



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص: إدارة أعمال



دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة: تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة للمؤسسة اتصالات الجزائر

♦ إشراف الأستاذ(ة):

- مسعي بلال

إعداد الطالبتين:

❖ صيادة راوية

❖ مرزوك إيناس

أعضاء اللجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	محاضر-ب-	كوثر رامي
مشرفا ومقررا	مساعد-أ-	بلال مسعي
عضوا مناقشا	مساعد-أ-	عمر عمروش

السنة الجامعية: 2026/2025



الشكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبعد..

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي المشرف

[مسعي بلال]، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة وسعة

صدره، وكان لملاحظاته الدقيقة الأثر الأكبر في إتمام هذا

العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول

تقديم هذه المذكرة. ولا يفوتني أن أشكر كل من مد لي

يد العون من قريب أو بعيد لتذليل العقبات العلمية

والتقنية خلال مسيرتي البحثية.

إهداء



من قال أنا لما "نألها"

وأنا لما إن أبنت ربحاً عنها أتيت بها.

لو تكن الرحلة قصيرة ولو يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوظاً بالتسميات

لكنني فعلتها و نلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطانني بلا مقابل

"أبي"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلباً قبل يدها وسهل لي

الشدائد بدعائها

"أمي"

إلى خلعي الثابت و أمان أيامي

"طارق، زياد و أنس"

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائح المخلصة.

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت، ها أنا اليوم أكمله

وأتممت أول ثمراته بفضل سبحانه وتعالى، فالحمد لله.

- صيادة راوية

2020



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(فرحين بما آتاهم الله من فضله)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون لم يكن العلم قريبا ولا

الطريق كان محفوظا بالتسميات لكنني فعلتها ونلتها

أهدي تخرجي ونجاحي الي من هم كل ما أملك الي العمود الثابت

في عثرات ايامي الي من هم في الحياة حياة إلى من بذلو جهد

السنين من أجلى "ابي واممي"

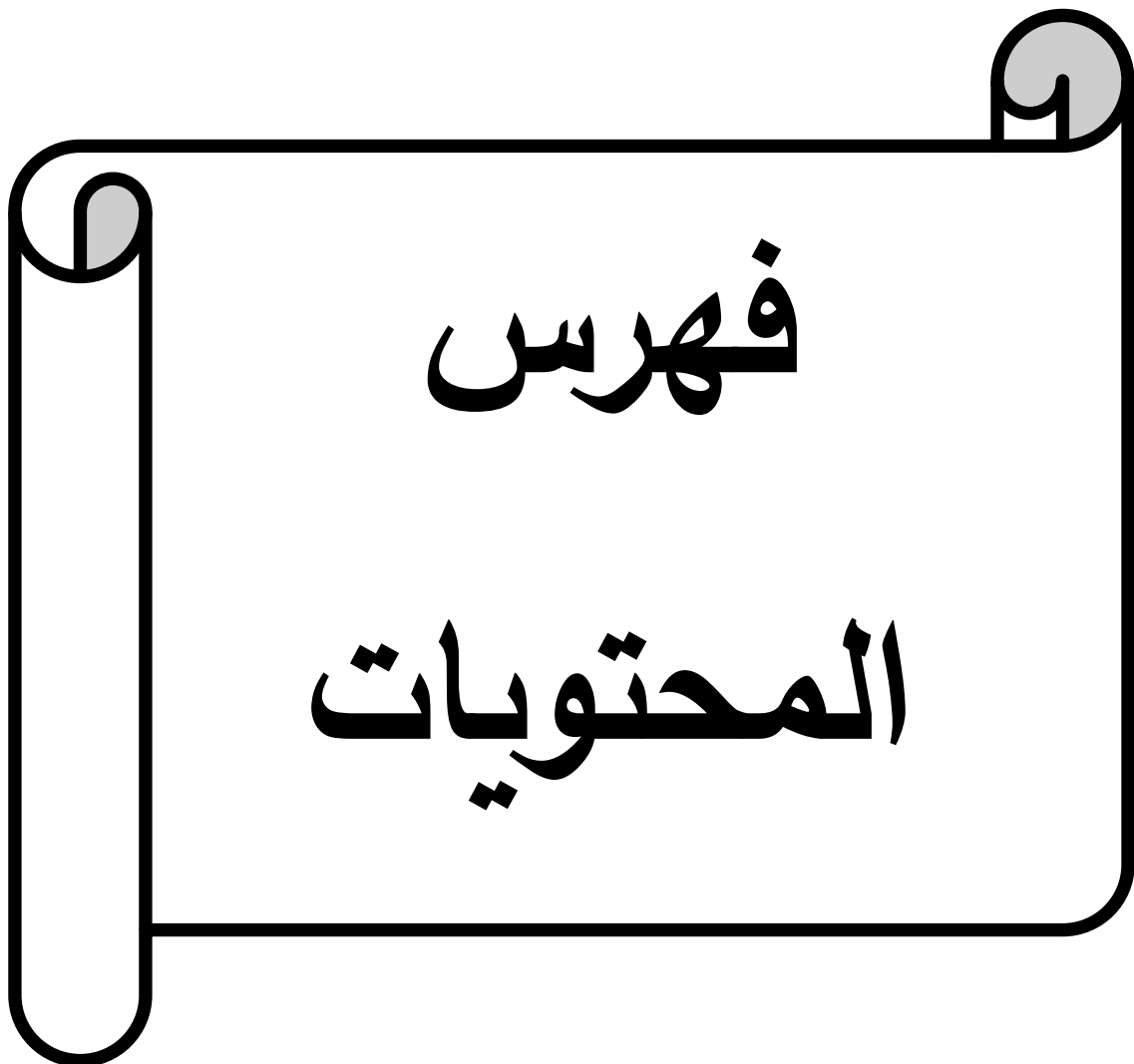
كما أهدي تخرجي الي اخوتي ومن وقفوا بجانبني في السراء والضراء

ولكل روح عانتني بالحب والدعوات

شكرا لكل من علمني حكمة او ممارسة شكرا

-مرزوك إيناس-

2026



فهرس

المحتويات

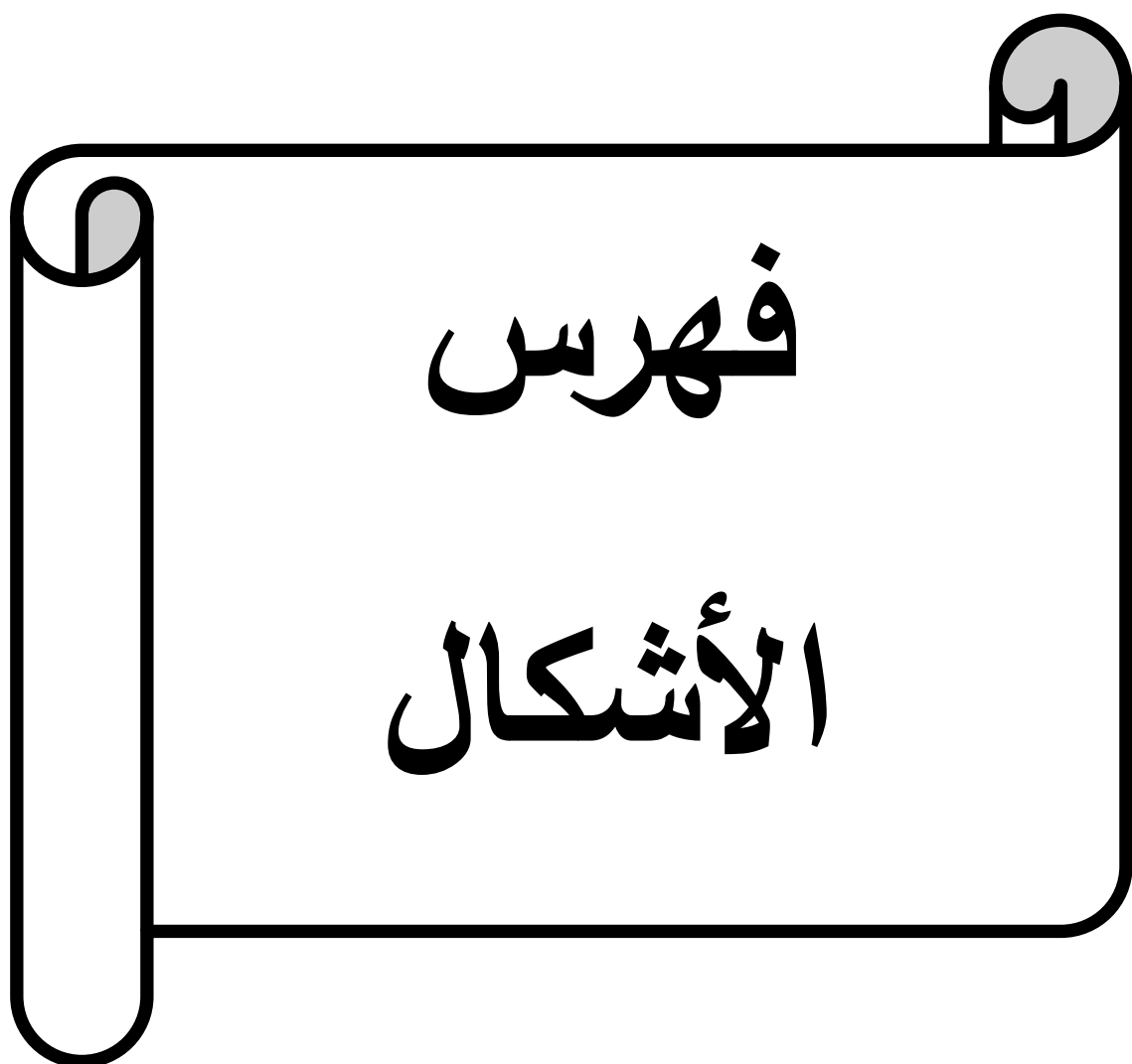
فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
/	الشكر وعرفان
/	إهداء
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية واساسياتها
3	1-تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية
4	2-تعريف الثقافة التنظيمية
8	3-أهمية الثقافة التنظيمية
12	4-مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثاني: العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية
18	1- الثقافة الوطنية
18	2- الثقافة الجهوية الإقليمية
19	3-الثقافة المهنية
20	4- الخصوصيات الفردية للقادة
20	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

