود المنظمة مناخ مفعم بالتناقضات والتعارض من واجب الإدارة في هذه الحالة تقرب وجهات النظر وخلق بيئة يسودها التقاهم والاحترام المتبادل.
- توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقديم الأداء الوظيفي.
- إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع.
- منح الاستقلالية اللازمة للأفراد: وللتركيز على مبدأ تفويض السلطة لما له من آثار إيجابية على سلوك وأداء الآخرين.
- توضيح الأهداف العامة: التي يسعى الجميع إلى تحقيقها ووضع معايير واضحة لعملية صناعة القرارات الإدارية.
- وضع التقيد بسياسات عامة: تحدد أوقات العمل، الإجازات، فترات الراحة... إلخ.
- إيجاد أكثر خيار للنمو الوظيفي: الطريقة التقنية التخصصية للنمو الوظيفي هي أن يولي الفرد إلى منصب قيادي لكن بعض الأشخاص قد يكون إعطائهم أفضل في المناصب التخصصية والتقنية.
- تهيئة الجو العملي: الذي يساعد على الإبداع والتجديد.
- إحساس الفرد بأهمية: عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم ومساعدته في القيام بالتزاماته الشخصية.
- تصميم نظام مكافآت: ذو قيمة لدى الأفراد مادية بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق الأهداف الشخصية.



خلاصة الفصل الأول

إن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي للمنظمة ويتميز بمجموعة من الخصائص والعناصر والنماذج التي تميزه على المنظمات الأخرى ويكتسب أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف للمنظمة والعاملين معا من خلال تأثيره في اتجاهاتهم ودوافعهم، و لما له من قدرة على التأثير في مجريات التنظيم و هذا لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية ، و يعد وضوح الأهداف المنظمة ، و تحديد أدوار العاملين فيها ، وشعور الفرد بالهبة و النفوذ و المكانة داخل المنظمة ، والاستقلالية في العمل ، و الرضا عن العمل ووجود رغبة لدى الأفراد لبقائه في المنظمة ، ودرجة التماسك و التلاحم بين العاملين ، و أسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسبب ، و كذا توفير ظروف العمل التي تضمن صحة و سلامة العامل ، بمثابة متغيرات و مؤشرات لنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. كما يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح والمغلق وغيرهم ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لابد من دراسته مختلف جوانب المناخ التنظيمي وكذلك محاولة تجنب العوامل المؤثرة فيه، لأن المناخ التنظيمي الجيد يخلق جو عمل جيد وأن عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم والمريح حتمية المسؤولية لا يمكن للقائمين على إدارة المنظمات التملص منها.

الفصل الثاني:

الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالمناخ

التنظيمي



تمهيد:

يشهد العالم تغيرات كبيرة مست تقنيات الاتصال والمعلومات أدت إلى ظهور معالم جديدة وأنماطها إدارية تعتمد على أساليب جديدة وذلك من أجل تطوير الوظائف الإدارية والقضاء على البيروقراطية وتحسين أعمالها وجودة خدماتها، وهذا ما اصطلح على تسميته الإدارة الرقمية والإدارة الإلكترونية التي جاءت تبعا للتطور السريع للتجارة الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت.

كانت الإدارة التقليدية تعتمد على أساليب بسيطة في حين أن الإدارة الإلكترونية تعتمد على أساليب متطورة وحديثة كأجهزة الحاسوب التي تستخدم من أجل الإحصاء، وبدأ تطبيقها بأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا مؤخرا. تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء الرقمي والمعرفة وثورة الانترنت كل متغيراته وحركة اتجاهاته. وعليه تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ماهية الإدارة الإلكترونية؛
- مكونات رئيسية للإدارة الإلكترونية؛
- المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة الإلكترونية.



المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسعارها بدأت الدوائر والمؤسسات الرسمية والخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري ويساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه المؤسسات مما حذى بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كثيرا على تكنولوجيا المعلومات لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى:

- مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها؛
- خصائص الإدارة الإلكترونية؛
- مبادئ وأهداف الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها

يعتبر الانتقال من العمل الإداري الورقي إلى العمل الإداري عن طريق استخدام جهاز الكمبيوتر وملحقاته تطور إداريا نحو رقمنة العمليات الإدارية، ويعتبر الانتقال من القيام بعناصر الإدارة والمتمثلة عدة في التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني عملية إدارة إلكترونية¹ وفي ما يلي عرض أهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

الإدارة هي عمل أو فن هي طريقة لقيادة المؤسسة وتوجيهها وتخطيط تطورها ومراقبتها وكل ما يطبق في كافة أنشطتها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والإدارة الإلكترونية هي منظومة الكترونية متكاملة يهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي أي من إدارة يدوية إلى إدارة آلية باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بشكل سريع وبأقل التكاليف.

وهي تبادل ورقي للمعلومات والعمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات والبريد الإلكتروني والبيانات. وهي عملية تحويل نقل وتغيير شكل الأعمال والخدمات التقليدية وجعلها أعمالا تنفذ عبر الأجهزة الإلكترونية من أجل تقديم الخدمات بصورة أفضل للجمهور.²

وعليه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساسا على استخدام خليط من تكنولوجيا والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بالمؤسسة وذلك بهدف تحسين أدائها، وهي بديل جديد يعيد النظر في طبيعة

¹- أبو الريحان فاروق، متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، دراسة مقارنة بين الجزائر، الأردن، فرنسا، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2008، ص 73.

²- بوزكير جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤشرات الجزائرية، واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص 06.



العلاقة بين الدولة والمواطن، وهي الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة حيث نجد الإدارة الإلكترونية تمثل نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين والتي تستطيع التعامل معها بكفاءة وفعالية.¹

1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسات:

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية في العناصر التالية:²

- تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين مستوى أداء المؤسسات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسات فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما يسهل الأعمال والمعلومات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها ويحقق التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

- تسمح الإدارة الإلكترونية بتفادي مخاطر التعامل الورقي داخل المؤسسات، من خلال استخدام الكمبيوتر والشبكات الإلكترونية في التخزين ونقل المعلومات معها.

- تعتبر الإدارة الإلكترونية مدخلاً معاصراً للتطوير وتحديث المؤسسات ومواجهة القضاء على كل مشاكل الإدارة التقليدية لديها.

- تسعى الإدارة الإلكترونية إلى إجراء تحسينات فعالة في المؤسسات المعاصرة، الأمر الذي يترتب عنه تحقيق ثلاث مزايا أساسية تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين العلاقات مع الموردين ومجمع التمويل، وزيادة العائد على استثمارات أصحاب الأسهم والملاك.

- تحقيق جودة المنتجات وزيادة درجة تنافسية المؤسسة وذلك استجابة لرغبات وحاجيات الزبائن والمستهلكين نتيجة قربها من الأسواق.

- تسير الإدارة الإلكترونية عملية إيجاد الأسواق الجديدة، كما تعمل على زيادة قدرة المؤسسات على النفاذ إلى هذه الأسواق واقتحامها كما تساعد على سرعة الاستجابة لمتطلبات هذه الأسواق.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي:

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي في:³

1- حسن مهند الحسن، الإدارة الإلكترونية، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 80.

2- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص 30.

3- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص ص 236-237.



2-1- تحسين مستوى أداء المؤسسات أو المنظمة: تساعد الإدارة الإلكترونية على تحسين إجراءات تقديم الخدمات مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي تقدمها المنظمة لعملائها، حيث يحقق التواصل بين المنظمة وهؤلاء المتعاملين معها.

2-2- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر: تقوم الإدارة الإلكترونية بتسيير وتسهيل الوصول إلى مراكز الاستهلاك التي يرغبونها، كما أنها تقوم بإتاحة الفرص أمامهم في إنشاء وتشغيل مشاريع صغيرة الحجم عن طريق الاتصال بالأسواق الدولية والمحلية بأقل تكلفة استثمارية ممكنة ومن أمثلة الفرص العمل الحر مشروعات الخدمات والصناعات الخفيفة.

2-3- تدعيم جانب الواردات في الدولة: يترتب على استخدام الإدارة الإلكترونية في الدولة تحقيق الشفافية التي من شأنها مساعدة وحدات الأعمال في هذه الدولة على القيام بإجراء الأعمال والمعاملات بطريقة أسهل وأسرع، مما يدعم عملية الحصول على المنتجات من الأسواق الخارجية بأسعار معقولة بعيدة عن الوسطاء، كما أنها تمنع الاحتكار.

2-4- الاستفادة من الفرص المتاحة في الأسواق التكنولوجية المتقدمة:

تتيح الإدارة الإلكترونية الفرص أمام الكثير من المشروعات للدخول والعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة، بعد أن وفرت لها البيئة الأساسية لنظام الشبكات وتصميم قواعد المعلومات والبيانات ويترتب عن ذلك إنشاء وتسهيل صناعات محلية تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات تساعد في صنع وتكوين الكوادر المتخصصة القادرة على مواجهة التحديات العالمية.

وهناك أيضا أهميات أخرى للإدارة الإلكترونية تتمثل في:¹

- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابا على عمل الإدارة وريح أماكن التخزين والأرشيف.
- تحد الإدارة الإلكترونية من التعقيدات الإدارية من خلال حصوله على الخدمة عن طريق شبكة الانترنت دون الحاجة للذهاب إلى مقر المرفق العام خاصة أن هذه الإمكانيات غير مقيدة بزمان أو مكان.
- تمكن الموظفين ومجموعات العمل في المؤسسات المتباعدة جغرافيا من مشاركة الملفات، الأفكار والآراء والتشجيع على العمل ضمن فرق حيث تجعل المؤسسة أكثر مرونة وتكيفاً مع متغيرات بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات العصر الذي يختصر العولمة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وكل متغيراته واتجاهاته، وهذه الاستجابة ناتجة عن الخصائص المتميزة التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية تتمثل هذه الخصائص التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية.

¹ - الداوي الشيخ همدان بوقلاشي، عصرنة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الإلكترونية قطاع التعليم العالي نموذجاً، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الإلكترونية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29/30 أبريل 2014، ص 04.



تتمثل هذه الخصائص التي تتسم بها الإدارة الإلكترونية في:¹

أولاً: إدارة بلا ورق

حيث تتكون من الأرشفة والبريد الإلكتروني والأدلة والمذكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.

ثانياً: إدارة بلا مكان

وتتمثل في الهاتف المحمول أو الهاتف الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخليقية مواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع كما أن وصلات شبكتها الداخلية أو وصلات شبكة الإنترنت ليست في حاجة إلى أماكن ضخمة لاستيعاب موظفيها ومكاتبها الكثيرة المتخمة بالملفات والأوراق، وإنما مكان صغير محدود يكفي لاستيعاب بعض أجهزة الحاسوب ومعلقاتها.

ثالثاً: إدارة بلا زمان

تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو، لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.

رابعاً: إدارة بلا تنظيمات

فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة. إضافة إلى الخصائص السابقة يمكن ذكر ما يلي:²

خامساً: السرعة والوضوح

إن كثير من المعوقات الإدارية والعقبات التي ترسخت وبقيت لسنوات على حواجز البيروقراطية يمكن أن تتلاشى وتصبح ماضياً بفضل التحول إلى الإدارة الإلكترونية التي في ظلها لن تجد تلك الأوراق التي تحتاجها إنجازها إلى وقت طويل ونسخها أكثر من نسخة إذا استلزم الأمر وحفظها وإرسالها إلى الجهة التي سببت في أمرها، ثم انتظار عودتها وإمكان تكرار ذلك مرات ومرات في حال وقوع خطأ ما، وربما البدء من جديد في حال ضياع تلك الأوراق، وهذه كلها أمور ليست من نسج الخيال بقدر ما هي واقع ومعاناة عاشتها المجتمعات البشرية في ظل الورق التقليدية التي كانت تقف عاجزة عن تبديل شيء من هذا الواقع وهي مشكلات أصبحت بالإمكان تجاوزها في ظل سيطرة الإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها، وأيضاً ضمان سرعة إنجاز المعاملات الفائقة وإرسالها واستقبالها.

¹- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 18.

²- عايد عبد الكريم غريسي، تشريف محمد، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية: المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03 ديسمبر 2015، ص 84.



سادسا: المرونة

الإدارة الالكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها متجاوزة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال ما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدي.¹

سابعا: تحقيق الشفافية

فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات "إذ تعرف الشفافية بأنها الجسر الذي يربط بين المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة، والسلطات المسؤولة عن مهام الخدمة العامة من جهة أخرى".²

ثامنا: الرقابة المباشرة والصادقة:

أصبح بإمكان الإدارة الالكترونية متابعة مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسعها أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي تتعامل معها الجمهور وهكذا أصبح لدى الإدارة تلك الإدارة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها وتتابع مواقعها باطمئنان بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارة التقليدية بما يعرف عنها من مشكلات تأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من المجالات.

تاسعا: إدارة المعلومات للاحتفاظ بها

لا تقوم الإدارة الالكترونية على ممارسة الأفراد من موظفيها وجههم اليدوي في إدارة معاملاتها، بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها دوائرها حسب برامج معينة، ومن تلك البرامج ما يتيح للمراجع انجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة أشبه بالتعليمية ولا تعني هنا أن الإدارة الالكترونية لا تحتفظ بالمعلومات والبيانات بل تضمن لها وسائل الحفظ الآمنة، لكن تلك الملفات في ظل الإدارة الالكترونية تتحول إلى معلومات تحتفظ بها الإدارة على شبكتها، حيث يتم استدعاءها حيث يقوم صاحب تلك المعلومات بطلب معاملة ما أو بناء عليها يوافق البرنامج على منحه تلك المعاملة أو رفضها.³

المطلب الثالث: مبادئ وأهداف الإدارة الالكترونية

الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين انجاز الأعمال من خلال شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت، وهذا يكسبها القدرة على الابتكار والخلق للممارسين ممن يستخدمون هذه التكنولوجيا الجديدة كما

¹ - العوض أحمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم - السمات- العناصر (دراسة وثائقية) المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية، تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر المركزي القومي للبحوث للنشر والتوزيع، طرابلس، (4-1 جوان 2010)

² - أحمد دروش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد 08 وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، فيفري/مارس 2007، ص 03.

³ - أحمد المعاني وآخرون، القضايا المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 85-88.



يحدث ذلك نتيجة للعناصر والمكونات التي تقوم عليها الإدارة الالكترونية والهدف الجوهرى لها هو تحقيق منظومة متكاملة وتحقيق ميزة تنافسية وإستراتيجية فعالة.

أولاً: مبادئ الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية على مجموعة من المبادئ التي تساهم في تنفيذ ونجاح مفهوم الإدارة الالكترونية بطريقة مثالية

- وهناك العديد من المبادئ للإدارة الالكترونية تتمثل هذه المبادئ في:¹
- إلغاء الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى والعاملين في الأسفل.
- إلغاء التقسيم الإداري بين الإدارة.
- إحلال الآلة محل العامل، واستخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقمياً عن بعد.
- تبادل البيانات الالكترونية لتغطي جميع العاملين في المؤسسة وعلاقتها مع الموردين والعملاء.
- كما تقوم الإدارة الالكترونية على المبادئ التالية:²
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهياً مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انقاء المعلومات حول جوهر الموضوع مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- التركيز على النتائج: حيث ينصب الإدارة الالكترونية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وان تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، المال، الوقت وتوفير خدمة مستمرة على دوام الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز لتسديد الرسوم).
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.
- تخفيض التكاليف: ويعني ان الاستثمار لتكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسى الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وأطراء ما موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبون.

1- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، دمشق 2012، ص 47.

2- خالد ممدوح إبراهيم، إبرام العقد الالكتروني دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2011، ص ص 48-50.



ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

- أهداف الإدارة الإلكترونية كثيرة وكلها ترمي إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمة من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى ومن هذه الأهداف نجد ما يلي:¹
- تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل بأقل تكلفة.
 - إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني.
 - تعميق مفهوم الشفافية والمرونة.
 - بناء ثقة بين الأفراد والمواطنين.
 - تقديم الخدمات للجمهور بشكل لائق.
 - توفير المعلومات والبيانات بسرعة عالية، بمنتهى الدقة والكفاءة.
 - تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات وكميات الأوراق المستخدمة.
 - صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية.
- وهناك أهداف تتعلق برفع كفاءة العمل الإداري تتمثل في:²
- تحسين مستوى الخدمات، الحد من الوراق في الأعمال الإدارية، استمرارية عمل المؤسسة على مدار الساعة وأداء العاملين له عن بعد، اختصار زمن التنفيذ في مختلف الإجراءات.
 - وهناك أيضاً أهداف تتعلق بفائدة المستخدمين والعملاء الداخلية والخارجية للمؤسسة تتمثل في: تحقيق الإفادة القصوى لعملاء المؤسسة، وتحقيق كفاءة وعالية في تقديم الخدمات للمستخدمين والاستغلال الأمثل للموارد.
 - الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
 - الحفاظ على سرية المعلومات وحقوق الموظفين من خلال الإبداع والابتكار.³

المبحث الثاني: مكونات رئيسية للإدارة الإلكترونية

إن التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة، تماماً تعيشها المؤسسات المتمثلة بالإدارة الإلكترونية، حيث انقلبت كافة الموازين السابقة وتغيرت المعايير وتعاضمت قدرات العملاء وتطلعاتهم ويقدر ما أحدثته الإدارة الإلكترونية من تغيرات المعايير إلا أنها ساعدت مختلف المؤسسات في استعادة التوازن وتحقيق إنجازات غير مسبوقه وتحقيق قدرات تنافسية متعالية تتفوق بها على المنافسين لترتقي إلى مستوى التميز وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى:

1- دميّتان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الإلكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص ص 99-100.

2- بوسالم أبو بكر، زغودي عمار، تبني الإدارة الإلكترونية كحتمية إستراتيجية العصرية الخدمة العمومية (محور المداخلة3).

3- نبيل محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد الله، دور الحكومة الإلكترونية في التنمية العربية المستدامة، مجلة البيئة والتنمية المستدامة، (المجلد 01 العدد 02، جامعة النيلين، الخرطوم، 2016)، ص 87.



- عناصر الإدارة الالكترونية و أنماطها؛
- محاور الإدارة الالكترونية؛
- خطوات تبني الإدارة الالكترونية ومتطلبات تطبيقها.

المطلب الأول: عناصر الإدارة الالكترونية وأنماطها

تقوم الإدارة الالكترونية على مجموعة من العناصر والأنماط تضمن كفاءة عالية في الأداء وتسهيل المهام وانجازها في فترة وجيزة.

أولاً: عناصر الإدارة الالكترونية:

ترتكز الإدارة الالكترونية على 3 عناصر هي عتاد الحاسوب، البرمجيات وشبكات الاتصال وتقع في قلب هذه العناصر عمال المعرفة من الخبراء والمختصين الذين يمثلون الموارد الأساسية للإدارة الالكترونية¹

1- عتاد الحاسوب: يشمل العتاد المكونة المادية للحاسوب ونظمه وملفاته والتي تنقسم إلى أربعة أقسام²
1-1 وحدات الإدخال: تستخدم هذه الوحدات لتغذية الحاسوب البيانات على اختلاف صورها منها لوحة المفاتيح، السماعات الصوتية والرقمية والفأرة.

1-2 وحدة المعالجة: تقوم بمعالجة وتنفيذ العمليات الجبائية والمنطقية التي تصل من قبل المستخدمين على هيئة تعليمات للبرامج.

1-3 وحدة الذاكرة المركزية: تقوم بحفظ البيانات والأوامر التي يحتاجها المعالج عند إجراء العمليات المختلفة عند الطلب.

1-4 وحدات الإخراج: تستخدم هذه الوحدات لإظهار البيانات والمعلومات للمستخدمين ومن أمثلتها شاشات العرض والطابعات.

2- البرمجيات والشبكات: البرمجيات هي مجموعة البرامج المستخدمة لتشغيل الحاسب الآلي والاستفادة من الإمكانيات المستخدمة بينما الشبكات هي تلك الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج الشبكات الانترنت، الإنترنت، والاكسترنات، تحمل قاعدة البيانات والمعلومات التي يقوم عليها عمل الإدارة من قوانين قرارات وغيرها من البيانات والمعلومات التي يتعامل موظفي الإدارة حيث ظهرت هذه الشبكات نظرا لتطور الحاسوب.³

¹- ياسين سعد الغالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 31.

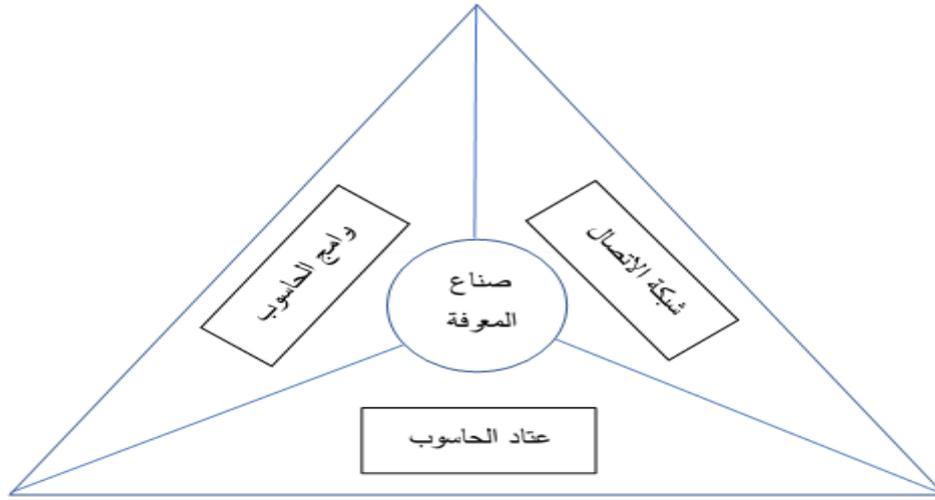
²- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة الالكترونية في الوم أ و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2016/2015، ص 16.

³- محمد الصريفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 210.



3- **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية من القيادات الرقمية والمديرون والمحلولون للموارد المعرفية وهم الخبراء والمختصين الذين يمثلون الموارد الأساسية للإدارة الإلكترونية حيث يتولون إدارة عناصر الإدارة الإلكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى و يجدر التأكيد على ضرورة وجود عنصر التكامل أثناء التأسيس الفعلي لنموذج الإدارة الإلكترونية.¹ الشكل رقم (01) يمثل عناصر الإدارة الإلكترونية

الشكل رقم (01): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد الغالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 24.

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي عتاد الحاسوب، برامج الحاسوب، وشبكة الاتصال حيث يقع في قلب هذه العناصر صناع المعرفة من الموارد البشرية والذين يمثلون البنية الأساسية والوظيفة لمنظومة الإدارة الإلكترونية.

وهناك عناصر أخرى للإدارة الإلكترونية يمكن إيجازها فيما يلي:²

4- **المعلوماتية:** تعد عنصراً مستحدثاً ساد مختلف مجالات بكل قوة فتقاس المعرفة المتجددة بما توفره من صيغ مبرمجة لمعالجة البيانات وبرمجتها إلى معلومات، وبالنظر إلى المزايا التي حققتها ثورة المعلومات نستطيع ان نوضح خصائص المعلومات في إطار تطبيق الإلكترونيات كما يأتي:

¹- سعد محمود يوسف، شبكات الكمبيوتر من المبادئ إلى طرق الاختراق، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 18.

²- عادل حرحوش، احمد علي صالح، بيداء شار البياتي، الإدارة الإلكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، الأردن، المنطقة العربية لتنمية الإدارية، 2007، ص ص28-32



4-1- التوقيت: ترتبط هذه الخاصية بالزمن الذي تستغرقه دورة المعالجة والمستفيد بغية الوصول إلى التوقيت المناسب للمعلومات يجب تحقيق الوقت اللازم لدورة المعالجة، ولا يتحقق ذلك إلا بالحاسب الالكتروني للحصول على المعلومات وفقا لاحتياجات المستفيدين ف الوقت المناسب .

4-2- الدقة: ونعني بالدقة درجة خلو المعلومات من الأخطاء بنوعها الأخطاء الصريحة و الأخطاء الضمنية.

4-3- الشمول: تعني هذه الخاصية الدرجة التي تغطي بها نظام المعالجة، احتياجات المستفيدين من المعلومات، بحيث تكون كاملة وأكثر قيمة وفائدة.

4-4- الوضوح: أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض و التناقض.

4-5- المرونة: تتعلق المرونة بمدى استخدام المعلومات للعديد من المستفيدين في عدة تطبيقات مختلفة .

5- اتصالية: هي أداة تنفيذية هائلة ممثلة بشبكات الحاسوب التي توفر السرعة في تناقل البيانات والمعلومات بين مختلف الأجهزة أو الوحدات الإدارية التي تكون داخل أي مؤسسة من جهة وأجهزتها الفرعية والمديريات المختلفة، من جهة أخرى وتصنف وسائط الشبكي إلى نوعين رئيسيين هما:

- **الوسائط السلكية:** تستخدم الأسلاك في نقل المعلومات والبيانات وتتكون من عدة أنواع نذكر منها: الأسلاك المحورية، الأسلاك المزدوجة، أسلاك الألياف الصوتية.

- **الوسائط اللاسلكية:** هي التي تستخدم موجات الأثير لنقل المعلومات والبيانات قبل المايكرويفر، الأقمار الصناعية .

ثانيا: أنماط الإدارة الالكترونية

للإدارة الالكترونية أنماط كثيرة وأشكال متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق أهدافها ومن بين تلك الأنماط نذكر ما يلي:

1- الحكومة الالكترونية: هي أحد أنماط الإدارة الالكترونية وهي وسيلة لتحديث وسائل عمل الدولة حيث تسمح للمواطنين بالحصول على الخدمة في أي وقت وأي مكان وجعل الحياة أسهل بالنسبة للمؤسسات وكانت الانترنت الأداة القوية في التحول حيث جعلت من الخدمات تمتاز بالسرعة، التخصص، الكفاءة والشفافية من حيث السلطة الإدارية و الديمقراطية.¹

2- التعليم الالكتروني: أصبح مرفق التعليم الحديث يعتمد بشكل أساسي على أجهزة الحاسب الآلي والانترنت، ففي الوقت الحاضر هنالك مدارس مفتوحة على الكمبيوتر وجامعات بلا أبواب في أماكن عديدة من العالم كل ذلك من شأنه أن يؤدي إلى صناعات جديدة للتعليم والمحرك الأساسي فيها هو الشبكة العالمية للإنترنت.

¹ - أسامة احمد المنافسة، جلال محمد الزغبى، الحكومة الالكترونية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2013، ص، 28



3- التجارة الالكترونية: هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، ويمكن أن يتحقق من خلال البطاقات الذكية البنكية وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للإدارة الالكترونية¹.

4- الصحة الالكترونية: تقوم الصحة الالكترونية بتوفير الإشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل الكترونية، فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الانترنت.

5- النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار والنشرات الاقتصادية و الإجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقق سرعة الحصول على المعلومة من مصدرها الرئيسي، والنشر الإلكتروني هو استخدام أجهزة وأنظمة تعل بالحاسوب في الإبداع والابتكار وإعداد الصفحات وأتاح صفحات نموذجية وإخراجها كاملة ومنتهية.

المطلب الثاني: محاور الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية على ثلاث محاور رئيسية متكاملة لتنتج منظومة إدارية جديدة وتعيش العصر، وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقات التقنية والفكرية الأساسية. وهذه المحاور تتمثل في:²

أولاً: فلسفة الإدارة الالكترونية

تقوم الإدارة الالكترونية على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز و تبني قضية استثمار المعلومات و تنمية المعرفة و إدارتها بأبعادها الثلاثة ، إنتاج و توزيع و استخدام المعرفة ، و يأتي في قيمة فلسفة الإدارة الالكترونية الإيمان الراسخ و قدراته و أهمية استثمار طاقاته الفكرية و الذهنية و من ثم يكون الإبداع البشري و القدرة على الابتكار و التطوير من أسسها و الإدارة الآتية ، و تتمثل فلسفة الإدارة الالكترونية في فكرة الانفتاح على المناخ و التعامل مع معطياته بفعالية و من ثم تتجسد فيه القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار و الدخول في حيز العولمة.

ثانياً: توجهات الإدارة الالكترونية

هناك وجهات متميزة للإدارة الالكترونية تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح من تقنيات وموارد وتتبلور تلك التوجهات فيما يلي:

- التوجه للمستقبل وذلك بالكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها
- التوجه للتكامل في الإدارة الالكترونية تقوم على تنمية علاقات التضابط والتكامل سواء بين الوحدات أو فيما بين المؤسسة وغيرها.
- التوجه للتطور المستمر، وذلك في المنتجات والاليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات

¹ - عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكري الجامعي الإسكندرية، ط1، 2018، ص 197.

² - علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، سما للنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 324.



- التوجه التقني حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليس مجرد عامل خارجي مضاف.

- آليات إدارية جديدة: تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية تتمثل في الكمبيوتر، تقنيات المعلومات، البريد الإلكتروني، شبكة الانترنت.

كذلك يعتمد على مجموعة آليات إدارية أهمها: إدارة الهندسة، القياس المرجعي، التخطيط الاستراتيجي، التقييم المتوازن.

إن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة ومترابطة وبصفة مستمرة.¹

المطلب الثالث: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تقييمها

تمر عملية التحول للإدارة الإلكترونية بعدة مراحل حتى يتم بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتم تحقيقها لابد من القيام بعدة أمور أهمها الحاجة الفعالة لهذه الإدارة، وهل التكاليف التي ستصرف عليها موازية للخدمات التي سوف ستقدمها ولذلك لا بد من المرور بمجموعة من المراحل، كذلك وجوب توفر مجموعة من المتطلبات التي تساعد في تطبيق هذا التحول .

أولاً: خطوات تبني الإدارة الإلكترونية:

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وحتى تتمكن كافة المؤسسات والمنظمات من الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة واستثمارها للأفضل وتحويل تلك المنظمات إلى منظمات رقمية، تتعامل بكافة الوسائل التقنية الحديثة في انجاز معاملاتها الإدارية. وهناك خطوات ومراحل لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في:²

1- إعداد الدراسة الأولية: لإعداد الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات، وجعل الإدارة على دراية بكل النواحي المالية، الفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- وجود تقنية معلومات سابقة ولكنها تحتاج إلى تطوير.

- تتسجم الإدارة مع آخر التطورات الحديثة ومع استخدام تقنية معلومات متطورة للإدارة الإلكترونية.

- عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل.

¹- نجم الدين عبود، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف، دار مريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 121

²- نوال بن صالح ناصر السحيباني، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية، غير منشورة (كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2009)، ص 43



3- تحديد المسار: تحديد المسار الذي يدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ الأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة، ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة.

4- تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، وضمن الوقت المحدد في الخطة.

5- متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهي العمل على حصول آخر هذه الابتكارات في متلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات وأجهزة وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.¹

ثانيا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية كأى مشروع أو برنامج يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة باعتبارها تحولا شاملا للمفاهيم ونظريات وأساليب وإجراءات وهياكل وتشريعات التي تقوم عليها الإدارات التقليدية، ونجاحها مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة منها توفير حملة من المستلزمات البشرية والمادية والتنظيمية والبرمجيات.

- هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها من اجل إدخال الإدارة الإلكترونية والحفاظ عليها واستمرار أدائها بشكل كفى وفعال ومتمثلة في:²

1- المتطلبات الإدارية: لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية لابد من توفر العديد من المتطلبات الإدارية أهمها:
- ضرورة وضع الخطط، البرامج الآليات للحد من مقاومة العاملين لعملية التغيير، ووضع استراتيجيات وخطط لتأسيس الإدارة الإلكترونية والتي تتطلب عدد من الخطوات:

- تشكيل لجنة تتولى وضع الاستراتيجيات لمشروع الإدارة الإلكترونية تعمل على تخطيط، تنفيذ ومتابعة هذه الاستراتيجيات.

- وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية

- الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في دراسة ووضع الخطط.

- التكامل بين المعلومات المترابطة لأكثر من جهة.