20	1- تصنيف الثقافة التنظيمية وفق النسق الداخلي: تصنيف Handy
22	2 -تصنيف الثقافة التنظيمية وفق النسق الخارجي
23	3- تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف
26	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية
26	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
26	1-نشأة الإدارة الإلكترونية
28	2-مفهوم الإدارة الإلكترونية
31	3-خصائص الإدارة الإلكترونية
32	4-أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية
37	المطلب الثاني: مجالات مراحل ومقاربات تطبيق الإدارة الإلكترونية
37	1-مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية
40	2-مراحل تطور الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة
44	3-مقاربات تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
46	1-دور القيم التنظيمية في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية
49	2-دور الثقافة البيروقراطية في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية
51	3-القيادة المحلية التحويلية ودورها في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة - دراسة تحليلية	
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
57	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر تطورها

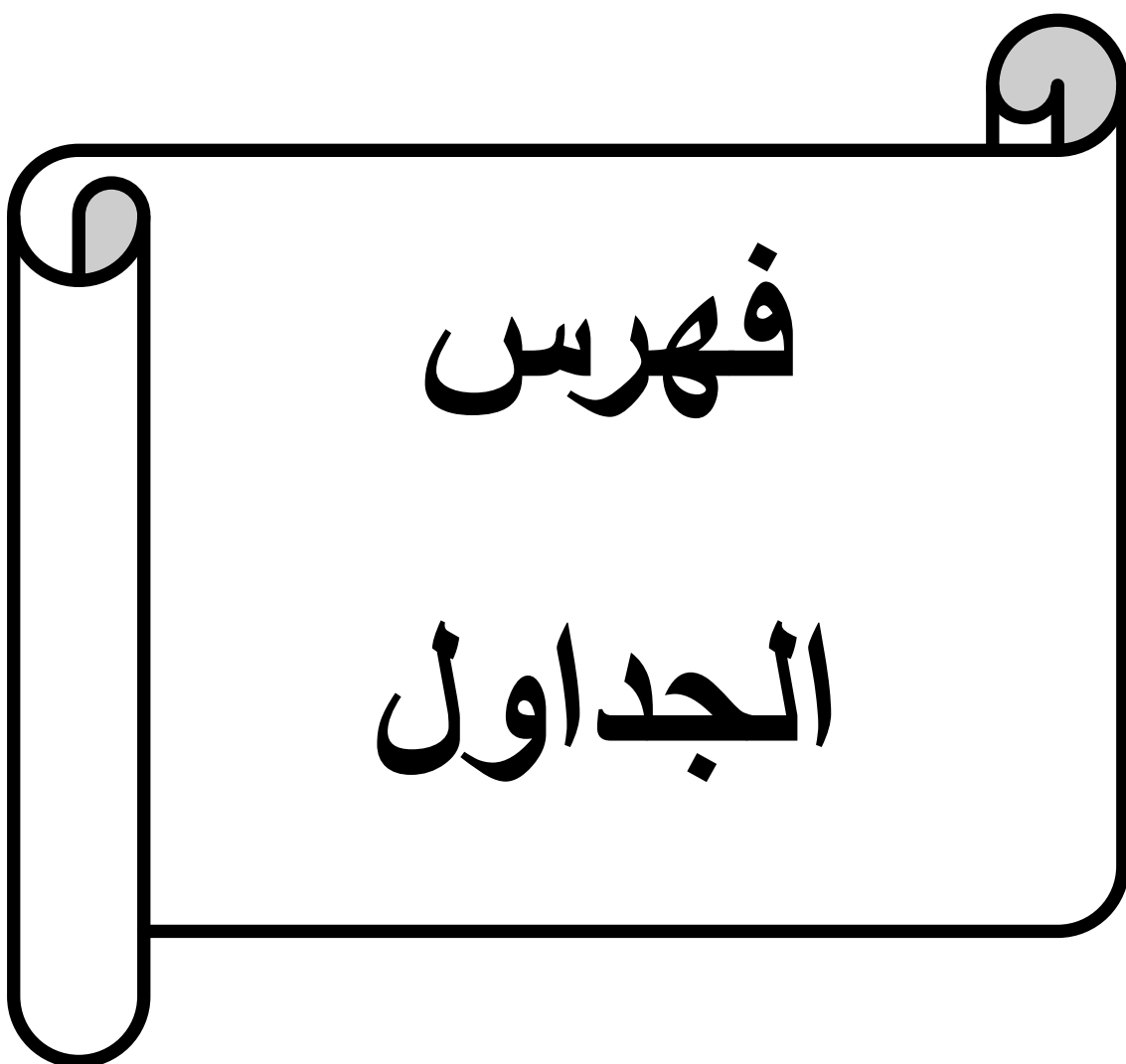
57	أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
57	ثانياً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثاني: خدمات اتصالات الجزائر فرع - تبسة -
58	أولاً: الهاتف الثابت
58	ثانياً: الهاتف النقال
59	ثالثاً: الهاتف الثابت اللاسلكي WLL
59	رابعاً: خدمة الأنترنت
62	المطلب الثالث: الهيكل لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة
63	1-توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة
69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
69	المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
69	أولاً: مجتمع الدراسة
69	ثانياً: عينة الدراسة
70	ثالثاً: إجراءات الدراسة
70	المطلب الثاني: اداة الدراسة
71	أولاً: محتوى اداة الدراسة
71	ثانياً: تصميم الاستبانة
72	ثالثاً: المقياس المستخدم
74	المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
74	المطلب الأول: النتائج الوصفية للدراسة
74	أولاً: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
80	المطلب الثاني: اختبار النتائج ومناقشة الفرضيات
81	أولاً: تحليل نتائج الدراسة

93	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة
103	خلاصة الفصل
107-105	الخاتمة
112-109	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	ملخص



فهرس الأشكال

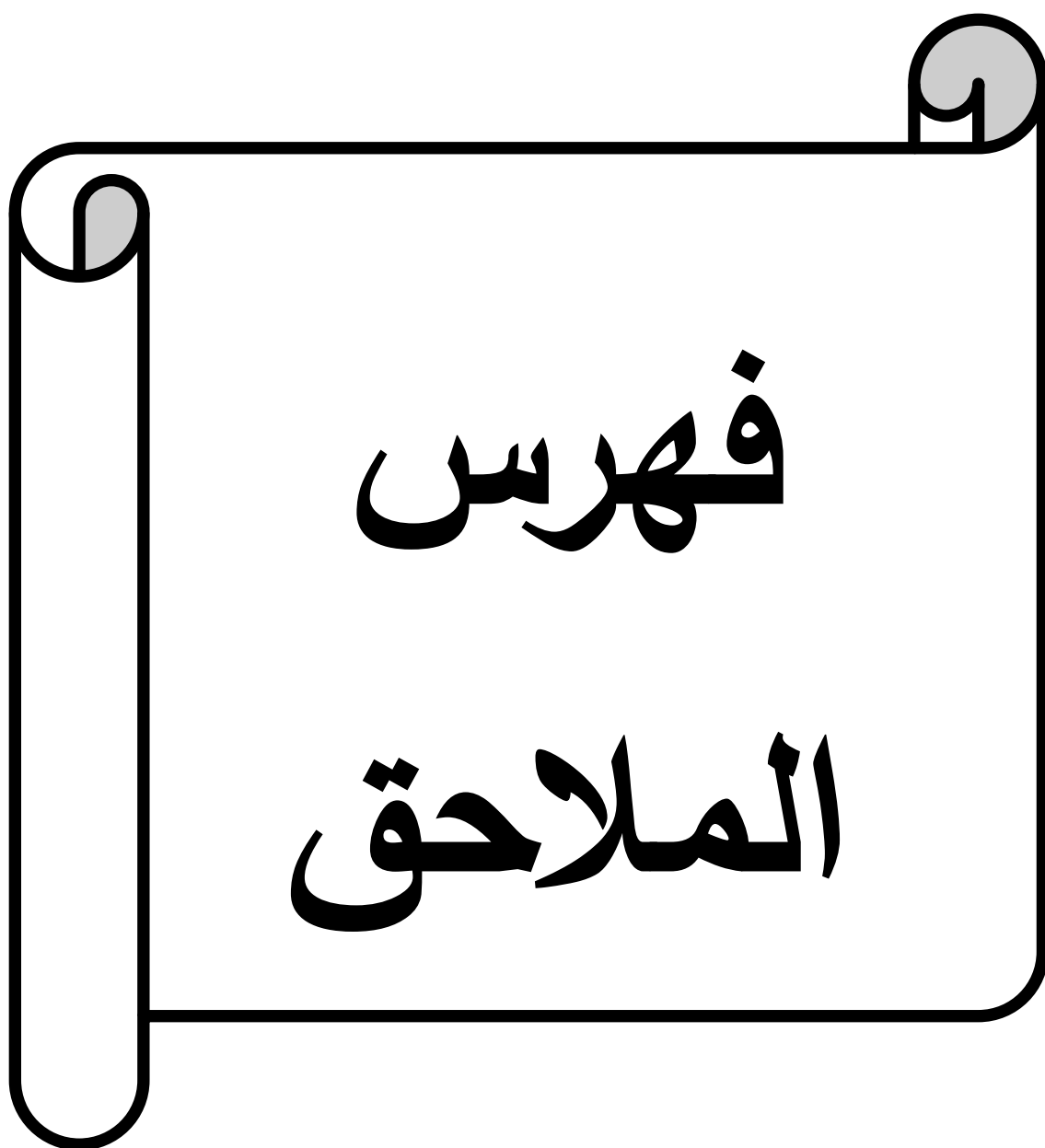
الرقم	فهرس الأشكال	الصفحة
01	يمثل الثقافات التي تؤثر على الثقافة التنظيمية نقلا عن: Olivier Meier	17
02	يوضح الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد	28
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
04	توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية	76
05	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	77
06	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	78
07	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	80