- يجب على الدول والمؤسسات القيام بتهيئة عامة لأفراد المجتمع والمؤسسات لتقبل فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹- حمد عبد الله محمد لشهب، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2010) ص 29.

²- حسين مصطفى هلالى، الإدارة الإلكترونية (دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر)، 2010، ص 89.



- يتم إدخال الخطط اللازمة لمشروع الإدارة الالكترونية حياة التنفيذ للمؤسسات، تحتاج هذه الأخيرة تحولات جذرية وذلك عن طريق:
- إعادة هيكلة المؤسسة بشكل يلبي متطلبات الإدارة الالكترونية، وذلك بتقسيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات بشكل متوازي.
- تحديث أساليب عمل الإدارة الالكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحلها.
- 2- المتطلبات البشرية:** يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات بدون هذا العنصر لا تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وان امتلكت أضخم المعدات، الآلات والأجهزة، لذلك لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عالي من الكفاءة.¹
- حيث تتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد المؤهلين في نظم المعلومات، البرمجيات والعمل على الانترنت
- المحافظة على الأفراد، تطويرهم وتحفيزهم.
- 3- المتطلبات التقنية:** تتمثل في البنية التحتية للإدارة الالكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات، بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت بالإضافة إلى التكنولوجيا الرقمية الملائمة من أجهزة، معدات أنظمة، قواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمة البريد الرقمي.
- وعلى العموم فان البنية التحتية التقية تنقسم إلى:²
- **البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية:** تتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد، أجهزة الحاسوب، الشبكات، تكنولوجيا المعلومات الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية، وتبادل البيانات الكترونيا.
- **البنية التحتية الناعمة للأعمال الالكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات، المعلومات، الخبرات، برمجيات النظم التشغيلية للشبكات، التي تتم من خلالها انجاز وظائف الأعمال الالكترونية.
- **شبكة الانترنت:** وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم وترتبط المجتمعات كل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة، حيث تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق الحواسيب.
- المبحث الثالث: المناخ التنظيمي الداعم للإدارة الالكترونية**
- يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، وتكمن عناصر المناخ التنظيمي في الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات التنظيمية، التكنولوجيا، كل هذه العناصر تلعب دورا هاما وأساسيا في تفعيل وتطبيق الإدارة الالكترونية، وعليه سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى:

¹- جبر محمد صدام، الموجة الالكترونية القادمة: الحكومة الالكترونية، مجلة الإداري، العدد 91، ص 200.

²- عبد الناصر موسى، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية،

العدد 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011 ص41



- مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- القيادة والإدارة الإلكترونية.
- مساهمة الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يلعب الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في المنظمات وتعاضم هذا الدور بشكل سريع بفضل تسريع التطورات التكنولوجية والهيكل التنظيمية المرنة قادرة على الاستجابة للمنافسة سواء في المنظمات المحلية أم المنظمات الأجنبية.

أولاً: مقاربات حول الهياكل التنظيمية

تتمثل في التالي:

1- مفهوم الهياكل التنظيمية: لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على انه إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الأقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الأعلى والأدنى من خلاله تتضح أن نقاط اتخاذ القرارات ومرتكز السلطة أو المسؤولية¹.

- وهي حسب تعريف ماكس ويبر مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد الآخرين على نحو يحقق الشد والكفاءة.

- وهي الآلية الرسمية التي من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.²

- وهي الطريقة التي تنظم بها الموارد البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو انجاز أهداف المنظمة.³

2- خصائص الهياكل التنظيمية : من أهم هذه الخصائص الواجب توفرها في الهيكل التنظيمي الجيد:

- **الاستفادة من التخصص:** وذلك أن تقوم كل عامل بأعمال وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يتحقق بسرعة الانجاز وإتقان وخفض التكلفة.

- **التنسيق بين أعمال المؤسسة:** بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين أعمال المنظمة.

- **فعالية المنظمة:** إن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم لها.

¹- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتعميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ط1، ص124.

²- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص120.

³- كمال بربيرة، الإدارة وعملية التنظيم، الدار الجامعية، القاهرة، ص125.



- **مراعاة الظروف البيئية:** فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأي تغييرات أو طوارئ.¹
- **عدم الإسراف:** يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا إذا راعى تكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصصات، ووحدات، بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع أن تكون فوائدها طويلة الأجل.
- **3- أهمية الهيكل التنظيمي:** مع أن الكتاب لا يتفقوا على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته هو خصائصه إلا أنهم جميعا يعتبرون الهيكل التنظيمي أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن أي منظمة يتم إفشاؤها لتحقيق أهداف معينة وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات، ويزود المنظمة بالاستقرار وهو وسيلة لتحقيق الأهداف والاستمرارية بما يسمح لها البقاء على قدم الأفراد وتنسيق معاملاتها بما يتفق ببيئتها.²
- ترتيب العلاقات داخل المنظمة .
- الهيكل التنظيمي يساعد ويسهل في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط والنظم والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه .
- الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.
- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلا ومضمونا.
- الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.
- الهيكل التنظيمي له أثر على كل من سلوك واتجاهات العاملين بقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كلما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها لمن يرفع العامل تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكلة ما يقدر ما شكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.
- **4- مراحل بناء الهيكل التنظيمي:** يعد بناء الهيكل التنظيمي أمرا في غاية الأهمية، وهناك الكثير من الإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة أن تتأكد من المتطلبات اللازمة لهذا البناء متوافرة من حيث وضوح

¹- محمد يسري قنصوة، احمد رشيد، التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ط1، ص 305.

²- سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص 13.



الأهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية، وإجراء الدراسات والاستشارات الضرورية ومع ذلك يجب أن تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية:¹

- مرحلة تحديد الأهداف الكلية والعامة والفرعية والتي تتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.
- تحديد الأنشطة للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الإدارة وكذلك الأقسام.
- إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
- تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى إداري.
- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.

ثانياً: مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعمل التنظيم الإداري على إجراء تغيير بمستويات و شكل الهياكل التنظيمية بالمنظمات المعاصرة ، و ذلك لتحويلها من الهيكل التنظيمي الطويل باستخدام الهياكل التنظيمية ، و تعدد مشاكل الهياكل الطويلة بأغلب المنظمات لطول المسافات بين الإدارة العليا و العاملين مما أدى لوجود بعض المعوقات في التنسيق بين عمليات الاتصال ، و تتطلب الإدارة الإلكترونية هياكل تنظيمية مرنة تساعد وجود قنوات جديدة لتدفق المعلومات بالإضافة إلى المرونة لإحداث تغييرات و تعديلات بهياكل التنظيم نفسها لمواجهة العيوب و القضاء على مشاكل الإجراءات. كما شكلت الثورة الإلكترونية ، و متابعتها من تطور في نظم المعلومات و الاتصالات تأثير واضح على عمليات التنظيم و القيادة و أصبح الهيكل التنظيمي للإدارة ذا أهمية عالية في الفكر الإداري الحديث ، و في ظل التطور إلى ما يسمى بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية و اتساع استخدام شبكات الانترنت برزت فرص جديدة لتطوير بناء التنظيمي و أصبح من الممكن اكتشاف الشبكات المختلفة من العمل أو ما يسمى الهيكل التنظيمي الشبكي القائم على المشاركة في المعلومات على جميع المستويات عن طريق سهولة الاتصال الأفقية و الرأسية بين جميع العاملين و الجمهور المستفيد و يعتبر التنظيم الإداري نمط من أنماط الإدارة المتفتحة. كما يساهم الإدارة الإلكترونية في تصميم هيكل منظم يساعد الأفراد على أداء الوظائف بمرونة وسرعة الاستجابة إلى الأوضاع المتغيرة في كثير من الأحيان، كما انه يوضح العلاقة بين السلطة والمسؤولية والناس الذين يدخلون ضمن نطاق المنظمة.

المطلب الثاني: القيادة والإدارة الإلكترونية

القيادة تعتبر من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة، إشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي تستطيع

¹- نبيل عيد الشعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 175.



بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم. ومهما اختلف نوع القيادة إلا أنها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مسؤولية بحكم منصب منع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً: مفهوم القيادة والنظريات القيادية

من خلال ما يلي يمكن ايجازها:

1- مفهوم القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.¹

- وهي عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء، وقد عرفها الآخرون على أنها توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين.

- نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها تستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وعليه يمكن القول أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة بين القائد وتابعيه.²

2- النظريات القيادية: تباين الزوايا والاهتمامات التي من خلالها تم دراسة موضوع القيادة وهناك العديد من نظريات القيادة الإدارية والمفسرة لسلوك القائد.

نظريات القيادة الإدارية تتمثل في:³

-**النظريات الفردية:** يعتبر المدخل الفردي من أوى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومن أقدم النظريات التي ظهرت في المدخل الفردي نظرية الرجل العظيم

ومفادها إن هناك سمات وخصائص محددة تميز القائد عن غيره وهي سمات موروثه في شخصية القائد.

- **النظريات السلوكية للقيادة:** تعد القناعة باستحالة إطلاق خصائص وسمات محددة لشخص وشخصية القائد، اهتم الباحثون في إمكانية تحديد الخصائص وسلوكيات القائد المتميزين فبدلاً من التعرف على سمات القائد،

توجهت البحوث على سلوكهم والذي يتمثل في كيفية تفاعل واتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسيهم وإتباعهم وحملهم على العمل نحو الأهداف المحددة.

- **النظريات الموقفية للقيادة:** تعني هذه النظريات أن كل شي يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف.

¹- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34-35.

²- ضرار عيسى وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

³- سفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية العدد 01، سيدي بلعباس الجزائر، ص24



- النظريات الحديثة في القيادة: تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها وهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف والعوامل الوظيفية معا، وتعطي أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له.

ثانيا: القيادة في الإدارة الإلكترونية:

تركز القيادة في الإدارة الإلكترونية على أمن وخصوصية المعلومات وتتعامل مع رأس المال البشري والمناخ الإلكتروني وتقوم القيادة في الإدارة الإلكترونية على الصناعات الرقمية لكي توفر حولا تستجيب لاحتياجات الأسواق المعنية بالربح والخدمات التي تقدمها المنظمات الإلكترونية إلا أنه بدون وضع السياسات الحكومية التي تمثل معالم القيادة الإلكترونية على دعم ومساندة الجهود المتصلة بإنشاء المنظمة الرقمية ودعوة باقي المنظمات الأخرى للاقتداء بها والقيام بمبادرات شبيهة بها.

- تلعب قيادة الإدارة الإلكترونية دور القيادة الإستراتيجية التي لها دور محوريا في توجيه المنظمات بتوفير الفكر المتجدد، وخلق المناخ لإنجاز مختلف أنشطة ومهام المنظمة، إذا في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلامات الداخلية والخارجية وتأثرها بالبيئة المحيطة بها من الداخل والخارج من جميع الجوانب السياسية والاقتصادية فهي تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في أحداث التفسير والتطوير وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل قيادة إستراتيجية واعية.

المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يعتبر الاتصال من أحد العناصر الأساسية للإدارة لما تملكه من أهمية بالغة تساعد في تحقيق التفاعل بين مختلف اطراف المنظمة، كما يساهم بشكل فعال الى الوصول الى الأهداف المسطرة.

أولا: مفاهيم حول الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة أنشطتها المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية التي تحقق من خلالها الأفراد سبل التقاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.¹

- وهو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأمور.

- الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص.

و عليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي، نشاط إداري اجتماعي ويساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص 116.



- ويعتبر وسيلة ضرورية هامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة، وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

ثانياً: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي:

تعتبر التنظيمات الإنسانية أنظمة للمعلومات والاتصال التنظيمي من المسائل الهامة فيها لما تشتمل عليه من متابعة وتطوير.

ومن بين الأهداف للاتصال التنظيمي نذكر منها:

- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.
- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
- أحكام الإشراف على المرؤوسين، ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت المناسب.¹

- أما بالنسبة للأهمية تكمن فيما يلي:

- تخطيط العمل: حيث يسعى المديرون، والأفراد الى وضع برامج عملهم وخطهم وقراراتهم لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات، وقرارات مكتوبة اي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

- التنفيذ الكفء للعمل: إن يسر أمور العمل، وتنفيذها يحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا: حيث يعتبر العاملين من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم وإنجازاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.

إذن تعتبر الاتصالات التنظيمية هاما للفرد، والجماعات والمنظمات كما أنها ضرورية لتحقيق الأهداف العمال والمديرين، وتلعب دورا استراتيجيا فيما يخص التخطيط الجيد للعمل، واتباع الأساليب الفعالة لتطويره من خلال المتابعة الدائمة، والجمع المستمر للمعلومات وتوفيرها بكل دقة ووضوح.²

ثالثاً: مساهمة الاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن شبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها أن تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، لا سيما إذا اتسمت الطرق المتعددة الاتصال بفعالية تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم... الخ بدقة وثقة، وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والإنساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي

1- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن ط1 2010 ص 25.

2- زيد منير عيوب، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، الأردن دار الشرق، ص206.



وفي أغلب الأحيان تحقق هذه الأساليب درجة عالية من التفاهم والانسجام والتقارب بين الإدارة والعمال وتدعيم سبل الولاء التنظيمي.¹

يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكتملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قبل التنفيذ، ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الاتصال التنظيمي تتم بشكل أكبر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بـ التنظيم الإلكتروني وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:²

- التنظيم الإلكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشابك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (INTRANET) وهذا ما يحقق الاتصالات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة ولا شك أن هذه الاتصالات لقائمة على الأنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما يعكس بشكل كبير على المؤسسة وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:

- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهني وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

رابعاً: التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية

مع الثورة التكنولوجية التي انتشرت في نهاية القرن الماضي بات استخدام التكنولوجيا أمر حتمياً في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ولم يصبح استخدام التكنولوجيا من عدمه أمراً من الماضي وبات التساؤل الملح اليوم يتمحور حول كيفية تحقيق أقصى نتائج أو مردودية ممكنة من خلال استخدام التقنيات ومتابعة تحدياتها المتسارعة.

1- مفهوم التكنولوجيا: يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين واختلفوا في نظرهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها، حيث كانت تعتبر وسيلة من

¹ - العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014، ص 95.

² - موفق حديد محمد، الإدارة المبادئ والوظائف، ط1، دار حامد، عمان، الأردن 2001 ص140.



الوسائل التي اكتشفها الإنسان عند تطويعه البدائي للطبيعة، وبعدها أصبحت أداة تستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتناهية.¹

- إن التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات.
- التكنولوجيا ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.
- وعليه يمكن القول أن التكنولوجيا جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات و المهارات و الخبرات و العناصر البشرية و غير البشرية المتاحة في مجال معين و تطبيقها في اكتشاف وسائل تكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته و زيادة قدرته.

2- خصائص التكنولوجيا: تتمثل في:

- **تقليل الوقت:** فالتكنولوجيا تقلص من الوقت في مجال البحث العلمي.
 - **تقليل المكان:** حيث يستطيع هذه التكنولوجيا استيعاب حجم هائل من البيانات مما يوفر مساحات للتخزين.
 - **حل المشكلات:** تتيح القدرة على توصيل الأطراف فيما بينها وبالتالي زيادة مستويات التفاعل بين الأطراف.
 - التكلفة:** يعتبر اقتناء هذا النوع من التكنولوجيا باهض إذا ما تمت مقارنته بالوسائل التقليدية.
 - الجمهورية:** وتعني بها قدرة هذه التكنولوجيا على الوصول لطرف أو أطراف متعددة والتحكم في آلية التدفق بينهما.
- 3- **استخدامات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإلكترونية:** تتيح تكنولوجيا المعلومات العديد من الاستخدامات والتطبيقات للمؤسسات تتلخص هذه الاستخدامات فيما يلي:²

3-1- الاستخدام الداخلي: تتمثل في ما يلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي.
- وضع دليل العاملين الذي يساعدهم فيما يخصهم من معلومات شخصية كالترقيات والعقوبات.
- يربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في أكثر من مبنى ومهما تباعدت جغرافيا إذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الأجزاء الأخرى.
- الاستخدام الإلكتروني لبطاقات الدوام (حضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وسرعة الوصول إليها.
- الانتقال السريع والسهل للمعلومات داخل المؤسسة.

¹- نور الدين زمام وصباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا وإستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد الحادي عشر، بسكرة، الجزائر، جوان 2013، ص165.

²- بن البار موسى، استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريش، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 26 الجزائر (الجلفة)، ص222.



- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق.
- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.
- 3-2- الاستخدام الخارجي:** تتمثل فيما يلي:
 - نشر إعلانات وإشهار المنتجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب أكبر عدد من العملاء.
 - تسمح للعملاء بالشراء عبر الأنترنت (التجارة الإلكترونية).
 - سرعة الاتصال مع أشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الإلكتروني، فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة وميزة الخطاب بإعطاء تعبير أحسن.
 - توريد المؤسسات بمعلومات عن موارد تريد شرائها، خاصة الموارد ذات التمويل الكبير.
 - متابعة تطور قطاع المؤسسة وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع ومؤسسات أخرى من نفس القطاع.
 - الحصول على معلومات عن المنتجات المنافسة ومميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.



خلاصة الفصل الثاني

إن الإدارة الالكترونية لها أهمية كبيرة فهي وسيلة لبناء اقتصاد قوي كما تساهم في حل المشكلات، ووسيلة خدمة اجتماعية، ووسيلة تفاعل بأداء أعلى وكلفة أقل ويمكن القول أن الإدارة الالكترونية تحارب الفساد الإداري وهذا بما تحتويه من مبادئ وأهداف، وظهورها لم يكن عشوائيا بل نتيجة للتغيرات الحاصلة في العصر لذلك تم التوجه من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، حيث تتفوق في العديد من المزايا التي يتم تطبيقهم في جميع وظائف المؤسسة وكافة المعاملات التي تقوم بها، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بمختلف عناصرها من أجهزة وبرمجيات والشبكات المختلفة كالأنترنت و الاكسترنت التي تشكل عنصرا أساسيا في الإدارة الالكترونية، وصولا الى كيفية تطبيق الإدارة الالكترونية وماهي متطلباتها.

ويعتبر المناخ التنظيمي الركيزة الأساسية للإدارة الالكترونية من خلال اهم عناصره والتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا التي تساهم بشكل كبير في تطبيق الإدارة الالكترونية. حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات العديد من الاستخدامات والتطبيقات للمؤسسات، بتقليل الوقت والمكان وتنوع الخدمة بما يضمن مناخ تنظيمي قادر على تحقيق أهداف المؤسسات بنجاح.



الفصل الثالث:

دور المناخ التنظيمي في تفعيل
الإدارة الإلكترونية في صندوق
الضمان الاجتماعي وكالة -تبسة-



تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية المعرفة، حيث توضح مختلف العلاقات والآثار التي تنطلق منها كل دراسة، وهذا انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وفرضيات الموضوع وتساوم الدراسة التطبيقية كذلك في سرد الآراء حول التوجيهات العامة نحو موضوع ما، الأمر الذي يمكن من إبداء الاقتراحات والأفكار التي من شأنها حل المشكلة.

وهدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف على المستويين النظري و التطبيقي، وبعد استعراضنا للجانب النظري للدراسة من خلال الفصلين الأول والثاني الذي تم تخصيصهما للتعريف بالمفاهيم و المصطلحات الأساسية المتعلقة بكل من المناخ التنظيمي و دوره في تفعيل الإدارة الإلكترونية وكما تم التطرق الى واقع المناخ داخل المنظمة، وفي هذا الفصل سنحاول القيام بعملية إسقاط لدور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة.

وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة؛
- عرض وتحليل بيانات الدراسة؛
- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج؛



المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الميدانية هي البحث عن ظاهرة حديثة في نطاق حقيقي أو واقعي، فالشق الميداني في الدراسة من شأنه معالجة الإشكالات من خلال الاختيار السليم لتلك التقنيات وأساليب البحث العلمي التي تتوافق مع طبيعة الدراسة. وبغية التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسيطرة في هذه الدراسة، تم التعرض إلى تقديم عام لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي ووصف منهجية الدراسة، وأدواتها المتعددة، إضافة إلى مجتمع الدراسة والعينة.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي ودورها؛
- المناخ التنظيمي بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي؛
- الإدارة الإلكترونية بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي.

المطلب الأول: التعريف بصندوق الضمان الاجتماعي ودورها

يمكن التطرق للتعريف به من خلال مايلي:

أولاً: نشأة وكالة صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-

أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة_ في 01/01/1978 وذلك بموجب أمر 1974/01/30 الصادر عن القيادة الثورية والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الاجتماعي هما:

- مركزية الوصايا الإدارية للضمان ممثلة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الاجتماعي.

- لا مركزية الإدارة بإنشاء صندوق ولأئية، هذه العملية التي انطلقت سنة 1976 تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب استمرارية تلك الجهود و مضاعفتها حتى النهاية و بموجب هذا الأمر أنشئ صندوق الضمان الاجتماعي بولاية تبسة، و تبعاً لتوحيد أنظمة طبقاً للقانون 11/83 المؤرخ في 07/20 تمت هيكلة الصندوق الضمان الاجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985 و ذلك بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985 ليصبح (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تبسة) تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تأمين عمال المناجم و شركة التضامن و هياكل النظام العام و صندوق الضمان الاجتماعي للموظفين و تكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الاجتماعية لقدماء المجاهدين و ضحايا الحرب على عاتق النظام العام و يتبع الوكالة محليا 09 مراكز و 13 فرع بهم 115943 مؤمن متمدرسا يستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326 طفلاً، منهم 73093 متمدرسا يستفيد من منحة الدراسة و تعمل الوكالة على ما يلي:¹

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية.



- عصرنة التسيير بإدخال الوسائل والطرق التي من شأنها العمل على تحيين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم اجتماعيا وذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الإستقبال وتوفير الظروف المناسبة للعمل الجاد.
- لامركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10 حتى يكون الدفع فوري.

- العمل على تحسين وتعميم الحماية الاجتماعية لذوي الدخل الضعيف.
- الأمراض المزمنة، المعاقين، الفئات المحرومة، المستعدين من الشبكة الاجتماعية ..
- تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05.

ثانيا: التعريف بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مهمته حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حتى نضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز و بعد بلوغ سن التقاعد¹.

ثالثا: دور وكالة صندوق الضمان الاجتماعي

يقوم دور الوكالة في مهام تعمل على²:

- تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية
- المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم الحصول عليها عن طريق تكوين ملف يتمثل في:
- نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.
- نسخة من شهادة الميلاد.
- فصيلة الدم.
- 02 صور.

ومن ثم تأتي وثيقة طلب بطاقة وطنية لتسجيل في الضمان الاجتماعي ومنه يحول هذا الطلب الى مركز الشخصية في الجزائر وهو المكان الذي تحول فيه بطاقة الطلب الى بطاقة شفاء.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة .

² - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية.



المطلب الثاني: المناخ التنظيمي بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-

عند البحث في عناصر المناخ التنظيمي نجد ان من أهم العناصر المشكلة للمناخ التنظيمي هو الهيكل التنظيمي الذي يمثل مستوى التدرج الهرمي، والاعمال المطلوب تنفيذها ومن ثم توضيح طبيعة السلطات والمسؤوليات الرسمية الملقاة على عاتق الإدارات والافراد العاملين في المنظمة، وتحديد الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام و تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات وانماط التفاعل بين الأقسام المختلفة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لوكالة صندوق الضمان الاجتماعي - تبسة-

يدرج الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة تبسة تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، تمت هيكلته بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 1985/08/20 مهمتها توجيه كافة الوكالات عبر كل ولايات الوطن، وتخضع لوصاية وزارة العمل والحماية الاجتماعية وكل وكالة تشمل عدة مراكز وفروع في الدوائر والبلديات والمديرية العامة تضم عدد من المديريات تتمثل في¹:

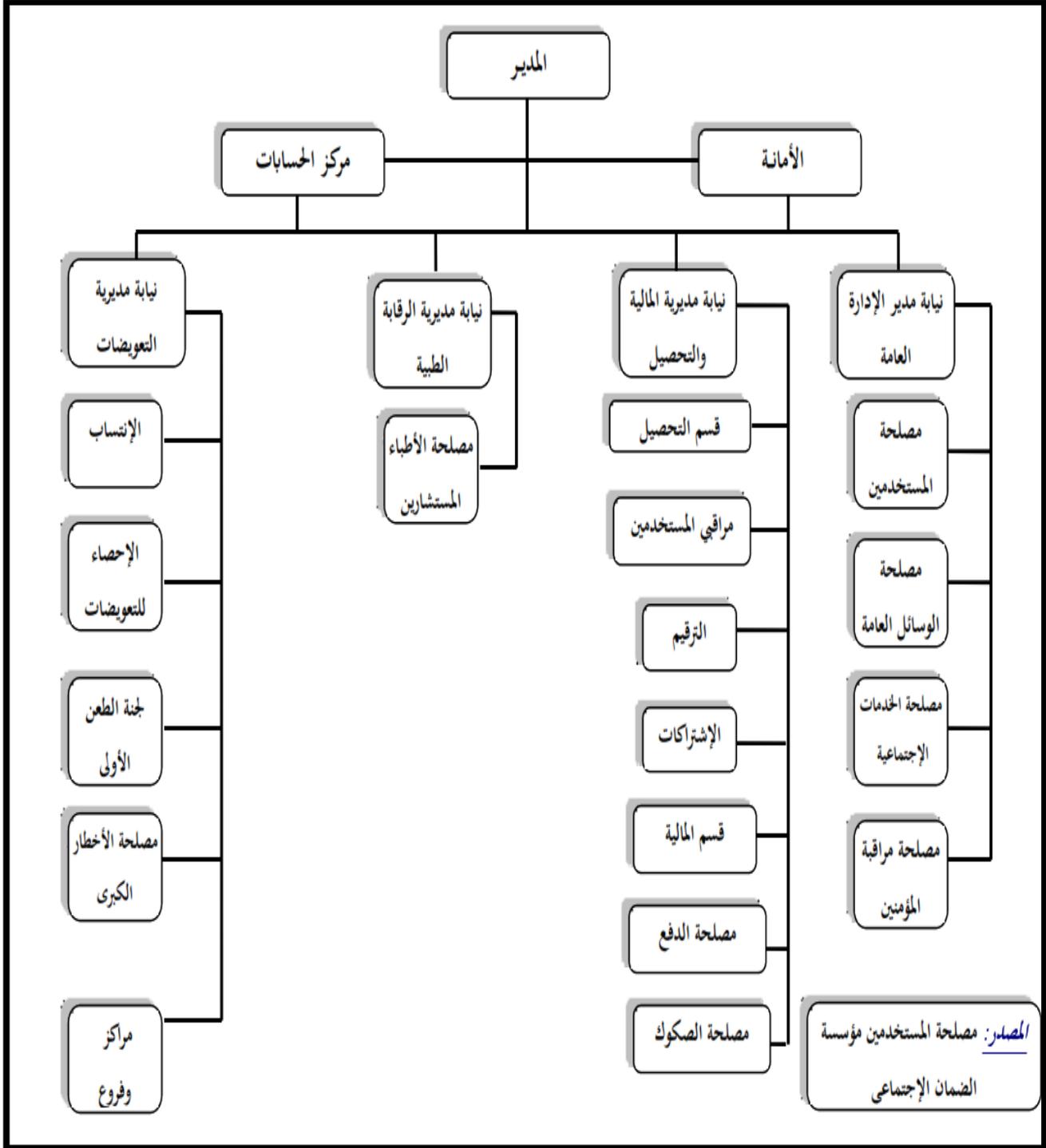
- مديرية المالية والتحصيل.
- مديرية التعويضات.
- مديرية الإدارة والوسائل.
- مديرية الرقابة الطبية .

ومن هنا يمكن إعطاء الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة تبسة-.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية



الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -وكالة تبسة-.





ثانيا: تشخيص المهام.

تتمثل المهام من خلال الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة في¹:

1- المدير: هو الأكثر أهمية للأجهزة التنفيذية بحيث يعين بقرار من وزارة العمل و الشؤون الاجتماعية و يخضع للسلطة الوصية التي تفرض عليه احترام القوانين و الأنظمة و يمكنها أن تعزله في حالة التسيير السيئ أو التقصير و هو الضمان لسير التنظيم الذي يوجد إلى رأسه و يمس جميع الميادين من هنا تبدو أهمية اختصاصات المدير بحيث أنه الشخصية المركزية للصندوق يمثل المدير التنظيم الذي يوجد على رأسه أمام القضاء و بجميع أعمال الحياة المهنية.

يتحمل مسؤولية التنظيم الإداري للصندوق و يتخذ كل القرارات في إطار الترتيبات التي تحكم المستخدمين في التوظيف و الترقية و التأديب ما عدا ما يتعلق بالإطارات الأخرى الذين يعينون من السلطة الوصية ،يعرض المدير على الوصاية مختلف مشاريع الميزانية و الجداول المؤقتة و كذلك مختلف التقارير حول التسيير المالي و الإداري، تسيير التأمينات الاجتماعية، تسيير حوادث العمل ، تسيير الوقاية و العمل ،تسيير المنح العائلية و المنح الدراسية تفويض تحت مسؤولية في جزء من سلطاته إلى بعض أنواع المديرية و يمكن أن يمثله أمام القضاء من أعمال الحياة المدنية و يمكن أن ينوبه في حالة غيابه عون إدارة تعينه السلطة الوصية.

2- الأمانة: مهمتها استقبال المواطنين الذين يرغبون في مقابلة المدير كما تقوم بتحرير الوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد وغيرها من أعمال السكرتارية.

3- نيابة مديرية المالية والتحصيل: وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل استرداد و ينحصر دورها في سلامة الحسابات والدفعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير وتقديم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعيين الوصاية وهو المسؤول الأول عنها.

4- نيابة مديرية التعويضات: وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيه المركز والفروع بتنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الربح والعجز وهي مصلحة تحويل بين المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمنين المعلومات الخاصة بحقوقهم.

5- نيابة الإدارة والوسائل: هي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير فيما يخص المستخدمين والأجور والتجهيز والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة.

6- مصلحة الرقابة الطبية: وهي هيكل مباشر لسلطة الوصية وتعمل تحت إشراف مدير الوكالة في أمور التسيير الإداري وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز وفروع الضمان الاجتماعي في الميدان الطبي.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية.



ثالثا: التغييرات التي شهدتها العمل ضمن وكالة الضمان الاجتماعي

أصبحت صناديق الضمان الاجتماعي خاضعة لنظام اللامركزية الإدارية منذ جانفي 1978 أثر إزالة العملية المركزية الخاصة.

1- التغييرات الهيكلية: تم استخدام مصطلحين.

المصلحة الأولى: تتمثل في ما يلي:

• مصلحة الشفاء: وهي مختصة بتعداد بطاقات الشفاء الخاصة بالمؤمنين الاجتماعيين والتي حلت محل دفتر العلاج للتغيير.

المصلحة الثانية: تتمثل في ما يلي:

• خلية التعاقد مع المؤسسات: خلية تقوم بعملية تواصل بين المؤسسات العمومية والاستشفائية وإدارة الضمان فيما يخص الإدارة والتعويضات المتعلقة بالمؤمنين الاجتماعيين.

2- التغييرات التقنية: شهدت إدارة الضمان الاجتماعي تغييرات تقنية حيث أصبحت كل مصالحها ومراكز والفروع مجهزة بوسائل الإعلام الآلي بالإضافة إلى شبكة الأنترنت.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية بوكالة الضمان الاجتماعي وكالة تبسة

إن توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين أداء المؤسسات و إتاحة الفرص للمؤسسات ان تستثمر في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة و الاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي، حيث بات استخدام التكنولوجيا امرا حتميا في مختلف القطاعات و كافة مناحي الحياة البشرية .

أولا: تعريف نظام و بطاقة الشفاء

يعتبر مشروع نظام الشفاء طموح الذي يعتمد على استعمال التكنولوجيات الدقيقة و الذي ينتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء و يأتي هذا النظام في اطار العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي، اذ تعتبر الجزائر السباق في العمل بها قاريا و عربيا. فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية او العملية او الوظيفية، متعددة الابعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق و بيئته¹.