فهرس الجداول

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	تداول الاستبانة	70
02	درجات مقياس ليكارت	72
03	طول خلايا مقياس ليكارت	72
04	قيمة معامل ألف كرونباخ لمحاوّر الاستبيان	73
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	74
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فئة السن	75
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي	77
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	78
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	79
10	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد القيم التنظيمية.	81
11	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد القيادة التنظيمية.	83
12	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	85
13	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية.	89
14	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	93
15	اختبار معامل الارتباط بيرسون	94
16	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	96
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	98

100	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	18
101	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط	19

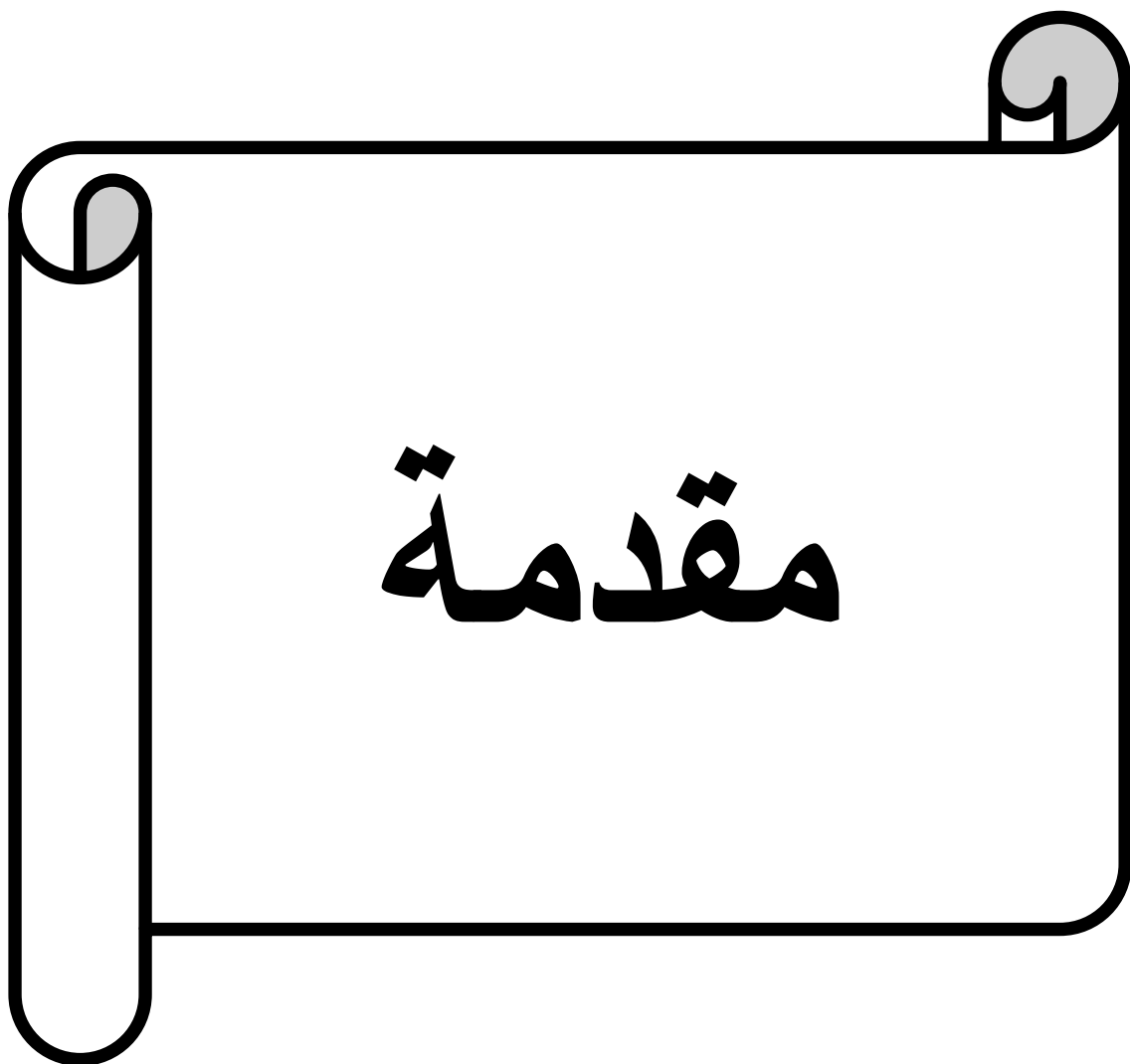


فهرس

الملاحق

فهرس الملاحق

الرقم	فهرس الملاحق
01	الاستبيان
02	قائمة أستاذة التحكيم
03	مخرجات SPSS
04	اتفاقية التربص



يشهد العالم تحولات متسارعة بفعل التطور الكبير في تكنولوجيات المعلومات والاتصال، ما أدى إلى بروز اقتصاد قائم على المعرفة وفرض على المؤسسات تحديث أساليبها الإدارية لتواكب بيئة تنافسية سريعة التغير. وفي هذا السياق، لم تعد الأساليب التقليدية القائمة على البيروقراطية قادرة على تحقيق الأداء الفعال، مما دفع المؤسسات إلى تبني مداخل حديثة لتحسين كفاءتها.

وتبرز الإدارة الإلكترونية كأحد أهم هذه المداخل، إذ تعتمد على توظيف التكنولوجيا في مختلف الوظائف الإدارية بهدف تسريع الأداء، تحسين جودة الخدمات، وتعزيز اتخاذ القرار. غير أن نجاح هذا التحول لا يقتصر على توفير الوسائل التقنية، بل يتطلب تغييراً شاملاً يشمل الأساس البشري والثقافي داخل المنظمة.

وتعد الثقافة التنظيمية عنصراً حاسماً في هذا المجال، حيث تؤثر قيم الأفراد واتجاهاتهم على مدى تقبلهم للتغيير واستخدامهم للتكنولوجيا. فالثقافة الإيجابية القائمة على الابتكار والتعاون تدعم نجاح الإدارة الإلكترونية، بينما تشكل الثقافة التقليدية المقاومة للتغيير عائقاً أمامها. وبذلك، فإن تحقيق تحول رقمي فعال يستلزم وجود بيئة تنظيمية وثقافية داعمة، خاصة داخل المؤسسات العمومية الساعية إلى تحسين أدائها ومواكبة متطلبات العصر.

1. إشكالية الدراسة

انطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، فإنها تلعب دوراً أساسياً في التأثير على اتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير، خاصة فيما يتعلق بتبني الأنظمة الحديثة كالإدارة الإلكترونية. وفي المقابل، قد تشكل بعض الأنماط الثقافية التقليدية، خصوصاً ذات الطابع البيروقراطي، عائقاً أمام هذا التحول، من خلال مقاومة التغيير أو ضعف تقبل التقنيات الحديثة.

وعليه، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟

2. تساؤلات الدراسة

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تفريعها إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تسمح بالإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، والمتمثلة في:

- ما مستوى توفر أبعاد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة؟
 - ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية؟
 - هل توجد فروق في اتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
 - ما أبرز المعوقات الثقافية التي قد تحد من فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- وقد تم صياغة هذه التساؤلات بما ينسجم مع طبيعة الدراسة الميدانية، ويسمح باختبار العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

3. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الإشكالية والتساؤلات السابقة، تم بناء مجموعة من الفرضيات التي تمثل إجابات أولية قابلة للاختبار، حيث تنطلق الدراسة من الفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية .

كما تتفرع عنها فرضيات جزئية تتمثل في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

وتعد هذه الفرضيات إطارا تحليليا سيتم اختباره في الجانب التطبيقي من الدراسة.

4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس أهميتها العلمية والتطبيقية، ومن أبرزها:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة .
- تقييم مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة .
- تحليل طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية .
- تحديد مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- الكشف عن المعوقات الثقافية التي قد تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- تقديم توصيات عملية تساعد على تعزيز دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي .

وتتبع هذه الأهداف من الحاجة إلى فهم العوامل غير التقنية التي تؤثر في نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية.

5. أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية كبيرة من ناحيتين أساسيتين:

الأهمية العلمية:

تتمثل في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، خاصة في البيئة الجزائرية، حيث لا تزال الدراسات في هذا المجال محدودة نسبياً. كما تساهم في توضيح العلاقة بين البعد الثقافي والبعد التكنولوجي داخل المنظمات.

الأهمية العملية:

تتمثل في مساعدة متخذي القرار داخل المؤسسات على فهم تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يمكنهم من وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير وتحقيق التحول الرقمي.

6. أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى مجموعة من الدوافع، من أهمها:

- الاهتمام المتزايد بموضوع الإدارة الإلكترونية في ظل التحول الرقمي .
- الرغبة في دراسة العوامل غير التقنية المؤثرة في نجاح الإدارة الإلكترونية .

- أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في توجيه سلوك العاملين .
- ارتباط الموضوع بالتخصص وإمكانية تطبيقه ميدانيا .
- توفر مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة كحالة دراسية مناسبة .

وتعكس هذه الأسباب البعد العلمي والعملية لاختيار الموضوع.

7. الإطار الزمني والمكاني للدراسة

أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، باعتبارها مؤسسة عمومية تسعى إلى تطوير خدماتها من خلال تبني التكنولوجيات الحديثة.

أما من حيث الإطار الزمني، فقد امتدت الدراسة خلال الفترة ما بين سنة 2026/04/01 إلى غاية 2026/04/30، وهي فترة شهدت توجها متزايدا نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يجعلها مناسبة لدراسة هذا الموضوع.

8. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين وفق منهجية علمية متكاملة:

- **الفصل الأول (نظري):** يتناول المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، مع تحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات السابقة .
- **الفصل الثاني (تطبيقي):** يتضمن الدراسة الميدانية، من خلال عرض المنهجية المعتمدة، وتحليل البيانات، واختبار الفرضيات،



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يُعد الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، إذ يساهم في توضيح المفاهيم الرئيسية للدراسة، وتأسيسها من الناحية العلمية، وربطها بمختلف الاتجاهات الفكرية والنظرية ذات الصلة. وانطلاقاً من موضوع هذه الدراسة، التي تتمحور حول الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، يهدف هذا الفصل إلى بناء أرضية معرفية تساعد على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة، والكشف عن أبعادها المختلفة.

وعليه، تم تخصيص المبحث الأول لدراسة الثقافة التنظيمية، باعتبارها أحد أهم المحددات السلوكية والتنظيمية داخل المنظمات، حيث تم التطرق إلى مفهوميها وتطور استعمال مصطلحها، وأهميتها ومكوناتها ومصادرها، إلى جانب استعراض أبرز العوامل المؤثرة فيها، سواء كانت ثقافية وطنية أو جهوية أو مهنية أو متعلقة بخصائص القادة، إضافة إلى عرض أهم تصنيفات وأنواع الثقافة التنظيمية وفق عدة مداخل.

أما المبحث الثاني، فقد خُصص لتناول الإدارة الإلكترونية باعتبارها إحدى أهم مظاهر التحول الإداري المعاصر، حيث تم التطرق إلى نشأتها ومفهومها وخصائصها، وأهميتها وأهدافها، إلى جانب عرض مجالات ومراحل ومقاربات تطبيقها في الإدارة العامة. كما تم في هذا المبحث تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال إبراز دور القيم التنظيمية، وطبيعة الثقافة البيروقراطية، وأهمية القيادة التحويلية في إنجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية.

ويأتي هذا الفصل ليشكل الأساس النظري الذي يُمكن من الانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة، ويساعد على تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها، في ضوء ما ورد من مفاهيم ونظريات ودراسات سابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، لما لها من دور محوري في تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات وتوجيه أدائهم. فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يحكم القيم والمعتقدات والاتجاهات السائدة، ويؤثر بشكل مباشر على فعالية المنظمة وقدرتها على التكيف مع محيطها. كما تعكس الثقافة التنظيمية هوية المنظمة وتميزها عن غيرها، وتساهم في تحقيق الانسجام الداخلي والتكامل بين مختلف مكوناتها.

وسيتيم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأساسياتها، ثم إبراز أهم العوامل المؤثرة فيها، وأخيراً عرض أهم أنواعها وتصنيفاتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية وأساسياتها

يعتبر تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية من المسائل الأساسية لفهم طبيعة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات، إذ يشكل هذا المفهوم مدخلاً نظرياً لفهم كيفية تشكل القيم والمعتقدات التي توجه الأفراد في بيئة العمل. وقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر الزمن، وتعددت تعريفاته واختلفت مقارباته باختلاف توجهات الباحثين.

ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية، ثم عرض أهم التعريفات التي تناولته، وأخيراً إبراز أهميته ومكوناته الأساسية داخل المنظمة.

1- تطور استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية

بدأ تداول مصطلح الثقافة التنظيمية بشكل لافت في الأوساط الأكاديمية والمهنية بالولايات المتحدة الأمريكية مع مطلع ثمانينيات القرن الماضي، حيث استُعمل لأول مرة سنة 1980 من قبل الصحافة الاقتصادية المتخصصة، ولاسيما مجلة Business Week. كما خصصت مجلة Fortune مكاناً ثابتاً

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تحت عنوان Corporate Culture، مما ساهم في إبراز أهمية هذا المفهوم داخل المنظمات. وقد تعزز الاهتمام بالثقافة التنظيمية أكثر بصدور كتاب Deal & Kennedy سنة 1982 بعنوان Corporate Culture، إلى جانب كتاب Peters & Waterman الموسوم بـ In Search of Excellence. وفي هذا السياق، يرى Hofstede أن شيوع استعمال مصطلح الثقافة التنظيمية لم يتحقق فعلياً إلا خلال ثمانينيات القرن العشرين، ويرجع ذلك أساساً إلى التأثير العلمي والمهني لهذين العاملين¹.

وقد تزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية نتيجة النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية في توظيف القيم الثقافية في إدارة منظماتها، ولاسيما قيم المشاركة، والثقة، وروح الفريق، وحب العمل. وقد أسهم هذا النجاح في توجيه أنظار الباحثين والممارسين نحو الثقافة التنظيمية، باعتبارها مدخلاً أساسياً لفهم المنظمات وتحليل أدائها وتفسير سلوكها الإداري.

2-تعريف الثقافة التنظيمية

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، كما تنوعت المقاربات التي اعتمدها الباحثون في معالجته، الأمر الذي يعكس غياب إجماع علمي دقيق حول تحديد معنى هذا المفهوم. وفي هذا السياق، أشار كل من كروبر وكلوكهون (Kroeber & Kluckhohn) إلى وجود أكثر من 164 تعريفاً للثقافة، ويُعزى هذا التعدد والاختلاف في التعريفات إلى تباين خلفيات الباحثين وبيئاتهم الثقافية والاجتماعية، إضافة إلى اختلاف تخصصاتهم ومجالاتهم العلمية.

ويرى هذان الباحثان أن الثقافة التنظيمية تتمثل في أنماط سلوكية مكتسبة، ظاهرة وكامنة، تنتقل عبر الرموز، وتمثل الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية؛ إذ يمكن النظر إلى الأنساق الثقافية من جهة باعتبارها نتاجاً للفعل الإنساني، ومن جهة أخرى بوصفها إطاراً وشروطاً موجهة للفعل المستقبلي.

¹ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006)، ص 14

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كما تُعرّف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع الظواهر الاجتماعية التي تميز جماعة بشرية عن أخرى، مثل التقاليد والعادات، والأفكار والتصورات، والأساطير والمعتقدات، حيث تُجسد الثقافة من المنظور السوسيولوجي الماضي بقدر ما تعكس الحاضر وتؤسس للمستقبل¹.

يرى كل من Peters & Waterman و Deal & Kennedy أن الثقافة التنظيمية تقوم أساساً على منظومة القيم المشتركة داخل المنظمة. إذ يعرفها Peters & Waterman على أنها نظام القيم السائد في المنظمة، والذي يتجلى من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها، ويتجسد في القصص والحكايات التنظيمية، والأساطير، والشعارات المتداولة داخلها.

في حين يعرفها Deal & Kennedy بأنها حالة من الترابط والتماسك بين القيم، والعادات، والمؤثرات، والرموز، التي تحكم سلوك الأفراد وتشكل في مجموعها نمطاً مميزاً لمنظمة بعينها.

وبالمنظور ذاته، يعرفها عمر أكتوف (Omar Aktouf) على أنها منظومة متكاملة من القيم والاعتقادات المشتركة، تتفاعل مع أفراد المنظمة وهيكلها التنظيمية ونظم الرقابة المعتمدة فيها، بما يؤدي إلى إنتاج قواعد سلوكية توجه تصرفات العاملين داخل المنظمة².

في المقابل، يشير كل من Wallach & Sath إلى أن الثقافة التنظيمية تقوم على فهم مشترك واحترام متبادل للقيم والمعتقدات بين أفراد المنظمة. ومن زاوية أعمق، يتناول إدغار شين (E. Schein) الثقافة التنظيمية باعتبارها مستوىً جوهرياً من الافتراضات والمعتقدات الأساسية المشتركة بين أعضاء المنظمة، والتي غالباً ما تعمل بصورة غير واعية.

ويعرّف شين الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المبادئ والافتراضات الأساسية التي تقوم الجماعة باختراعها أو اكتشافها أو تطويرها أثناء معالجتها لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي تثبت فعاليتها مع مرور الوقت، مما يجعلها تُدرّس للأعضاء الجدد باعتبارها أفضل الأساليب للشعور بالمشكلات، وإدراكها، وفهمها داخل المنظمة³، وبذلك تُبرز الثقافة التنظيمية الكيفية التي تنتظر بها المنظمة إلى بيئتها

¹ يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية" (رسالة دكتوراه غير

منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2011)، ص 94

² TABEL Aoul Wassila, ZERROUKI Mouhamed Amine, " la culture d'entreprise : quel impacte sur le bien etre des salaries ou travail ?, pp380-381.

³ EDGAR H SCHEIN, organizational culture and leadership. 3" Ed, sanfrancisco jossey_bossine, 2004.03

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الداخلية وكذلك إلى بيئتها الخارجية. وفي الإطار نفسه، أضاف كل من Arogyswamy و Byles إلى العناصر التي حددها Schein عنصر الانتقالية، باعتباره مكونًا أساسيًا يعكس قدرة الثقافة التنظيمية على التكيف والاستمرار عبر الزمن في ظل التغيرات البيئية والتنظيمية¹.

يركّز كل من ويليام أوتشي (W. Ouchi) و Wilderon & Vandenberg في تعريفهما للثقافة التنظيمية على مظاهرها الخارجية. إذ يرى Ouchi أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من الرموز، والطقوس، والاحتفالات، والأساطير التي تسهم في نقل القيم والمعتقدات الجوهرية إلى الموظفين الجدد داخل المنظمة.

أما Wilderon & Vandenberg فينطلقان من منظور مختلف نسبيًا، حيث يربطان الثقافة التنظيمية بفكرة التصور والنظرة المشتركة للممارسات الوظيفية أو المهنية داخل الوحدات التنظيمية، بما يعكس أسلوب العمل السائد والمعايير المشتركة التي توجه سلوك الأفراد في أداء مهامهم².

أما غاريث هوفستد (G. Hofstede) فيعرّف الثقافة التنظيمية بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميّز أفراد منظمة معينة عن غيرها من المنظمات، وتعكس أنماط التفكير والقيم المشتركة التي توجه سلوكهم داخل الإطار التنظيمي³. ويرى موريس تيفاني (Maurice Thévenet) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من المرجعيات المشتركة داخل المنظمة، والتي تتكوّن وتتبلور عبر مسيرتها استجابةً للمشكلات والتحديات التي تواجهها. وبذلك تُعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة الصورة المعبرة عن هوية المنظمة وتعكس أسلوبها في التفكير والعمل والتعامل مع محيطها الداخلي والخارجي.