1- تعريف بطاقة الشفاء

هي بطاقة التأمينات الاجتماعية تسمح بالتعرف على هوية المؤمن وذوي الحقوق، كما في أداءات الصمان الاجتماعي دون الحاجة الى ايداع طلب لدى مركز الدفع، كما تسهل الحصول على مستحقاتهم حيث تقدم هذه البطاقة للطبيب، طبيب الاسنان، الصيدلي، المؤسسات الصحية العامة و الخاصة ومركز الدفع التابعين له.

¹ - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية.



بطاقة الشفاء نظام عصري يرتكز على الفعالية ويعف نظام بطاقة الشفاء بكونه نظام عصري يركز على آليات تقنية تستعمل فيها تقنيات حديثة، فهي بطاقة مزودة تحتوي على معلومات إدارية وطبية للمؤمن الاجتماعي وذوي الحقوق.¹

هذه المعلومات مخزنة في صفيحة الكترونية كما انها تحتوي على سائر المعلومات الشخصية للمؤمن كاسمه ولقبه ورقم التامين ومن خلال ذلك، يتم التعرف بصفة المؤمن اجتماعيا وكيفية استعمال البطاقة الالكترونية للشفاء من طرف ممتنهي الصحة.²

2- الاطار القانوني لبطاقة الشفاء: وجاء القانون 08-01 المؤرخ في 15 محرم 1429 هـ الموافق ل 23 جانفي 2008 لتكملة نصوص القانون 38-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق ل 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ويعتبر هذا القانون الوعاء التشريعي الذي يقرر تطبيق استعمال بطاقة الشفاء، هذه الأخيرة تهدف في الأساس الى الانتقال من النظام القديم الى نظام جديد عصري يرتكز على تقنيات حديثة تعتمد في الأساس على المعالجة الالية للمعلومات المتوفرة لدى الضمان الاجتماعي.³

ثانيا :اهداف نظام بطاقة الشفاء والمستفيدين من خدماتها

تتمثل في التالي:

1-اهداف نظام بطاقة الشفاء: تتمثل هذه الأهداف في ما يلي⁴:

-تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق تبسيط الإجراءات المنتهجة في الحصول على الاداءات والتعويضات المنظمة والسريعة.

-تحسين العلاقات في ما بين مقدمي الخدمات الصحية، بما فيهم الصيادلة والأطباء والهيكل الصحية.
-التحكم في التسيير سواء عن طريق القوة الإنتاجية و الدقة في المراقبة، إضافة الى مكافحة كل اشكال الغش و التجاوزات

2- المستفيدون من بطاقة الشفاء: تتمثل فيما يلي⁵:

- المؤمن لهم اجتماعيا او ذوي حقوقهم المصابين بأمراض مزمنة المتكفل بهم بنسبة 100% ، و كذا هؤلاء المصابين بأمراض الربو او ارتفاع الضغط الدموي المتكفل بهم بنسبة 80%.

1- نفس المرجع السابق.

2 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي،الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تعليمات استعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا، مطبعة الضمان الاجتماعي، نوفمبر 2007، ص 1.

3 - معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية.

4- نفس المرجع السابق.

5- نفس المرجع السابق.



- المؤمن لهم اجتماعيا الحائزين على منح العجز المباشرة، معاشات التقاعد المباشر، ربوع حوادث العمل و الامراض المهنية بنسبة تفوق او تساوي 50% ، و ذوي حقوقهم.
- المؤمن لهم اجتماعيا الاجراء او المنتمين لاحد الفئات الخاصة (المنحة الجغرافية للتضامن، منح ذات الدفع العام، المعوقين، الطلبة...) و ذوي حقوقهم.

المبحث الثاني: عرض و تحليل بيانات الدراسة

يتم التركيز على عدة اجراءات و ادوات البحث في جانبه التطبيقي كمنهج الدراسة ، حدودها ، عينتها ، وادائها كما نستعرض ثبات هذه الاخيرة الى جانب درجة الاستجابة من قبل افراد العينة. للتعرف على تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسة دراسة الحالة على فعالية استخدام الإدارة الإلكترونية.

المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة

يعتبر التحضير للدراسة الميدانية خطوة أساسية للوصول إلى نتائج دقيقة حيث لابد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحديد مصادر جمع البيانات والتي سيتم تحليلها باستخدام نماذج مناسبة لذلك.

أولاً: مجتمع الدراسة

ستتم الدراسة الميدانية على دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية استبيان موجه لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - تبسة- . المجتمع عمال وحدة صندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء، وذلك بمختلف فئاتهم و البالغ عددهم 362 عامل

ثانياً: عينة الدراسة

وهي عبارة عن انتقاء مجموعة من العناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات، للعمل على تحقيق ما ستتوصل اليه الدراسة من اهداف. حيث تم تتمثل عينة الدراسة في منهم 50 فردا ونظرا لكون عدد عمال وحدة محل الدراسة مرتفع تم اعتماده كعينة لدراسة.، وبالتالي تم الاعتماد على 39 استبيان كنموذج صالح للدراسة.

الجدول رقم 1: عينة الدراسة

عدد أفراد الدراسة	عدد الاعمال المرسة من عند العمال	عدد الاستبيانات المسترجعة
39	39	39

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على التوزيع الخاص بالاستبانة

تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات الأولية.

1- مراحل تطوير أداة الدراسة (الاستبيان)

تم العبور على عدة مراحل لإعداد الاستبيان الى ان وصل الى شكله النهائي، وتتمثل هذه المراحل في:



- **المرحلة الأولى:** تم الاعتماد في تطوير الدراسة على عدد من الدراسات والكتب المتعلقة بموضوع دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية استبيان موجه لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - تبسة وتم صياغة عبارات الاستبيان للدراسة الحالية بما يتوافق مع فرضيات هذه الدراسة.

- **المرحلة الثانية:** عرض الاستبيان بشكله الاولي على المشرفة، والذي عرض مجموعة من التعديلات المختلفة والهامة التي تم الالتزام بها، حيث تم إعادة صياغة بعض الفقرات وحذف أخرى وتعديل ما يخدم الإشكالية المطروحة. وذلك بناء على مقترحات الأستاذة الفاضلة ليخرج الاستبيان بشكله النهائي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

أولاً: وصف أداة الدراسة (الاستبيان)

يضم هذا الجزء الأسئلة المتعلقة بالاستبيان، حيث تم توزيعها على محورين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: وصف عبارات الاستبيان

عدد الاسئلة	المحور
05	أولاً: المعلومات الشخصية
15	ثانياً: المناخ التنظيمي
16	ثالثاً: الإدارة الإلكترونية

المصدر: من اعداد الطالبتان

ثانياً: أدوات التحليل

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في هذا التحليل الميداني بعد توزيع الاستبيان والحصول على إجابات وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب

بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$



2- معامل ألفا كرو نباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة

عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

4- معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج

الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

المطلب الثالث: مقياس التحليل وصدق أداة الدراسة

نوجزها في التالي:

أولاً- مقياس التحليل

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في

المؤسسات الوطنية استبيان موجه لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - تبسة-، حيث يختار المجيب على الأسئلة

إجابة واحدة من خمسة بدائل كالتالي:



الجدول رقم 3: المقياس التحليلي (مقياس ليكارت الخماسي)

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

المصدر: من اعداد الطالبتان

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-4=1) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم 4: معيار مقياس التحليل

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,5-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يدل صدق الدراسة على تحقيق ما هو مطلوب قياسه ومدى استطاعة أداة الدراسة قياسه، فقد تم التأكد من صدق الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري: لقد تم التأكد من صدق محتوى الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الاولي لها والتأكد من سلامة الصياغة.

2- ثبات الأداة: هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج لو اعيد استخدام الأداة مرة ثانية.

ومن اجل التحقق من اتساق الأداة تم استعمال أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا).



الجدول رقم 5: أداة الاتساق الداخلي (كرو نباخ الفا)

معامل الثبات الكلي	
31	عدد العبارات
0.944	الفا كرو نباخ

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

كلما كان معامل الفا كرو نباخ أكبر من (0.6) كلما دل على وجود اتساق داخلي.

من خلال الجدول تبين ان معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.944 وهو معامل ثبات جيد لأنه تجاوز (0.6)، ويدل ان الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

3- صدق وثبات الاستبيان

من اجل التحقق من صدق وثبات الاستبيان تم استخدام معامل الصدق وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 6: صدق وثبات الاستبيان المخصص

معامل الصدق	معامل الفا كرو نباخ	عدد العبارات	البيان
0,891	0.944	31	صدق وثبات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سيتم التركيز على النقاط الأساسية المتمثلة في تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص افراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول الذي يضم المعلومات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل، الدرجة المهنية ، الخبرة).

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس

يمثل الجدول الموالي خصائص العينة من حيث الجنس:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
46,2	18	ذكر
53,8	21	أنثى
100,0	39	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يتضح من الجدول والشكل السابقين توزيع افراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث ان الاناث يمثلون بنسبة 46,2%، والذكور يمثلون نسبة 53,8%، و يرجع هذا الى ان تنوع المهام والوظائف في الوكالة، التي تناسب كلا الجنسن.

الشكل 2: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
10,3	4	من 20 إلى 30 سنة
48,7	19	من 31 إلى 40 سنة
30,8	12	من 40 إلى 50 سنة



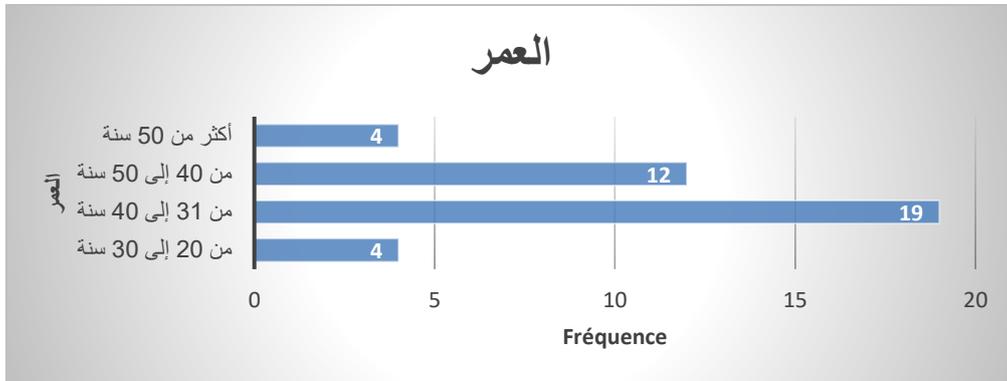
10,3	4	أكثر من 50 سنة
100,0	39	المجموع

الجدول رقم 8: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يتضح من الجدول والشكل أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير العمر أن الفئة من 31 إلى 40 سنة صاحبة أكبر نسبة 48,7%، ثم تليها فئة من 40 إلى اقل من 50 سنة حيث نجد ان نسبتهم 30,8%، ثم تليها فئة من 40 إلى اقل من 50 سنة حيث نجد ان نسبتهم 30,8%، وفي الأخير فئتي من 20 إلى 30 سنة وأكثر من 50 سنة بنسبة 10,3%. حيث يتضح ان من خلال النسب أن المؤسسة دراسة حالة تعتمد على طاقة الشباب حيث أن أغلب الأعمال تحتاج الى هذه الفئة ثم يليها الاعتماد على ذوي الخبرة وهذا ما لاحظناه في النسبة الذين أعمارهم أكثر من 40 سنة.

شكل 3: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل:

الجدول رقم 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل
33,3	13	تقني سامي
28,2	11	ليسانس

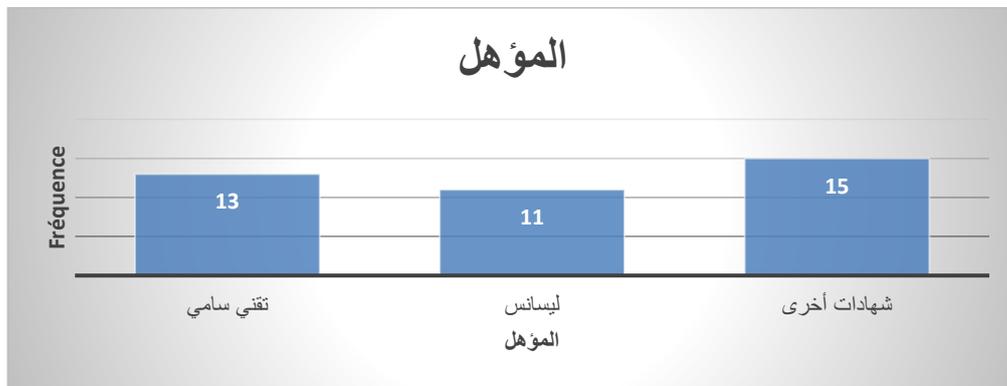


38,5	15	شهادات أخرى
100,0	39	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يتضح من الجدول ان أكبر نسبة هي شهادات أخرى في البنك بـ 38.5% ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 33.3%، وفي الأخير ليسانس بنسبة 28.2%، وهذا راجع الى أن طبيعة الاعمال في المؤسسة تتطلب شهادات معينة على وفقا للمركز الوظيفي، حيث أن أغلب مراكز العمل مخصصة لحاملي الشهادات الجامعية الماستر والليسانس، ثم التقنيين، وهذا ما لاحظناه في النسب الموضحة في الجدول.

شكل 4: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل



المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة المهنية:

الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	الدرجة المهنية
51,3	20	إطار
25,6	10	أعوان تحكم

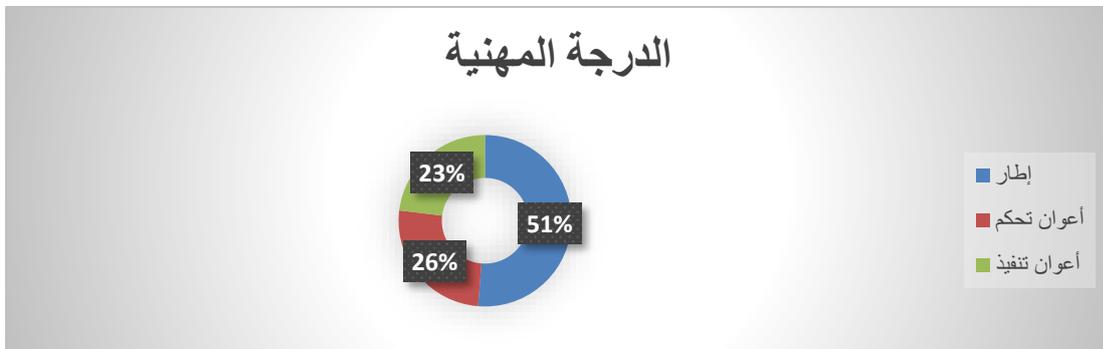


23,1	9	أعوان تنفيذ
100,0	39	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS .

يتضح من الجدول ان أكبر نسبة في البنك هي الاطارات بـ 51.3% ثم تليها فئة أعوان تحكم بنسبة 25.6%، وفي الأخير أعوان تنفيذ بنسبة 23.1%، وهذا راجع الى أن طبيعة العمل، حيث أن أغلب مراكز العمل مخصصة لحاملي الشهادات، وهناك الاعمال التي تحتاج الى الجهد العضلي ونسبة تعليم معينة او الحصول على شهادة تقني، وهذا ما لاحظناه في النسب الموضحة في الجدول.