ويرى موريس تيفاني (Maurice Thévenet) أن الثقافة التنظيمية تتمثل في مجموعة من المرجعيات المشتركة داخل المنظمة، والتي تتكوّن وتتبلور عبر مسيرتها استجابةً للمشكلات والتحديات التي تواجهها. وبذلك تُعدّ الثقافة التنظيمية بمثابة الصورة المعبرة عن هوية المنظمة وتعكس أسلوبها في التفكير والعمل والتعامل مع محيطها الداخلي والخارجي⁴.

¹ JULIE Dextra Gouthuin, op.cit, p 42

² Ibid, p 43.

³ EDGAR H. SCHEIN, Op.cit, p 4.

⁴ Mumby, Dennis K., and Cynthia Stohl. "Power and Discourse in Organization Studies: Absence and the Dialectic of Control." Discourse & Society, vol. 2, no. 3, 1991, pp. 313-332.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تُعد أعمال بيار بورديو (Pierre Bourdieu) خلال ستينيات القرن الماضي من المساهمات البارزة في ترسيخ المقاربة السياسية في دراسة التنظيمات، وذلك من خلال استراتيجيات التحليل المؤسساتي التي هدفت إلى الكشف عن صراعات السلطة، والإيديولوجيات السائدة، وآليات نقل القيم، ولاسيما قيم الجماعات المهيمنة داخل التنظيم.

وفي هذا الإطار، تُعد مفاهيم مثل السلطة، والصراع على السلطة، والتأثير، والاستراتيجية، والأهداف، والتقنيات من المفاهيم الأساسية التي لا يمكن إغفالها لفهم ما يجري داخل التنظيمات. وفي السياق ذاته، يشير فريديبرغ (Friedberg) إلى أن التفاعلات، وأنماط التعامل، والعمليات الداخلية داخل المنظمة تقوم أساساً على علاقات القوة، التي تحدد وتفسر في الوقت نفسه قدرة الأفراد والجماعات على الفعل داخلها. كما يؤكد أن علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية لا يمكن أن تُفهم أو تُمارس بمعزل عن منطق القوة والسلطة.

وبصفة عامة، يمكن القول إن المنظور السياسي في دراسة المنظمات يعتبر الثقافة التنظيمية وسيلةً وعنصرًا يمكن التحكم فيه وتوجيهه داخل المنظمة، بهدف خدمة مصالح القادة والرؤساء، وكذلك مصالح الجماعات المهيمنة على التنظيم. ومن هذا المنطلق، تعكس الثقافة السائدة داخل المنظمة فلسفة ونظرة الجماعة المسيطرة، وتظهر كأداة لإدامة سلطتها وتوجيه سلوك الأفراد بما يتوافق مع مصالحها وأهدافها.

على الرغم من تعدد التعريفات واختلاف وجهات النظر حول مفهوم الثقافة التنظيمية، يمكن ملاحظة وجود اتفاق نسبي بين الباحثين على بعض العناصر الأساسية التي تشكل جوهر هذا المفهوم. وقد تناول معظم الباحثين هذه العناصر المشتركة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تعكس الثقافة التنظيمية مجموع القيم، والأفكار، والقواعد التي يتبناها أعضاء المنظمة، وتعمل على التمييز بين السلوكيات المقبولة والملائمة والسلوكيات غير المرغوب فيها، مما يجعلها مرشداً لسلوك العاملين داخل المنظمة.

- تظهر الثقافة التنظيمية على المستوى الذاتي للعلاقات بين الأفراد، حيث تحدد وترجم السمات النفسية والعاطفية لأعضاء المنظمة، وقد تحمل محتوى عاطفياً قوياً.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

-تتعلق الثقافة التنظيمية ب البرمجة الموحدة للقواعد والقيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز النمط الذي تتبناه المنظمة لتحقيق أهدافها، وهي بذلك تمثل آلية تفكير مشترك تجاه ما تتعرض له جماعة معينة في زمن ومكان محددين.

-تُعد الثقافة التنظيمية مؤشراً رئيسياً لبقاء واستدامة المنظمة على المدى الطويل.

-تتمثل الثقافة التنظيمية في المعتقدات والمواقف والقيم المعترف بها جماعياً من قبل أفراد المنظمة، وبشكل مبسط يمكن اعتبارها الدراية المنظمة بأساليب العمل داخلها.

-ترتبط الثقافة التنظيمية بتاريخ المنظمة وتطورها عبر الزمن، مما يعكس تجاربها السابقة وأساليب تعاملها مع التحديات.

-تتميز الثقافة التنظيمية بأنها عميقة وغالبًا ما يصعب ملاحظتها مباشرة، إذ تتطلب التحليل لفهم تأثيرها على سلوك الأفراد والعمليات التنظيمية.

استناداً إلى ما تم عرضه سابقاً، يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المظاهر والسلوكيات المتطورة باستمرار، التي تميز كل منظمة عن أخرى. وتنشأ هذه الثقافة من المعتقدات، وتأثير المؤسسين والقادة، والعادات، والرموز، والطقوس المتنوعة، التي يستمد من خلالها أفراد المنظمة إدراكهم ونظرتهم تجاه البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم. كما أن هذا المفهوم ليس ثابتاً، بل يتطور ويتغير من خلال التفاعل المستمر بين أعضاء المنظمة ومع بيئتهم التنظيمية.

3-أهمية الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية، وفقاً لكل من Schmitz & Kroeber، بأنها "نظام مشترك من القيم والمعتقدات يؤدي إلى وضع قواعد وأخلاقيات تحكم السلوك، مما يتيح إيجاد أسلوب عمل مميز داخل المنظمة." ويشير مدوح جلال إلى أن الثقافة التنظيمية أصبحت جانباً مقبولاً وذو أهمية وأولوية في كثير من المنظمات ولدى العديد من المدراء. ويؤكد على هذا المعنى أيضاً كل من Peters & Waterman في

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كتابهما *In Search of Excellence*، حيث يبينان أن سيطرة وتماسك الثقافة التنظيمية في المنظمات يعد عنصرًا أساسيًا للجودة والنجاح، مما يجعلها محورًا محوريًا لتحقيق الأداء المتميز¹.

تزايد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل أكبر نتيجة الإنجازات التي حققتها المنظمات اليابانية في توظيف القيم الثقافية في إدارة منظماتها، مثل العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرار، والثقة، والاهتمام بالعنصر البشري. ويبرز هذا الاهتمام الدور المحوري للثقافة التنظيمية في تطوير المنظمات وتحقيق نجاحها واستدامة أدائها.

ونظرًا للأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على جميع أنشطة المنظمة، يرى Out أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد جزء من المنظمة، بل هي المنظمة نفسها، إذ تشكل الإطار الكلي الذي يوجه سلوك الأفراد ويحدد أساليب العمل ويؤثر في قرارات وأداء المنظمة ككل²، لذلك فإنه على القادة بالمنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظماتهم ووضعها في الحسبان.

وفي نفس السياق، يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تلعب أدوارًا محورية داخل المنظمة، فهي تمثل النسيج الرابط بين سلوك العاملين والإدارة، كما تمنح الأفراد الشعور بالهوية والانتماء والاعتزاز بالمنظمة، مما يجعلها محفزًا قويًا لتحسين الأداء. إضافة إلى ذلك، تسهم الثقافة التنظيمية في ترابط مختلف أجزاء المنظمة، كونها المصدر الرئيسي للقيم التي يعتنقها الموظفون ويعبرون عنها من خلال سلوكياتهم وأدائهم اليومي³.

يرى E. Schein أن الثقافة التنظيمية تتشكل وتتكيف بهدف إيجاد حلول لنوعين من المشكلات التنظيمية التي تواجهها المنظمة. النوع الأول يتعلق بـ تأقلم المنظمة مع بيئتها الخارجية وضمان بقائها وتطورها، في حين يختص النوع الثاني بـ البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحقيق التكامل والانسجام بين

¹ الباطول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة الإستشفائية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الإستشفائية بالجلفة" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (2)، ص 86.

² الباطول علوط مرجع سبق ذكره، ص 89

³ <http://banaba.khayma.com> القوات العشر للثقافة التنظيمية، 2017/10/23le

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أعضاء المنظمة. ويشير الباحث إلى أن الثقافة التنظيمية تسهم في زيادة الالتزام والاندماج الداخلي للعاملين، مما يعزز شعورهم بالانتماء للمنظمة ويزيد من فاعليتهم وأدائهم الوظيفي¹.

وفقاً لـ E. Schein، تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد حدود المنظمة ومنحها خصوصيتها وهوية تميزها عن باقي المنظمات في بيئتها. ومن هذا المنطلق، تُعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحديد الهوية والتميز في الوسط البيئي للمنظمة. كما تفرز الثقافة مجموعة من المبادئ والقواعد والإشارات التي تميز أفراد المنظمة وتعرفهم كمجموعة متماسكة ومختلفة عن الآخرين، مما يتيح لجميع أعضاء المنظمة معرفة ما يجمعهم وما يميزهم عن الفاعلين الاجتماعيين الآخرين.

وتعمل الثقافة أيضاً على توجيه الأفراد نحو سلوكيات واتجاهات محددة، ومساعدتهم على التعامل مع عدم اليقين وتعقيد البيئة الخارجية، مثل المنافسة الشديدة، حيث توفر الأساس الذي يعتمد عليه الأفراد لمواجهة التحديات المحيطة. ومن هذا المنظور، تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد ماهية المنظمة، ودورها، ومكانتها، بما يسمح للأفراد بالعيش والعمل والتطور في سياق بيئتهم التنظيمية بشكل فعال.

• **- تعزيز التعايش والتعاون:** تسمح الثقافة التنظيمية لأفراد المنظمة بالتعايش والتعاون من خلال دعم العوامل التي توحدهم ونبذ العوامل التي تشتت جهودهم.