شكل 5: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

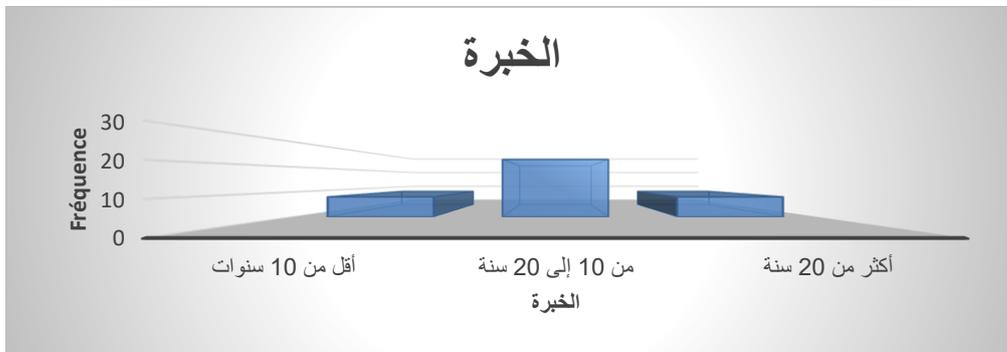
الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
20,5	8	أقل من 10 سنوات
59,0	23	من 10 إلى 20 سنة
20,5	8	أكثر من 20 سنة
100,0	39	المجموع



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS
يتضح من الجدول والشكل السابق ان نسبة ذوي الخبرة من 10 إلى 20 سنة هي الأكبر بـ 59.0% وأخيرا فئتي أقل من 10 سنوات وأكثر من 20 سنة بنسبة 6.7%، وهذا راجع الى سياسة البنك التي لاحظناها حيث انها تعتمد على مزيج من الشباب وذوي الخبرة من أجل أداء الاعمال والوصول الى الأهداف المسطرة في برنامجها وكذا الحفاظ على نسب الفئات العمرية متقاربة.

شكل 6: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبتان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم الآن عرض نتائج وتحليل البيانات وذلك عن طريق مجموعة من الجداول التي تمثل محاور الاستبانة بعد تحليل المحور الأول الوصفي.

أولاً: المحور الثاني: المناخ التنظيمي

النتائج الإحصائية يبينها الجدول التالي:

الجدول رقم 12: يوضح التكرارات والنسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات



الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
6	,912	3,90	9	22	3	5	/	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	1
			23,1	56,4	7,7	12,8	/		
9	,999	3,72	7	21	5	5	1	تطبق إدارة المؤسسة اللوائح والقوانين بشكل حرفي	2
			17,9	53,8	12,8	12,8	2,6		
15	1,243	3,33	7	14	6	9	3	ترتبط إدارة المؤسسة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام	3
			17,9	35,9	15,4	23,1	7,7		
8	,997	3,82	10	17	8	3	1	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل من طرفكم	4
			25,6	43,6	20,5	7,7	2,6		
3	,857	3,72	7	17	12	3	/	يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات	5
			17,9	43,6	30,8	7,7	/		
13	1,211	3,49	7	18	4	7	3	يأخذ المشرف بإقتراحاتك في عملية إتخاذ القرار	6
			17,9	46,2	10,3	17,9	7,7		
5	,904	3,85	8	21	7	2	1	المشرف يحترم القواعد التي تصفها الجماعة العمل	7
			20,5	53,8	17,9	5,1	2,6		
10	1,042	3,62	8	23	6	2	/	المشرف يحترم شخصيات الأفراد ويعاملهم على أساس قدراتهم وامكاناتهم ويتفهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل	8
			20,5	59,0	15,4	5,1	/		
1	,759	3,95	1	11	6	8	4	توفر إدارة المؤسسة أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع العمال	9
			3,3	37	20	27	13,3		
11	1,056	3,87	11	18	6	2	2	تشجع الإدارة في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل لتنظيم المستويات	10
			28,2	46,2	15,4	5,1	5,1		
4	,902	3,77	8	18	9	4	/	11	



			20,5	46,2	23,1	10,3	/	تمتلك القيادة في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات	
14	1,239	3,79	13	15	4	4	3	تعمل الإدارة على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة بشكل دوري	12
			33,3	38,5	10,3	10,3	7,7		
12	1,165	3,44	6	17	7	6	3	تعمل الإدارة على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	13
			15,4	43,6	17,9	15,4	7,7		
2	,852	3,90	5	14	5	6	/	تسمح الإدارة بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة	14
			17	47	16,7	20	/		
7	,959	3,97	11	21	3	3	1	تبذل الإدارة جهداً في تجهيز المرافق بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب والربط بالإنترنت	15
			28,2	53,8	7,7	7,7	2,6		

المصدر: من مخرجات برنامج spss



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 4,52 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وانحراف معياري قدره 0,54.

العبارة رقم (01): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.91 واحتلت العبارة المرتبة السادسة ، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة ومهام المؤسسة.
العبارة رقم (02): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.72 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة ، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تطبق اللوائح والقوانين بشكل حرفي
العبارة رقم (03): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3,33 وانحراف معياري قيمته 1,24 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشر، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تربط التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام.

العبارة رقم (04): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.82 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة، وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل.
العبارة رقم (05): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.72 وانحراف معياري قيمته 0.85 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أنه يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات.
العبارة رقم (06): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.49 وانحراف معياري قيمته 1.21 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشر، وهذا يدل على أن المشرف يأخذ بإقتراحاتك في عملية إتخاذ القرار.
العبارة رقم (07): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3,85 وانحراف معياري قيمته 0.90 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة، وهذا يدل على أنه المشرف يحترم القواعد التي تصفها الجماعة لتنظيم العمل.
العبارة رقم (08): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.62 وانحراف معياري قيمته 1.04 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة، وهذا يدل على أن المشرف يحترم شخصيات الأفراد ويعاملهم على أساس قدراتهم وامكاناتهم ويتفهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل.



العبارة رقم (09): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.95 وانحراف معياري قيمته 0.75 واحتلت العبارة المرتبة الاولى، وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة توفر أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع العمال.

العبارة رقم (10): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.87 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت العبارة المرتبة الحادي عشر، وهذا يدل على أن الإدارة في مؤسستهم تشجع على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات

العبارة رقم (11): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.77 وانحراف معياري قيمته 0.90 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة، وهذا يدل على أن القيادة في المؤسسة تمتلك قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات
العبارة رقم (12): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.79 وانحراف معياري قيمته 1.23 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة عشر، وهذا يدل على أن الإدارة تعمل على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة بشكل دوري.

العبارة رقم (13): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.44 وانحراف معياري قيمته 1.16 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر، وهذا يدل على أن الإدارة تعمل على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة.

العبارة رقم (14): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.90 وانحراف معياري قيمته 0.85 واحتلت العبارة المرتبة الثانية، وهذا يدل على أن الإدارة تسمح بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة. العبارة رقم (15): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.95 واحتلت العبارة المرتبة السابعة، وهذا يدل على أن الإدارة تبذل جهداً في تجهيز المرافق بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب والربط بالإنترنت.

ثانياً: المحور الثالث: الإدارة الإلكترونية

النتائج الإحصائية يبينها الجدول التالي:



الجدول رقم 13: يوضح التكرارات والنسب للفقرات (11-19)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
3	,737	4,33	17	20	/	2	/	تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية	1
			43,6	51,3	/	5,1	/		
1	,590	4,38	17	20	2	/	/	تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب	2
			43,6	51,3	5,1	/	/		
8	,986	3,97	12	19	4	3	1	تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعمك على CD, Flash Disk, DVD, Disque Dure	3
			30,8	48,7	10,3	7,7	2,6		
9	1,030	3,69	8	18	7	5	1	تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب	4
			20,5	46,2	17,9	12,8	2,6		
6	,946	4,00	11	22	2	3	1	يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة	5
			28,2	56,4	5,1	7,7	2,6		
12	1,232	3,54	8	18	3	7	3	تتم صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة	6
			20,5	46,2	7,7	17,9	7,7		
2	,643	4,46	20	18	/	1	/	تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الإصبع، اليد، الوجه) بشكل يومي لإثبات الحضور	7
			51,3	46,2	/	2,6	/		
16	1,555	3,05	9	10	4	6	10	تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعمك	8
			23,1	25,6	10,3	15,4	25,6		
11	1,217	3,69	11	15	6	4	3	يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك	9
			28,2	38,5	15,4	10,3	7,7		
7	,959	3,97	12	18	6	2	1	تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحديث البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام بالمؤسسة	10
			30,8	46,2	15,4	5,1	2,6		
10	1,069	3,74	10	16	7	5	1	استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل	11
			25,6	41,0	17,9	12,8	2,6		



								فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال.	
14	1,352	3,41	11	9	8	7	4	تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت site d'internet بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة.	12
			28,2	23,1	20,5	17,9	10,3		
13	1,272	3,59	11	13	6	6	3	البريد الإلكتروني يشكل أداة اتصال رئيسية في عملك	13
			28,2	33,3	15,4	15,4	7,7		
5	,923	4,13	16	15	5	3	/	المراسلات الإلكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة	14
			41,0	38,5	12,8	7,7	/		
4	,894	4,13	15	17	4	3	/	تدعم الشبكات الإلكترونية الانترنت والأترانات) قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة	15
			38,5	43,6	10,3	7,7	/		
15	1,379	3,31	10	9	8	7	5	تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان عملك	16
			25,6	23,1	20,5	17,9	12,8		

المصدر: من مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد مجتمع الدراسة تفق في موافق بشدة، فقد بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 4,36 والذي ينتمي إلى الفئة (4,20-5,00) حسب مقياس الخماسي وانحراف معياري قدره 0,54. العبارة رقم (01): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 4.33 وانحراف معياري قيمته 0.73 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة، وهذا يدل على أن جهاز الحاسوب يستخدم في أداء كافة أعمالهم اليومية. العبارة رقم (02): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 4.38 وانحراف معياري قيمته 0.59 واحتلت العبارة المرتبة الأولى، وهذا يدل على أنه يتم الاحتفاظ بالأعمال التي تنجز في ذاكرة الحاسوب العبارة رقم (03): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3,97 وانحراف معياري قيمته 0,98 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة، وهذا يدل على أنه تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملهم على CD, Flash Disk, DVD, Disque Dure.



- العبارة رقم (04): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.69 وانحراف معياري قيمته 1.03 واحتلت العبارة المرتبة التاسعة، وهذا يدل على أنه تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب.
- العبارة رقم (05): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.94 واحتلت العبارة المرتبة السادسة، وهذا يدل على أن يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة.
- رقم (06): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.54 وانحراف معياري قيمته 1.23 واحتلت العبارة المرتبة الثانية عشر، وهذا يدل على أنه تتم صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة.
- العبارة رقم (07): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 4,46 وانحراف معياري قيمته 0.64 واحتلت العبارة المرتبة الثانية، وهذا يدل على أنه تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الإصبع، اليد، الوجه) بشكل يومي لإثبات الحضور
- العبارة رقم (08): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.05 وانحراف معياري قيمته 1.55 واحتلت العبارة المرتبة السادسة عشر، وهذا يدل على أن الاغلبية يمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك.
- العبارة رقم (09): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.69 وانحراف معياري قيمته 1.21 واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر، وهذا يدل على أنه يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك
- العبارة رقم (10): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.97 وانحراف معياري قيمته 0.95 واحتلت العبارة المرتبة السابعة، وهذا يدل على أنه يستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحديث البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام بالمؤسسة
- العبارة رقم (11): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.74 وانحراف معياري قيمته 1.06 واحتلت العبارة المرتبة العاشرة، وهذا يدل على أن استخدام نظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال.



العبارة رقم (12): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.41 وانحراف معياري قيمته 1.35 واحتلت العبارة المرتبة الثامنة عشر، وهذا يدل على أنهم يقومون بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت site d'internet بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة.

العبارة رقم (13): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.59 وانحراف معياري قيمته 1.27 واحتلت العبارة المرتبة الثالثة عشرة، وهذا يدل على أن البريد الإلكتروني يشكل أداة اتصال رئيسية في عملك.

العبارة رقم (14): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 4.13 وانحراف معياري قيمته 0.92 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة، وهذا يدل على أن العملاء يشعرون بالأمان عند تعاملهم مع البنك.

العبارة رقم (15): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 4.13 وانحراف معياري قيمته 0.89 واحتلت العبارة المرتبة الرابعة، وهذا يدل على أن الشبكات الإلكترونية تدعم الانترنت والأنترانات بين المستويات الإدارية المختلفة العبارة رقم (16): بلغ المتوسط الحسابي لهذا العبارة 3.31 وانحراف معياري قيمته 1.37 واحتلت العبارة المرتبة الخامسة عشر، وهذا يدل على أنهم يمتلكون نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان العمل.



المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية. لدى عمال صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار احدى الفرضيتين الاتيتين:

1-الفرضية الصفرية H_0 :

لا يساهم المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

2-الفرضية البديلة H_1 :

يساهم المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

وبالتالي فان حسب نتائج برنامج SPSS اذا كانت القيمة الاحتمالية (P-Value) اقل من مستوى الدلالة $a=0.05$ فانه يتم رفض الفرضية الصفرية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بانه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية في صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-

والجداول الموالية تؤكد صحة هذه الفرضية:

الجدول رقم 14: معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية في صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-

المحور	قيمة الارتباط	مستوى المعنوية	القرار
العناصر الأساسية المناخ التنظيمي وأثرها على تفعيل الإدارة الإلكترونية	0.655	0.000	هناك ارتباط

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS



يلاحظ من الجدول أعلاه:

وجود ارتباط متوسط بين المحور الاول في الاستمارة (المناخ التنظيمي) و المحور الثاني (تفعيل الإدارة الإلكترونية)، حيث بلغت قيمة المعنوية 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وفقا لمعيار التحليل، مما يدل على وجود تأثير المناخ التنظيمي على تفعيل الإدارة الإلكترونية في صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-.

الجدول رقم 15: انحدار التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	البيان
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.429	0.655	0.000	27.775	,000	4.222	5,687	الثابت
				,000	5.270	7,576	التسويق الداخلي

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات):

نجد ان قيمة الثابت معنوية وكذلك قيمة محور العناصر الأساسية للتسويق الداخلي حيث بلغت على التوالي 0.000 و 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 5%، مما يدل على ان العناصر الأساسية للتسويق الداخلي لها تأثير جودة الخدمات المصرفية على جودة الخدمات المصرفية في صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج):

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 27.775 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي.

3-القدرة التفسيرية:

نجد ان قيمة معامل التحديد بلغت 0.429، أي أن أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية بنسبة قدرها 42.9%، وهي نسبة قريبة من المتوسط وهذا دلالة على ان هناك عوامل أخرى غير مدرجة لها أثر وقدرت نسبتها ب 57.1%.



وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي ان هناك تأثير ودور إيجابي ذي دلالة للمناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية.

ثانيا: الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية الى أربع فرضيات فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجداول الموالية:

الجدول رقم 16: معامل الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي وتفعيل الإدارة الإلكترونية.

القرار	مستوى المعنوية Sig	قيمة الارتباط	الابعاد
ارتباط قوي	0.000	0.650	تأثير الهيكل التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
ارتباط قوي	0.000	0.602	تأثير القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
ارتباط قوي	0.000	0.532	تأثير الاتصال التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
ارتباط قوي	0.001	0.521	تأثير للتكنولوجيا في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه:

ان كل ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الاتصال التنظيمي ، التكنولوجيا)، لها ارتباط قوي ومعنوي مع المحور الثاني المتمثل في الإدارة الإلكترونية ، حيث نجد اعلى قيمة ارتباط بلغت 0.650 في تأثير التكنولوجيا في تفعيل الإدارة الإلكترونية، في حين نجد اقل قيمة ارتباط تأثير للتمكين في تفعيل الإدارة الإلكترونية. بلغت 0.521، و بالنسبة الى تأثير القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية. بلغ 0.602، وفي الأخير بلغت تأثير الاتصال التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية. ارتباط قدره 0.532.

وهذا يدل على ان هناك تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية.



الجدول رقم 17: انحدار العناصر الأساسية لأبعاد المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

القدرة التفسيرية		المعنوية الكلية		المعنوية الجزئية		قيمة المعلمة	البيان
معامل التحديد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة T		
0.429	0.655	0.000	27.775	,000	6,811	4,163	الثابت
				,000	4,114	3,988	تأثير الهيكل التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
				,000	4.781	4,075	تأثير القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
				,000	3.818	4,038	تأثير الاتصال التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
				,001	3.717	3,975	تأثير للتكنولوجيا في تفعيل الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من اعداد الطالبان اعتمادا على نتائج نظام SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه:

1-المعنوية الجزئية (معنوية المعلمات): نجد ان قيمة الثابت معنوية حيث بلغت 1.146، كما نجد قيمة المعنوية للأبعاد الأربعة المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الاتصال التنظيمي ، التكنولوجيا)، بلغت (0.000،0.000،0.000،0.000) على التوالي، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يدل على ان هذه الأبعاد لها تأثير معنوي على تفعيل الإدارة الإلكترونية.

2-المعنوية الكلية (معنوية النموذج): من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد ان قيمة فيشر بلغت 7.883، وهي معنوية عند مستوى المعنوية 5%، أي ان النموذج كليا معنوي بمعنى انه مقبول من الناحية الإحصائية.

3-القدرة التفسيرية: نجد ان قيمة معامل التحديد بلغت 0.75، وهذا يدل على ان ابعاد المناخ التنظيمي على تفعيل الإدارة الإلكترونية بنسبة قدرها 42.9%، وهي جيد وتدل على وجود عوامل أخرى غير مدرجة لها دور على جودة الخدمات وقدرت نسبتها ب 57.1%.



خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، ذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج spss v25 ومكنت الدراسة الميدانية من التعرف على المناخ التنظيمي و دوره في تفعيل الإدارة الإلكترونية بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي _تبسة_، من خلال الأبعاد المحددة و المتمثلة في الهيكل التنظيمي و القيادة و الاتصال التنظيمي و التكنولوجيا ،حيث كانت الإجابات تميل لدرجة موافقة متوسطة بشكل عام على عبارات المناخ التنظيمي و الإدارة الإلكترونية .

ومن خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية، وقد بينت الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل من المناخ التنظيمي و الإدارة الإلكترونية أي كلما كان المناخ التنظيمي السائد بوكالة صندوق الضمان الاجتماعي _تبسة_ يتسم بالإيجابية كلما كان له دور فعال في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الخاتمة العامة



تم التطرق في موضوع البحث والذي تتمحور إشكاليته حول ما مدى دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية أخذا بعين الاعتبار واقع ذلك في مؤسسة صندوق الضمان الإجتماعي _تبسة_

1-المخلص

إن المشاعر والرؤى التي يحملها الأفراد تجاه منظماتهم تتعكس على سلوكهم من خلال دفاعهم عنها والتمسك بها وتلدليل العقبات التي تواجهها والرغبة في الاستمرار في العضوية فيها.

كما يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة في بيئة الأعمال الحديثة وهذا نظرا للكم الهائل من المتغيرات التي يحملها هذا الأخير، كما يعد من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا رغم تعدد وتنوع تعاريف المناخ التنظيمي وبرغم من عدم وجود إتفاق على تعريف محدد له، إلى أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون وتأثر بسلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

رغم التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلى أن هناك اختلاف في شأن تعدد الأبعاد وتصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي، فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها أما إذا انتهج الباحث منهج مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا.

كما أن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، واستخدام التكنولوجيا في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد. وهو ما يعني خلق ثقافة التركيز على خدمة المواطنين عوض ثقافة الانغلاق والتركيز على البيئة الداخلية، فأساس وجود دولة بأكملها هو خدمة الوطن، ودون ذلك يعتبر خروج هذه الدولة عن غاية وجودها، مما يفقدها ثقة المواطن.

كما أن التحول للإدارة الإلكترونية يكون ببناء بنية تحتية قوية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات، بما في ذلك توفير شبكة عصرية للإنترنت بتدفق عالي وضمن النفاذ إليها من طرف الجميع، إضافة إلى توفير الوسائل التكنولوجية وبرمجيات ونظم الحماية والأمن الإلكتروني. و بطبيعة الحال يحتاج تطور الإدارة الإلكترونية لوجود رغبة سياسية حقيقية، تدعم هذه المشاريع ماديا من خلال توفير الأموال اللازمة، وسياسيا من خلال جعلها محور التنمية سواء على المستوى المحلي أو المستوى الوطني.

2- نتائج الدراسة: نوجزها في مايلي:

1-2-نتائج الدراسة النظرية : من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

-المناخ التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم للدلالة على شخصية المنظمة.



- لتحقيق أفضل النتائج لابد للمنظمة أن تخلق مناخ تنظيمي يساعدها لكي تتلاءم مع جميع المتغيرات والعمليات و التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة.

-وجود مناخ تنظيمي منسجم وخالي من الصراعات يساعد على الوصول الى العوامل الريشية لنجاح الإدارة الالكترونية.

-الإدارة الإلكترونية تعتبر قفزة نوعية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تبسيط الإجراءات و اختصار الوقت وأهم هدف هو تقليل التكلفة.

-وجود رؤيا استراتيجية حول تبني مفهوم الإدارة الالكترونية مع وجود قيادات إدارية قادرة على توجيه قدرات العاملين نحو تطبيق الإدارة الالكترونية.

-تطبيق الإدارة الالكترونية سيساهم بشكل كبير من عملية تطوير عمل المؤسسة الذي سوف يتيح لها من تسهيل إجراءات العمل وتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة للمواطنين، والتي تعتبر الغاية الاسمى للمنظمات التي وجدت لتوفر خدماتها للمواطن.

-امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المناسبة التي تتيح لها في تطبيق الإدارة الالكترونية، خاصة وانها تمتلك الخبرة والعاملين القادرين على العمل على الحاسوب الآلي، من أجل توظيف تلك التكنولوجيا وبما يحقق خدمة المجتمع والتي تعتبر الغاية الأساسية للمؤسسات العامة.

2-2- النتائج التطبيقية: بعد اجراء التحليل الاحصائي المطلوب و اختبار الفرضيات الى ما تم عرضه في

الجانِب النظري من الدراسة، تم التوصل الى النتائج الميدانية في وكالة صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة- نجد أن ابعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الاتصال التنظيمي ، التكنولوجيا)، لها ارتباط قوي ومعنوي مع المحور الثاني المتمثل في الإدارة الإلكترونية ، حيث نجد اعلى قيمة ارتباط بلغت 0.650 في تأثير التكنولوجيا في تفعيل الإدارة الإلكترونية، في حين نجد اقل قيمة ارتباط تأثير للتمكين في تفعيل الإدارة الإلكترونية. بلغت 0.521.

- و بالنسبة الى تأثير القيادة في تفعيل الإدارة الإلكترونية. بلغ 0.602، وفي الأخير بلغت تأثير الاتصال التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية. ارتباط قدره 0.532.

- وهذا يدل على ان هناك تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية من خلال ابعاد المناخ التنظيمي

ثالثاً: مقترحات الدراسة

تأسيساً على ما سبق، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم بعض

المقترحات كالاتي:

- ضرورة إبداء أهمية المناخ التنظيمي من أجل العمل على تشخيص مؤشراتته و عناصره المتعددة و العمل على إصلاح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيه.

-إبراز أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في مختلف المحاضرات و الفعاليات و الأنشطة.

-وضع دورات تعليمية بهدف تعزيز مهارات حل المشكلات و الصراعات.



- مراجعة الهيكل التنظيمي بين كل فترة وأخرى وتطويره ليوكب التغيرات والمستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية وإدخال التعديلات التي تحقق مرونته للاستجابة لهذه المتغيرات والمستجدات.
- الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي للمؤسسة و العمل على تحسينه و تجديده نظرا لتأثيره الفعال الذي يحدثه في الكثير من السلوكيات التنظيمية.
- تشجيع العاملين المبدعين من خلال استحداث جوائز وتحفيزات مادية ومعنوية.

ثالثا: الآفاق البحثية المستقبلية

- لاشك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكن أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- أهمية المناخ التنظيمي ودوره الفعال في تفعيل الإدارة الإلكترونية.
 - عناصر المناخ التنظيمي وعلاقته في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - المناخ التنظيمي وأثره على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثبتت المراجع



1- المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد المعاني وآخرون، القضايا المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 2- أحمد دروش، الشفافية والنزاهة حلمنا القادم، نشرية تكنولوجيا الإدارة، العدد 08 وزارة الدولة للتنمية الإدارية، مصر، فيفري/مارس 2007.
- 3- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الالكترونية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- 4- أسامة احمد المنافسة، جلال محمد الزغبى، الحكومة الالكترونية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2013.
- 5- الإنسانية والاجتماعية العدد الحادي عشر، بسكرة، الجزائر، جوان 2013.
- 6- بوسالم أبو بكر، زغدودي عمار، تبني الإدارة الالكترونية كحتمية إستراتيجية العصرية الخدمة العمومية دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 7- حسن مهند الحسن، الإدارة الالكترونية، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- 8- حسين مصطفى هلالى، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010
- 9- خالد ممدوح إبراهيم، إبرام العقد الالكتروني دراسة مقارنة، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2011.
- 10- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 11- دميثان المجالي، أسامة عبد المنعم، التجارة الالكترونية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- 12- زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- 13- زيد منير عيوب، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، ط1، الأردن دار الشرق.
- 14- سعد محمود يوسف، شبكات الكمبيوتر من المبادئ إلى طرق الاختراق، مكتبة فهد الوطنية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 15- ضرار عيسى وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2007.
- 16- طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
- 17- عادل حرحوش، احمد علي صالح، بيداء شار البياتي، الإدارة الالكترونية: مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، الأردن، المنطقة العربية لتنمية الإدارية، 2007.
- 18- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.



- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 20- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع والطموح، دار الفكري الجامعي الإسكندرية، ط1، 2018.
- 21- عبد الله عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، السعودية، ط4، 2003.
- 22- عبدو زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساساته، الطبعة الأولى، دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، 2006.
- 23- علاء عبد الرزاق السالمي، خالد إبراهيم السليطي، الإدارة الالكترونية، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
- 24- علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن ط1 2010.
- 25- علي السلمي، الإدارة في عصر المعرفة والعولمة، سما للنشر، القاهرة، مصر، 2017.
- 26- فاروق عبده، السيد محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2005.
- 27- الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جامعة الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- 28- كمال بربرة، الإدارة وعملية التنظيم، الدار الجامعية، القاهرة. للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 29- محمد الصريفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 30- محمد حسن إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية، دار المسيرة للنشر، ط1، 2007.
- 31- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 32- محمد قاسم القريوشي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
- 33- محمد يسري قنصوة، احمد رشيد، التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ط1.
- 34- محمود خضر كاظم، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، دار اثراء، الأردن، 2009.



- 35-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 36-مصطفى يوسف كافي، الإدارة الالكترونية، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا، دمشق 2012.
- 37-المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2009.
- 38-موفق حديد محمد، الإدارة المبادئ والوظائف، ط1، دار حامد، عمان، الأردن 2001.
- 39-مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتعميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ط1.
- 40-نبيل عيد الشعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الادارية، دار الصفاء نجم الدين عبود، الإدارة الالكترونية، الإستراتيجية والوظائف، دار مريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
- 41-ياسين سعد الغالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005.

ثانيا: المذكرات والأطروحات

- 1- إبراهيم رابح عبد القادر، علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتورا جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018.
- 2- أبو الريحان فاروق، متطلبات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسة مقارنة بين الجزائر، الأردن، فرنسا، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2008.
- 3- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005 .
- 4- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 5- بوزكيري جيلالي، الإدارة الالكترونية في المؤشرات الجزائرية، واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.
- 6- حمد عبد الله محمد لشهب، دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة للسجون، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، غير منشورة (كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2010).



- 7- سناء حسن عثمان صالح، تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017.
- 8- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، جامعة أحمد بوقرة، أطروحة دكتورا، بومرداس.
- 9- شعبان محمد، عمليات المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي، دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الحيوانية بالجزائر، أطروحة دكتورا، 2014.
- 10- عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة الالكترونية في الو م أ و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، 2015/2016.
- 11- العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر، 2014.
- 12- فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعة الروبية، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائري، 2014.
- 13- قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل، أطروحة دكتورا، بسكرة، 2009.
- 14- نقبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميداني بثانويات المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- 15- نوال بن صالح ناصر السحيباتي، إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية، غير منشورة (كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية 2009)



ثالثا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1- الداوي الشيخ همد بوقلاشي، عصرنة الخدمة العمومية في ظل الإدارة الالكترونية قطاع التعليم العالي نموذجا، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، يومي 29/30 أفريل 2014 .
- 2- العوض أحمد الحسن، الإدارة الالكترونية: المفاهيم - السمات- العناصر (دراسة وثائقية) المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية، تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر المركزي القومي للبحوث للنشر والتوزيع، طرابلس، 1-4 جوان 2010 .

رابعا: المجلات

- 1- جبر محمد صدام، الموجة الالكترونية القادمة: الحكومة الالكترونية، مجلة الإداري، العدد 91.
- 2- سفيان كويد، أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية العدد 01، سيدي بلعباس الجزائر.
- 3- عايد عبد الكريم غريسي، تشريف محمد، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد وتحسين الخدمة العمومية: المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03 ديسمبر 2015.
- 4- عبد الناصر موسى، محمد قريشي، أثر تكنولوجيا المعلومات على النظام الإداري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 21، جامعة بسكرة، الجزائر، مارس 2011.
- 5- نبيل محمد الخطوة، منير سيف سعيد عبد الله، دور الحكومة الالكترونية في التنمية العربية المستدامة، مجلة البيئة والتنمية المستدامة، (المجلد 01 العدد 02، جامعة النيلين، الخرطوم، 2016).
- 6- نور الدين زمام وصباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا وإستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم بن البار موسى، استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 26 الجزائر (الجلفة).

خامسا: النشريات

- 1- معلومات مقدمة من طرف مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي وكالة تبسة قسم الموارد البشرية
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العمل و التشغيل والضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تعليمات استعمال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا، مطبعة الضمان الاجتماعي، نوفمبر 2007.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستبانة حول:



دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية دراسة حالة صندوق

الضمان الاجتماعي -تبسة-

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة

بعد واجب التحية يشرفنا أن نضع بين أيديكم استبيان هذا البحث لإكمال متطلبات شهادة الماستر تحت عنوان: دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الوطنية دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي -تبسة-. أملين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم الثمين ونشكركم في البداية على حسن تعاونكم وكلنا ثقة فيكم بأن تمنحونا الإجابة الدقيقة وفقاً لما هو مطبق فعلاً في موقع العمل وليس وفق ما ترونه مناسباً، علماً أن أرائكم ستكون موضع الثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة خدمة لأغراض البحث فقط، واهتمامكم بهذه الدراسة سيساهم في نجاحها.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف:

د. بوطورة فضيلة

من إعداد الطالبات:

- رقية نهاد
- شريفي أميرة

السنة الجامعية: 2020-2021

نرجو منكم وضع علامة (X) أمام الإجابة التي توافقت رأيكم.

أولاً: المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل:

تقني سامي ليسانس شهادات أخرى

4- الدرجة المهنية:

إطار أعوان تحكم أعوان تنفيذ

5- الخبرة:

أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة



ثانيا: المناخ التنظيمي

هو مجموعة من الخصائص التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة والتي تتكون على سبيل المثال من الطريقة التي تعمل بها المنظمة من خلال تصرفات الإدارة العليا وأهداف وسياسات العمل المتبعة.

العدد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة					
02	تطبق إدارة المؤسسة اللوائح والقوانين بشكل حرفي					
03	ترتبط إدارة المؤسسة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام					
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل من طرفكم					
القيادة						
05	يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات					
06	يأخذ المشرف بإقتراحاتك في عملية إتخاذ القرار					
07	المشرف يحترم القواعد التي تصفها الجماعة لتنظيم العمل					
08	المشرف يحترم شخصيات الأفراد ويعاملهم على أساس قدراتهم وامكانياتهم ويتفهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل					
الاتصال التنظيمي						
09	توفر إدارة المؤسسة أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع العمال					

					10	تشجع الإدارة في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات
					11	تمتلك القيادة في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات
التكنولوجيا						
					12	تعمل الإدارة على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة بشكل دوري
					13	تعمل الإدارة على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة
					14	تسمح الإدارة بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة
					15	تبذل الإدارة جهداً في تجهيز المرافق بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب والربط بالإنترنت.