• **تحقيق التكامل الداخلي:** تعمل الثقافة على توحيد العاملين حول هدف مشترك، باعتبارها وسيلة للتكامل الداخلي داخل المنظمة، تهدف إلى تعبئة الأفراد وتحفيزهم نحو الأهداف المشتركة.

• **دعم التماسك البشري:** كل مجموعة بشرية، مهما اختلفت خصائص أعضائها، تحتاج إلى قدر من التماسك والاتساق للعمل بشكل متكامل وفعال. وتوفر الثقافة التنظيمية الأرضية الأساسية (مثل أنماط التفكير، والمعتقدات، والافتراضات) التي تمكن المجموعة من العمل معاً رغم اختلافاتهم الفردية.

• **دمج الموظفين الجدد:** تلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً في دمج الموظفين الوافدين من بيئات تنظيمية مختلفة، سواء كانوا خريجين جدد أو عمالاً ذوي خبرة من منظمات أخرى أو حتى أجنبي،

¹ www.ipeut.com/management/management-interculturel/320/les-rules-externes-et-inetnres51228.php. consulté le 22/01/2017.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

من خلال تيسير اكتسابهم لأساليب العمل وأنماط التفكير المتبعة داخل المنظمة، مما يعزز فعالية عملهم مع باقي الأعضاء.

• **تسهيل الرقابة الداخلية:** تساعد الثقافة التنظيمية على إنشاء نظام رقابي فعال يكون مشتركاً ومقبولاً من جميع أفراد المنظمة، مما يضمن الالتزام بالقيم والسلوكيات المتفق عليها¹.

وبالتالي، تعمل الثقافة التنظيمية القوية على توحيد أفراد المنظمة وخلق مناخ تنظيمي داخلي داعم للأداء الأمثل للموارد البشرية، مما يزيد من فعالية الأفراد وبالتالي فعالية المنظمة ككل. ويرى محمود سليمان العميان أن للثقافة التنظيمية ثلاث فوائد رئيسية:

1. **ضبط السلوك:** تجعل الثقافة التنظيمية سلوك الأفراد متوافقاً مع قواعدها وخصائصها، إذ إن أي خرق لهذه القواعد أو العمل بعكسها يواجه بالرفض، مما يعزز قدرتها على مقاومة محاولات تغيير وضع الأفراد أو التأثير على سلوكهم بشكل غير مرغوب فيه.

2. **تفسير الظواهر التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً يلجأ إليه الأفراد لتفسير الأحداث والأنشطة داخل المنظمة، مما يساعد على توسيع فهمهم واستيعابهم للظواهر التنظيمية المختلفة.

3. **التنبؤ بالسلوك:** تعمل الثقافة التنظيمية كوسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، حيث يتصرف الأفراد غالباً وفق القيم والمبادئ التي يعتنقونها عند مواجهة موقف أو مشكلة معينة، مما يجعل معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد أداة لفهم سلوكه والتوقع بمردوده في المواقف التنظيمية².

يرى كوبي (Kobi) أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربعة نقاط أساسية:

¹ OLIVIER Meier, management interculturel stratégie-organisation-performance. 5, Paris, éd Dunod, 2013, pp 19-120.

² مليكة حنيش، دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة فرع مؤسسة حياة التركية ببوعينان البليدة"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015)، ص 40.

1. عامل محدد في تغيير الذهنيات:

يشير Kobi إلى أن العالم اليوم سريع التغير، والمؤسسات الصناعية تبذل جهودًا مستمرة لإشباع رغبات الزبائن وتواكب التغيير والتجديد. ومن ثم، لا يمكن إحداث تغيير فعال دون توافق بين الثقافة التنظيمية السائدة وأهداف التغيير، لا سيما فيما يتعلق بالذهنيات، والأفكار، وسلوك الأفراد داخل المنظمة.

2. عنصر مفتاحي في التسيير الاستراتيجي:

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرًا جوهريًا في صياغة أي استراتيجية داخل المنظمة، فهي ليست مجرد سياق عام، بل تشكل عنصرًا استراتيجيًا بحد ذاتها. ويرتبط التسيير الاستراتيجي للمنظمة ارتباطًا مباشرًا بالثقافة التي تسودها، مما يجعل الثقافة إطارًا لتوجيه القرارات والمبادرات الاستراتيجية.

3. أداة للتسيير الإداري:

في ظل بيئة تنافسية متسارعة، تحتاج المنظمات إلى أفراد محفزين وحريصين على تطبيق أساليب لامركزية في الإدارة. وتوفر الثقافة التنظيمية الجديدة أداة للتسيير الإداري تختلف عن الثقافة التقليدية المبنية على المركزية والرقابة والبنية الهرمية للسلطة. فهي تساعد المسيرين على تجنب المشاكل التنظيمية والبشرية وتحقيق بيئة عمل أكثر أمانًا وفعالية.

4. نقطة مرجعية لكل فرد في التنظيم:

غالبًا ما تكون القيم التنظيمية غير مكتوبة، لكنها أساسية في حياة المنظمة. تمنح الثقافة التنظيمية الأفراد معايير مرجعية لتوجيه سلوكهم واتخاذ قراراتهم اعتمادًا على الخبرات السابقة، مما يخلق معنى وهدفًا مشتركًا، ويؤدي إلى وحدة الأفعال بين أعضاء المنظمة¹.

4- مكونات ومصادر الثقافة التنظيمية:

يقصد بمكونات الثقافة التنظيمية العناصر التي تشكل بنيتها الأساسية. ويرى E. Schein أن الثقافة ليست مجرد معلومات أو بيانات جامدة، بل هي موجودة على مستويات متعددة، تتضمن المعتقدات،

¹ ملكة حنيش، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

والافتراضات، والتطبيقات الواقعية الملموسة التي يمكن ملاحظتها في حياة المنظمة اليومية. وبحسب العديد من الباحثين، تتكون الثقافة التنظيمية من أربعة عناصر رئيسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- القيم التنظيمية :

رغم تعدد واختلاف تعريفات الثقافة التنظيمية، إلا أن القيم تظل في صلب جميع هذه التعريفات كعنصر أساسي. إذ تُعد القيم التنظيمية محورية في تكوين وتشكيل الثقافة التنظيمية، فهي توفر إطارًا مرجعيًا للسلوكيات الفردية والأنشطة الوظيفية داخل المنظمة.

وحسب ENZ، يقدم نظام القيم تفسيرات معقدة وعلى نطاق واسع للسلوكيات المناسبة للأعضاء، وهو يمثل المبادئ العامة التي تقوم عليها فلسفة المنظمة، ورسالتها، وأهدافها التنظيمية. كما يتجلى نظام القيم الرسمي عندما تتحدد القيم الأساسية والمحورية لطرق العمل والتصرفات وإدارة العمليات داخل المنظمة، ويصبح لها أثر فعال عندما تكون مشتركة ومتفقًا عليها بين جميع أعضاء المنظمة، بما يضمن التناسق والتوجيه الموحد للسلوكيات والقرارات التنظيمية¹.

ولتأكيد التقيد بالقيم التنظيمية وضمان اكتسابها من قبل العاملين، يجب على المنظمة توضيح هذه القيم وتفسيرها بشكل يومي ومتكرر، لإبراز أهميتها ووجودها الفعلي داخل المنظمة. كما ينبغي أن تكون سلوكيات المسؤولين والرؤساء متوافقة مع هذه القيم المعلنة، ليصبحوا نموذجًا يحتذى به الأفراد.

ومن الجدير بالذكر أن ليست كل القيم داخل المنظمة تعتبر قيمًا تنظيمية، إذ يجب أن تمتلك القيم التنظيمية صفات محددة تميزها. فهي تمثل موعظة أو حاجة تحفز الأفراد على اتخاذ توجهات وسلوكيات محددة. ويرى Finegan أن القيم التنظيمية يجب أن تحدد وتوضح كيفية تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، والتي غالبًا ما تتجسد على شكل استراتيجيات محددة. ومن هذا المنظور، تلعب القيم التنظيمية دورًا أساسيًا في صياغة وإعداد هذه الاستراتيجيات وضمان انسجامها مع فلسفة المنظمة وأهدافها².

¹ Enz, Cathy A. "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", Administrative Science Quarterly vol 33, no. 2, 1988, pp284-304.

² Finegan, J. E, "The impact of person and organizational values on organizational commitment", Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2000, vol 73, n°2, pp149-169

تعتبر القيم التنظيمية محورا استراتيجيا داخل المنظمة، حيث تلعب دورا في الرقابة النوعية، والتأثير، والتقويم، وتوجيه المواقف والسلوكيات والأفعال الفردية، مما يجعلها عنصرا مؤثرا في الأداء العام للمنظمة. ومع ذلك، يبقى التأثير عليها أمرا صعبا نسبيا، إذ أنها أصيلة في الفرد ومرتبطة بالطبيعة البشرية.

ويشير الباحثون إلى أن القيم التنظيمية تمتلك تأثيرا عميقا وكبيرا على مواقف وسلوكيات العاملين، وأن هذه القيم المشتركة والأساسية داخل الثقافة التنظيمية تساهم في تشكيل التوقعات والقواعد الاجتماعية والتنظيمية داخل المنظمة.

وعندما تؤثر هذه القيم بوضوح على عمل المنظمة، فإنها قد تؤثر أيضا على استراتيجيات وسياسات المنظمة، بما في ذلك تحويل أنماط الإدارة من الأساليب التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية. ويتم ذلك من خلال ترسيخ القيم السائدة في البيئة التنظيمية، والتي توجه سلوك الموظفين وتحدد مدى تقبلهم للتغيرات نحو أنماط الإدارة الجديدة وتساعدهم على التكيف معها بفعالية¹.

ب-المعتقدات التنظيمية

غالبا ما يُعرف الثقافة التنظيمية على أنها نظام (system) متكامل داخل المنظمة. فوفقا لكل من Johenson & Schules، تُعد الثقافة التنظيمية شبكة مترابطة تتصل فيها الأعراف، والعادات، والرموز، وعلاقات القوة (السلطة)، والهياكل التنظيمية، وأنظمة الرقابة، بالإضافة إلى القصص والنماذج التوضيحية التي تجمع كل هذه العناصر معًا.

أما Ogbon فيرى أن الثقافة التنظيمية تتكون من القيم، والقواعد، والاعتقادات، والعادات التي يمتلكها الأفراد ويكتسبونها من خلال التفاعل المشترك مع الآخرين داخل المنظمة. وتشكل الاعتقادات التنظيمية جزءا من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية، ويشارك فيها جميع أعضاء المنظمة.

كما يعرف الباحث Davis الثقافة التنظيمية بأنها نظام من المعتقدات والقيم المشتركة، يزود أعضاء المؤسسة بالمعنى ويوجههم نحو قواعد السلوك المناسبة داخل بيئة العمل، بما يضمن انسجام الممارسات الفردية والجماعية مع أهداف المنظمة².

¹ JULIE Dextra Gouthein, op.cit, pp47.

² BAZIN Yoan, Op.cit, p05.

وبالاطلاع على ما سبق، يتضح أن المعتقدات التنظيمية تشكل عنصرًا محوريًا في مختلف التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية ومبادئها الأساسية. فهي تمثل منظومة مشتركة بين أفراد المنظمة تُمكنهم من بناء هوية جماعية مشتركة، والعمل بتناغم داخل فرق العمل، ومنح معنى لجهودهم العملية. ويمكن تعريف المعتقدات التنظيمية على أنها أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز المهام والوظائف التنظيمية. ومن أبرز هذه المعتقدات، على سبيل المثال، أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز العمل الجماعي، والالتزام بالقيم والسلوكيات التي تدعم أهداف المنظمة.

ج التوقعات التنظيمية

تمثل التوقعات التنظيمية جزءًا من التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يشير إلى مجموعة التوقعات المتبادلة التي يضعها أو يتوقعها كل من الفرد والمنظمة خلال فترة عمله فيها. وتشمل هذه التوقعات، على سبيل المثال، توقعات الرؤساء تجاه المرؤوسين والعكس صحيح، وكذلك توقعات الزملاء تجاه بعضهم البعض، والتي تتمثل في الاحترام المتبادل والتقدير، إضافة إلى توفير بيئة ومناخ تنظيمي داعم يلبي الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين¹.

د - الأعراف التنظيمية

يلاحظ أيضا أن معظم التعريفات التي تناولت مصطلح الثقافة التنظيمية تتضمن مفهوم الأعراف التنظيمية، والتي تُعرف بأنها معايير وسلوكيات يلتزم بها الموظفون لأنها تعد مهمة لاستقرار وفعالية المنظمة. ويُفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة، ومقبولة من قبل الجميع. غالبًا ما تستمد المنظمة هذه الأعراف من الثقافة الوطنية والثقافة المجتمعية العامة، ومن أمثلة هذه الأعراف التنظيمية تجنب تعيين الأب وابنه في نفس المنظمة.

وبالإضافة إلى العناصر التي أشار إليها الباحثون سابقًا، توجد عدة عناصر أخرى تشكل مكونات الثقافة التنظيمية، منها²

¹ واقية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقًا، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس والأرطفونيا، جامعة الجزائر 2 (2013)، ص 41

² بوديب دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 82

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تلعب خصائص العاملين دورًا مهمًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، حيث تقوم المنظمة باختيار وتعيين والاحتفاظ بالأفراد الذين يتوافقون مع القيم والمبادئ التي تؤمن بها. ومع مرور الوقت، يغادر الأفراد الذين لا يتفقون مع هذه القيم، بينما يواصل أولئك المتوافقون معها العمل داخل المنظمة، مما يعزز انتماءهم لها ويقوي التماسك الثقافي الداخلي.

- الطقوس الجماعية والاحتفالات تعد من العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية. فالطقوس تمثل ممارسات منظمة وثابتة مستمدة من الأساطير والرموز المتعلقة بأنشطة المنظمة اليومية، مثل اللغة المستخدمة وطرق استقبال الموظفين الجدد والاحتفالات السنوية. وتعرف الطقوس الجماعية بأنها التعبير المتكرر عن هذه الأساطير من خلال أنشطة منظمة ومبرمجة تهدف إلى ترسيخ ونقل القيم للموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء للمنظمة.

أما الاحتفالات، فهي أنشطة مبرمجة خصيصًا لمكافأة العاملين أو تشجيعهم، وتقام في مناسبات محددة، مما يتيح للإدارة تعزيز قيم معينة، وتقوية الروابط بين أعضاء المنظمة، والإشادة بالموظفين المتميزين، وهو ما يخلق نوعًا من المنافسة الإيجابية داخل بيئة العمل.

الأساطير هي القصص والحكايات المتعلقة بتاريخ المنظمة، والتي يتقبلها جميع الأفراد دون الحاجة إلى تساؤل أو تدقيق، حيث تُتناقل كما هي عبر الزمن. وتمثل هذه الأساطير أحداثًا ماضية تهدف إلى نقل القيم والمبادئ للعاملين داخل المنظمة. وغالبًا ما تحتوي على صور مثالية لأشخاص غير محددين أطلق عليهم لقب "الأبطال"، الذين حققوا إنجازات بارزة وأسهموا في تعزيز مكانة المنظمة، لتصبح هذه الأساطير أداة تعليمية وسلوكية توجه الأفراد نحو القيم المرغوبة.

- تاريخ المنظمة يشمل سلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة، والتي كان لها تأثير مباشر على الأفراد والهيكل التنظيمية والقرارات الكبرى والمحيط العام للمنظمة. ويُنظر إلى هذا التاريخ بشكل تراكمي، حيث تساهم التجارب المختلفة على مر الزمن في تكوين معايير مرجعية تُستخدم لتقييم الأداء واتخاذ القرارات المستقبلية.

- المهنة، ويُطلق عليها أحيانًا الحرفة، هي مجموعة المعارف والمهارات التي يمتلكها أفراد المنظمة، وتشمل على سبيل المثال المعرفة بالتكنولوجيا، وفهم الأسواق، والقدرة التنظيمية. ومع مرور الوقت، تنشأ من هذه المعارف طرق محددة لأداء الوظائف والمهام، إضافة إلى علاقات عمل تتوافق مع طبيعة النشاط. ويُقاس مستوى المهنة أو الحرفة بمدى إتقان الفرد لمجال معين من النشاط والمهام المرتبطة به.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

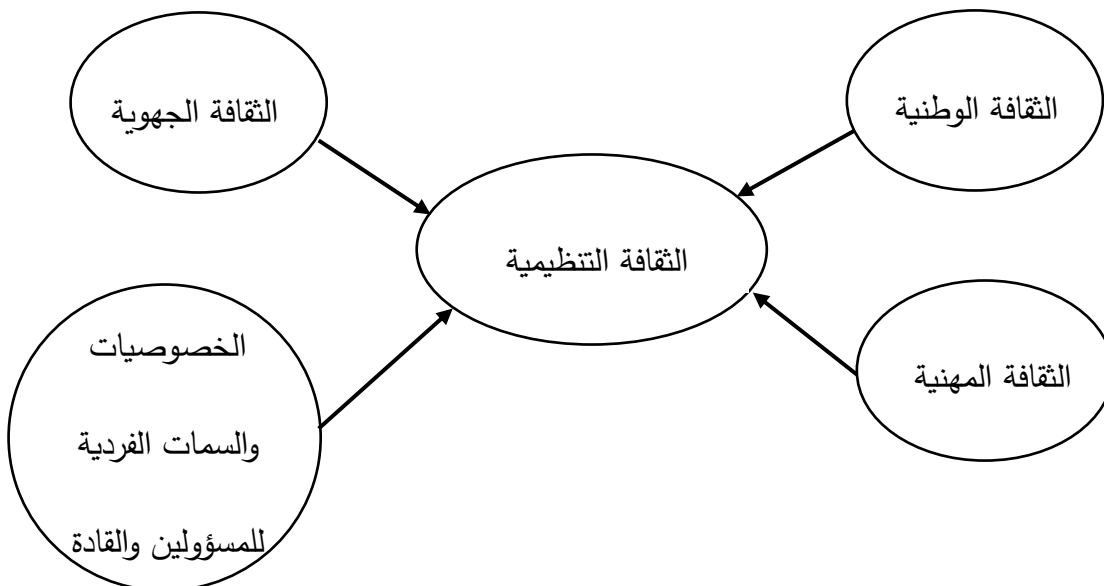
- الرموز هي إشارات مميزة تمثل هوية المنظمة وتبرز خصوصيتها، وتشمل على سبيل المثال الشعارات كصورة رمزية للمنظمة، وأنماط اللباس، والتصميم المعماري، وطرق إدارة الوقت، واللغة المستخدمة داخل المنظمة. وتعمل هذه الرموز على نقل القيم والمعاني المرتبطة بالثقافة التنظيمية وتعزيز الانتماء والتميز داخل بيئة العمل.

- الطابوهات (الممنوعات) هي المواضيع أو السلوكيات التي تسعى المنظمة لإخفائها ورفضها، والتي يُمنع الخوض فيها أو تداولها داخل بيئة العمل. وتتشأ هذه الطابوهات عادةً نتيجة تجارب سلبية أو مأسوية مرت بها المنظمة، مثل الإخفاقات أو الإدارة غير الفعالة. وتهدف المنظمة من وضع هذه الممنوعات إلى حماية صورة العاملين وصورتها الخارجية، حيث أن انتهاكها قد يؤدي إلى اضطراب داخل المنظمة ويؤثر سلبًا على أداء الأفراد والهيكل التنظيمي ككل.

المطلب الثاني: العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية

كل منظمة، بغض النظر عن حجمها، تُعتبر نسقًا اجتماعيًا يتكون من مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات متنوعة، تشمل على سبيل المثال الثقافة الوطنية، والثقافة الجهوية أو الإقليمية، والثقافة المهنية المرتبطة بالمنصب والخبرة العملية للفرد، إضافةً إلى الثقافة الشخصية لكل عامل. وتُعد هذه الثقافات مجتمعة المصدر الأساسي لتكوين الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، إذ تؤثر على سلوكيات الأفراد وأساليب تعاملهم داخل بيئة العمل. كما أن لكل ثقافة من هذه الثقافات تأثيراتها الخاصة التي تظهر في ظروف معينة، والتي تسهم في تشكيل وتطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة على مر الزمن.