ثالثاً: الإدارة الالكترونية

هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية. تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت ممكن وبأقل التكاليف

العدد	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
استخدام الحاسوب والتكنولوجيا المادية المساعدة في العمل						
16	تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية					
17	تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب					
18	تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك على CD, Flash Disk, DVD, Disque Dure					
19	تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب.					
20	يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة.					
21	تتم صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة.					
22	تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الإصبع، اليد، الوجه) بشكل يومي لإثبات الحضور.					
نظم المعلومات						
23	تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك.					
24	يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك					

					تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحديث البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام بالمؤسسة.	25
					استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال.	26
استخدام الشبكات الالكترونية						
					تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت site d'internet بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة.	27
					البريد الإلكتروني يشكل أداة اتصال رئيسية في عملك.	28
					المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في المؤسسة.	29
					تدعم الشبكات الإلكترونية الانترنت والأنترانات) قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة	30
					تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان عملك.	31

كل الشكر موجه لكم

Fréquences

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	46,2	46,2	46,2
	أنثى	21	53,8	53,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	4	10,3	10,3	10,3
	من 31 إلى 40 سنة	19	48,7	48,7	59,0
	من 40 إلى 50 سنة	12	30,8	30,8	89,7
	أكثر من 50 سنة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

		المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	13	33,3	33,3	33,3
	ليسانس	11	28,2	28,2	61,5
	شهادات أخرى	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الدرجة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	20	51,3	51,3	51,3
أعوان تحكم	10	25,6	25,6	76,9
أعوان تنفيذ	9	23,1	23,1	100,0
Total	39	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 10 سنوات	8	20,5	20,5	20,5
من 10 إلى 20 سنة	23	59,0	59,0	79,5
أكثر من 20 سنة	8	20,5	20,5	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة	39	0	3,90	,912
تطبق إدارة المؤسسة اللوائح والقوانين بشكل حرفي	39	0	3,72	,999
تربط إدارة المؤسسة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام	39	0	3,33	1,243
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل من طرفكم	39	0	3,82	,997
يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات	39	0	3,72	,857
يأخذ المشرف بإقتراحاتك في عملية إتخاذ القرار	39	0	3,49	1,211
المشرف يحترم القواعد التي تصفها الجماعة لتنظيم العمل	39	0	3,85	,904

المشرف يحترم شخصيات الأفراد ويعاملهم على أساس قدراتهم وامكاناتهم ويتفهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل	39	0	3,62	1,042
توفر إدارة المؤسسة أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع العمال	39	0	3,95	,759
تشجع الإدارة في مؤسنتكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات	39	0	3,87	1,056
تمتلك القيادة في مؤسنتكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات	39	0	3,77	,902
تعمل الإدارة على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة بشكل دوري	39	0	3,79	1,239
تعمل الإدارة على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة	39	0	3,44	1,165
تسمح الإدارة بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة	39	0	3,90	,852
تبذل الإدارة جهداً في تجهيز المرافق بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب والربط بالإنترنت	39	0	3,97	,959

Table de fréquences

يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة

	Valide				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	5	3	22	9	39
Pourcentage	12,8	7,7	56,4	23,1	100,0
Pourcentage valide	12,8	7,7	56,4	23,1	100,0
Pourcentage cumulé	12,8	20,5	76,9	100,0	

تطبيق إدارة المؤسسة اللوائح والقوانين بشكل حرفي

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	5	5	21	7	39
Pourcentage	2,6	12,8	12,8	53,8	17,9	100,0
Pourcentage valide	2,6	12,8	12,8	53,8	17,9	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	15,4	28,2	82,1	100,0	

ترابط إدارة المؤسسة التعيين في المناصب الإدارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	3	9	6	14	7	39
Pourcentage	7,7	23,1	15,4	35,9	17,9	100,0
Pourcentage valide	7,7	23,1	15,4	35,9	17,9	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	30,8	46,2	82,1	100,0	

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز العمل من طرفكم

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	3	8	17	10	39
Pourcentage	2,6	7,7	20,5	43,6	25,6	100,0
Pourcentage valide	2,6	7,7	20,5	43,6	25,6	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	10,3	30,8	74,4	100,0	

يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات

Valide

	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	3	12	17	7	39

Pourcentage	7,7	30,8	43,6	17,9	100,0
Pourcentage valide	7,7	30,8	43,6	17,9	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	38,5	82,1	100,0	

يأخذ المشرف باقتراحاتك في عملية إتخاذ القرار

Valide						
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	3	7	4	18	7	39
Pourcentage	7,7	17,9	10,3	46,2	17,9	100,0
Pourcentage valide	7,7	17,9	10,3	46,2	17,9	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	25,6	35,9	82,1	100,0	

المشرف يحترم القواعد التي تصفها الجماعة لتنظيم العمل

Valide						
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	2	7	21	8	39
Pourcentage	2,6	5,1	17,9	53,8	20,5	100,0
Pourcentage valide	2,6	5,1	17,9	53,8	20,5	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	7,7	25,6	79,5	100,0	

المشرف يحترم شخصيات الأفراد ويعاملهم على أساس قدراتهم وامكاناتهم ويتفهم ظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل

Valide						
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	2	4	7	20	6	39
Pourcentage	5,1	10,3	17,9	51,3	15,4	100,0
Pourcentage valide	5,1	10,3	17,9	51,3	15,4	100,0
Pourcentage cumulé	5,1	15,4	33,3	84,6	100,0	

توفر إدارة المؤسسة أكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع العمال

Valide

	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	2	6	23	8	39
Pourcentage	5,1	15,4	59,0	20,5	100,0
Pourcentage valide	5,1	15,4	59,0	20,5	100,0
Pourcentage cumulé	5,1	20,5	79,5	100,0	

تشجع الإدارة في مؤسستكم على إجراء الاتصال مع كل الأطراف وفي كل المستويات

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	2	2	6	18	11	39
Pourcentage	5,1	5,1	15,4	46,2	28,2	100,0
Pourcentage valide	5,1	5,1	15,4	46,2	28,2	100,0
Pourcentage cumulé	5,1	10,3	25,6	71,8	100,0	

تمتلك القيادة في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات

Valide

	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	4	9	18	8	39
Pourcentage	10,3	23,1	46,2	20,5	100,0
Pourcentage valide	10,3	23,1	46,2	20,5	100,0
Pourcentage cumulé	10,3	33,3	79,5	100,0	

تعمل الإدارة على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة بشكل دوري

Valide						Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	3	4	4	15	13	39
Pourcentage	7,7	10,3	10,3	38,5	33,3	100,0
Pourcentage valide	7,7	10,3	10,3	38,5	33,3	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	17,9	28,2	66,7	100,0	

تعمل الإدارة على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة

Valide						Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	3	6	7	17	6	39
Pourcentage	7,7	15,4	17,9	43,6	15,4	100,0
Pourcentage valide	7,7	15,4	17,9	43,6	15,4	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	23,1	41,0	84,6	100,0	

تسمح الإدارة بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة

Valide					Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	4	4	23	8	39
Pourcentage	10,3	10,3	59,0	20,5	100,0
Pourcentage valide	10,3	10,3	59,0	20,5	100,0
Pourcentage cumulé	10,3	20,5	79,5	100,0	

تبذل الإدارة جهداً في تجهيز المرافق بالوسائل والتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب والربط بالإنترنت

Valide						Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	1	3	3	21	11	39
Pourcentage	2,6	7,7	7,7	53,8	28,2	100,0

Pourcentage valide	2,6	7,7	7,7	53,8	28,2	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	10,3	17,9	71,8	100,0	

Fréquences

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية	39	0	4,33	,737
تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب	39	0	4,38	,590
تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ CD, Flash Disk, DVD, Disque Dure	39	0	3,97	,986
تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب	39	0	3,69	1,030
يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة	39	0	4,00	,946
تتم صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة	39	0	3,54	1,232
تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الإصبع، اليد، الوجه) بشكل يومي لإثبات الحضور	39	0	4,46	,643
تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك	39	0	3,05	1,555
يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك	39	0	3,69	1,217
تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحديث البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام بالمؤسسة	39	0	3,97	,959
استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال	39	0	3,74	1,069

تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة site d'internet على شبكة الإنترنت بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة.	39	0	3,41	1,352
البريد الإلكتروني بشكل أداة اتصال رئيسية في عملك.	39	0	3,59	1,272
المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في المؤسسة.	39	0	4,13	,923
تدعم الشبكات الإلكترونية الانترنت والأنترانات) قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة	39	0	4,13	,894
تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان عملك.	39	0	3,31	1,379

Table de fréquences

تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية

	Valide			Total
	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	2	20	17	39
Pourcentage	5,1	51,3	43,6	100,0
Pourcentage valide	5,1	51,3	43,6	100,0
Pourcentage cumulé	5,1	56,4	100,0	

تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب

	Valide			Total
	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	2	20	17	39
Pourcentage	5,1	51,3	43,6	100,0
Pourcentage valide	5,1	51,3	43,6	100,0
Pourcentage cumulé	5,1	56,4	100,0	

CD, Flash Disk, DVD, Disque Dure تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك على

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	3	4	19	12	39
Pourcentage	2,6	7,7	10,3	48,7	30,8	100,0
Pourcentage valide	2,6	7,7	10,3	48,7	30,8	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	10,3	20,5	69,2	100,0	

تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب.

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	5	7	18	8	39
Pourcentage	2,6	12,8	17,9	46,2	20,5	100,0
Pourcentage valide	2,6	12,8	17,9	46,2	20,5	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	15,4	33,3	79,5	100,0	

يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة.

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	3	2	22	11	39
Pourcentage	2,6	7,7	5,1	56,4	28,2	100,0
Pourcentage valide	2,6	7,7	5,1	56,4	28,2	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	10,3	15,4	71,8	100,0	

تتم صيانة أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	3	7	3	18	8	39
Pourcentage	7,7	17,9	7,7	46,2	20,5	100,0
Pourcentage valide	7,7	17,9	7,7	46,2	20,5	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	25,6	33,3	79,5	100,0	

تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الإصبع، اليد، الوجه) بشكل يومي لإثبات الحضور

Valide

	غير موافق	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	18	20	39
Pourcentage	2,6	46,2	51,3	100,0
Pourcentage valide	2,6	46,2	51,3	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	48,7	100,0	

تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	10	6	4	10	9	39
Pourcentage	25,6	15,4	10,3	25,6	23,1	100,0
Pourcentage valide	25,6	15,4	10,3	25,6	23,1	100,0
Pourcentage cumulé	25,6	41,0	51,3	76,9	100,0	

يتم صيانة وتحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	3	4	6	15	11	39

Pourcentage	7,7	10,3	15,4	38,5	28,2	100,0
Pourcentage valide	7,7	10,3	15,4	38,5	28,2	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	17,9	33,3	71,8	100,0	

تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحديث البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام بالمؤسسة

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	2	6	18	12	39
Pourcentage	2,6	5,1	15,4	46,2	30,8	100,0
Pourcentage valide	2,6	5,1	15,4	46,2	30,8	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	7,7	23,1	69,2	100,0	

استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي إلى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	1	5	7	16	10	39
Pourcentage	2,6	12,8	17,9	41,0	25,6	100,0
Pourcentage valide	2,6	12,8	17,9	41,0	25,6	100,0
Pourcentage cumulé	2,6	15,4	33,3	74,4	100,0	

بشكل دوري للتعرف على أخبار **site d'internet** تقوم بزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة على شبكة الإنترنت المؤسسة.

Valide

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	4	7	8	9	11	39
Pourcentage	10,3	17,9	20,5	23,1	28,2	100,0
Pourcentage valide	10,3	17,9	20,5	23,1	28,2	100,0
Pourcentage cumulé	10,3	28,2	48,7	71,8	100,0	

البريد الإلكتروني بشكل أداة اتصال رئيسية في عملك

	Valide					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	3	6	6	13	11	39
Pourcentage	7,7	15,4	15,4	33,3	28,2	100,0
Pourcentage valide	7,7	15,4	15,4	33,3	28,2	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	23,1	38,5	71,8	100,0	

المراسلات الإلكترونية معتمدة رسمياً في المؤسسة

	Valide				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	3	5	15	16	39
Pourcentage	7,7	12,8	38,5	41,0	100,0
Pourcentage valide	7,7	12,8	38,5	41,0	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	20,5	59,0	100,0	

تدعم الشبكات الإلكترونية الإنترنت والأنترنات) قنوات الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة

	Valide				Total
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
Fréquence	3	4	17	15	39
Pourcentage	7,7	10,3	43,6	38,5	100,0
Pourcentage valide	7,7	10,3	43,6	38,5	100,0
Pourcentage cumulé	7,7	17,9	61,5	100,0	

تمتلك نقطة وصول لشبكة الإنترنت في مكان عملك

	Valide					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	Total
Fréquence	5	7	8	9	10	39
Pourcentage	12,8	17,9	20,5	23,1	25,6	100,0
Pourcentage valide	12,8	17,9	20,5	23,1	25,6	100,0
Pourcentage cumulé	12,8	30,8	51,3	74,4	100,0	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

الرقم: ا.ع.ت.ا.ع.ا.ف.ت.ع.ا.ج.ت.2021

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : صندوق قبا. المصان الاجتماعي

مقرها في : تبسة

ممثلة من طرف :

الرتبة :

هذه الاتفاقية تهدف إلى تطوير تربص تطرفتي الطلبة الآوة أسماؤهم :

1- رقية بوقاد

2- سليمة أمسية

3-

4-

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

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في التسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: إدارة الأعمال

المادة الثالثة:

التربص التطبيقي يجري في: مصلحة

الفترة من : 05/25 إلى : 06/03

المادة الرابعة :

برامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تيسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى عرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمناجاة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكثفون أيضا بالحصول على الصياغات الضرورية لتنفيذ الأمل للبرنامج وكل غياب للتبرص من شأنه يكون على استشارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

المادة السادسة :

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه الفواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة

والمؤعد الرجوع.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا حصلا مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة :

تحمل المؤسسة التكاليف بالنظافة في حدود إمكانياتها وحسب محمل الاتفاقية الموقع بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتيسة في : 2021/06/09

رئيس القسم



ممثل المؤسسة
عولمي محمد ناجي
مدير قسم الموارد البشرية
أو تيسة المالية وإدارة الأعمال والإدارة

الملخص

مما لا شك فيه أن الممارسات التنظيمية أخذت في التغيير بفعل ارتباطها بالتطور التكنولوجي من جهة و التوجه العام من جهة أخرى، وعلى أثر ذلك كان إلزاما إحداث التجديد و الإصلاح في الامكانيات و الميكانيزم التنظيمية خاصة على مستواها الإداري، لتظهر الإدارة الإلكترونية كأحد هذه النواتج في ظل توفير فضاء تنظيمي عموما تقوم الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة على التوظيف الأمثل للتقنية الإلكترونية في استغناء تدريجي عن الطرائق التقليدية في أداء العمل.

وانطلاقا مما سبق حاولت هذه الدراسة إبراز دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الضمان الاجتماعي _تبسة_ حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على عمال وكالة الضمان الاجتماعي _تبسة_.

وقد بينت هذه الدراسة أثر عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية كما بينت الدراسة وجود تباين أثر هذه العناصر على تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الإتصالات التنظيمية.

Abstract

There is no doubt that organizational practices have taken a change due to their connection to technological development on the one hand and the general trend on the other hand, and as a consequence it was necessary to bring about renewal and reform in the capabilities and organizational mechanisms, especially at the administrative level, to show electronic management as one of these outputs in light of the provision of Generally, organizational space The electronic management within the organization is based on the optimal employment of electronic technology in a gradual dispensation from the traditional methods of work performance.

Based on the foregoing, this study attempted to highlight the role of the organizational climate in activating electronic management in the Tebessa Social Security Corporation, as this study relied on the descriptive analytical approach, and also relied on a questionnaire distributed to the workers of the Social Security Agency, Tebessa.

This study showed the impact of the elements of the organizational climate: the organizational structure, leadership style, organizational communication, and the technology used in the application of electronic management. The study also showed the presence of variation in the impact of these elements on achieving the application of electronic management.

Keywords: electronic management, organizational climate, organizational structure, leadership style, organizational communication