الشكل رقم 1 يمثل الثقافات التي تؤثر على الثقافة التنظيمية نقلا عن: Olivier Meier



1. الثقافة الوطنية : يشير الباحث Diribrane إلى أن الثقافة الوطنية تمارس تأثيرًا قويًا على الأفراد والمنظمات، بحيث قد تؤثر على محاولات إنشاء ثقافة تنظيمية أصيلة داخل المنظمة، على الرغم من كل الجهود المبذولة لتشكيل هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة¹، توجد في كل بلد اختلافات كبيرة في أساليب التنظيم وإدارة الأعمال، وكذلك في السلوكيات المرتبطة باحترام السلطات أو قبول عدم المساواة. وتشكل الثقافة الوطنية نوعًا من التعاقد الخاص الذي يعكس القيم والممارسات الثقافية للجماعات المختلفة داخل المجتمع، ويتجاوزها في الوقت نفسه. ويُبنى المجتمع من خلال ابتكار وتطوير طرق خاصة للعيش بصفة إنسانية، مع التفاعل بين الثقافات الجهوية، والثقافات العرقية، والثقافات الفردية، دون أن يهيمن على هذا المجتمع ثقافة واحدة من بين هذه الثقافات المتعددة. تتميز الثقافة الوطنية بأنها في تواصل تاريخي مستمر، مما يمكنها من اكتساب خبرات إنسانية جديدة ودمجها في الهوية الوطنية. ومع تطورها المستمر، تسعى الدولة إلى تطوير مؤسسات سياسية، تربوية، اجتماعية وثقافية تعكس ثقافتها وتعمل على تشكيل دولة قومية ذات سيادة، حيث يتفاعل فيها مختلف الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين والسياسيين في الإقليم. ومن هذا المنظور، تُعتبر الثقافة الوطنية مكونًا أساسيًا ومؤثرًا في الثقافة التنظيمية للمنظمات.

يتضح من ذلك أن تاريخ البلد وقواه السياسية والاقتصادية يسهم بشكل مباشر في توجيه توجهات المنظمات، من خلال إطار قيم، وأساطير، وعادات، وقوانين مشتركة ومقبولة من قبل غالبية المجتمع. ويُعد تأثير الثقافة الوطنية عميقًا على الثقافة التنظيمية للمنظمة، بحيث يبقى راسخًا بدرجة كبيرة في النشاط الفكري والسلوكي للأفراد، مع الإشارة إلى أن الخصائص الثقافية الوطنية تتطور وتتغير ببطء، وقد يستغرق ذلك عدة أجيال.

2. الثقافة الجهوية (الإقليمية): تشير الثقافات الجهوية إلى الاختلافات الثقافية الموجودة داخل الدولة الواحدة، وتمثل الثقافة الإقليمية مجالًا مؤثرًا بشكل خاص، حيث يمكن أن تؤدي الروابط القوية بين الأفراد المنتمين إلى نفس الإقليم إلى حدوث أزمات أو صراعات أحيانًا. وقد يظهر تعارض بين ثقافة إقليمية تسعى لتأكيد خصوصيتها وبين الثقافة الوطنية الرسمية، فتعمل الدولة من خلال مؤسساتها على التخفيف من حدة هذه الاختلافات. على سبيل المثال، تتعامل فرنسا منذ عدة سنوات مع مطالب الحكم الذاتي أو الاستقلال في بعض مناطقها مثل كورسيكا (Corse)، بريتاني (Bretagne)، ومنطقة الباسك (Pays de Basques)، نظرًا لما تتميز به هذه الأقاليم من تأثيرات ثقافية وتاريخية قوية.

¹ OLIVIER Meier, op.cit, p23

وفي المقابل، يمكن أن تُعتبر هذه الاختلافات الإقليمية جزءًا لا يتجزأ من بناء الدولة، كما هو الحال في ألمانيا والمملكة المتحدة، حيث يتم منح الأقاليم درجة معينة من الحرية في اتخاذ القرارات في مجالات محددة احترامًا لخصوصياتها.

ويُعد وجود ثقافات إقليمية قوية، مبنية على عوامل تاريخية وجغرافية وسياسية واقتصادية وثقافية، مثل اللغة والدين والعادات، عنصرًا مؤثرًا لا يمكن تجاهله في فلسفة وعمل المنظمات. إذ أن الثقافة الإقليمية تؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، خصوصًا في السلوكيات والقيم والعادات وطبيعة العلاقات بين الأفراد ضمن هذه الأقاليم.

3- الثقافة المهنية: لا تقتصر الثقافة على الخصوصيات الوطنية أو الإقليمية فحسب، بل يمكن أن تنشأ أيضًا نتيجة تاريخ مهني مشترك يوحد الأفراد ضمن مجتمع مهني قائم على التدريب والخبرة المشتركة. ومن هذا المنطلق، تُعد الثقافة المهنية نوعًا من الثقافة الخاصة التي يكتسبها الفرد من خلال العمل، حيث تلعب علاقات العمل دورًا مهمًا في التنشئة الاجتماعية وبناء الهوية المهنية، ويتمثل ذلك في نموذج ثقافي خاص ينظم سلوكيات وممارسات الأفراد. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الفرد يبني جزءًا من شخصيته وهويته من خلال المهنة التي يمارسها.

ويعرف الباحث Sainsaulieu مفهوم الهوية المهنية (l'identité professionnelle) بأنها: الطريقة التي من خلالها تستمر جماعات مختلفة في العمل، وتتفاعل مع بعضها البعض ضمن إطار مهني مشترك، مما يساهم في تشكيل هوية الأفراد وسلوكياتهم المهنية.¹ تستند الهوية المهنية وفقًا لكل من Peter Bergen وThomas Luckman إلى التنشئة الاجتماعية الفرعية أو الثانوية، والتي تعني إدماج المعارف المتخصصة المكتسبة في مجال معين من النشاط (المعرفة المهنية)، واللغة الخاصة بالعمل (المعايير، الصيغ، المقترحات)، والمحيط الرمزي للمنظمة (القيم، النماذج، الرموز). وتتكون الهوية المهنية من ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. ظروف العمل.

2. العلاقات الجماعية المرتبطة بالسلطة.

3. نظرة الفاعلين تجاه المستقبل.

¹ OLIVIER Meier, Op.cit, p 37.

ويعتبر النشاط المهني مصدرًا عميقًا للهوية، من خلال توفيره المكانة والاعتراف الاجتماعيين للفرد. كما يمكن أن يكون النشاط المهني محددًا لطرق معينة في التفكير والعمل. وفي بعض الحالات، يمكن أن تعزز الثقافة المهنية من قبل ثقافة القطاع، خصوصًا عندما تعمل المنظمة في نشاط يتطلب تكنولوجيا متقدمة أو يكون ذا أهمية استراتيجية أو عامة للدولة، مثل قطاع الطيران، الأسلحة، أو الطاقة.

4. **الخصائص الفردية للقادة:** يمكن أن تتأثر الثقافة التنظيمية بشخصية القادة المتعاقبين، الذين يمثلون مرجعًا ورمزًا للموظفين داخل المنظمة. وفي هذا السياق، يُعتبر دور المؤسس أساسيًا في تشكيل الثقافة التنظيمية، نظرًا لما يحمله من قيم ومعتقدات تؤثر في سلوك الأفراد وممارساتهم داخل المنظمة. ويؤثر القادة أيضًا بشكل واضح من خلال الأفكار والفلسفة التنظيمية التي يحملونها، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات التي يسعون إلى نشرها بين العاملين. ومع تغير القيادة، ودخول قائد جديد إلى المنظمة، تظهر غالبًا قيم ومعتقدات جديدة تتماشى مع فلسفة القائد الجديد ورؤيته للمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

حاول العديد من الباحثين وضع أنواع للثقافة التنظيمية حسب مواصفاتها، كما توجد العديد من الأطر النظرية التي طورت وجربت من أجل وضع أنواع للثقافة التنظيمية المختلفة؛ وفي هذا الجزء من البحث محاولة للتطرق إلى أهم التصنيفات للثقافة التنظيمية:

1 تصنيف الثقافة التنظيمية وفق النسق الداخلي: تصنيف Handy¹

اقترح هاندي Handy أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمدًا في ذلك عدة عوامل: كتاريخ المنظمة الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا والأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة، وتتمثل هذه الأنواع للثقافة التنظيمية في:

أ- **ثقافة النفوذ:** يشبه الباحث Handy هذا النوع من الثقافة التنظيمية بنسيج العنكبوت، حيث تكون السلطة مركزة في الإدارة العليا للمنظمة، ويقتصر اتخاذ القرارات والنفوذ على عدد محدود من الأفراد. وغالبًا ما يُلاحظ هذا النوع من الثقافة في المؤسسات الصغيرة، حيث يكون الرئيس أو مالك المؤسسة المسيطر على

¹ Jocelyne champagne Racine, Op.cit, p80.

عملية صنع القرارات .وتكمن المشكلة الرئيسية لهذا النوع في حجم المنظمة؛ إذ مع زيادة حجم المنظمة وتوسعها يصبح من الصعب على المؤسس الحفاظ على مركزه وسلطته بمفرده، وبالتالي تواجه المنظمة خيارين: التكيف بسرعة مع التغيرات أو مواجهة الفشل.

ب-ثقافة الدوريشبه الباحث Handy: هذا النوع من الثقافة التنظيمية بـ المعبد اليوناني القديم، ويراه البعض مشابهًا للثقافة البيروقراطية في شكلها الأصلي .ففي هذا التشبيه، تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات، بينما تمثل الأعمدة الوحدات الوظيفية التي تُكَلَّف بتنفيذ هذه القرارات .ويُعد هذا النوع من الثقافة، وفقًا لـ Handy ، الأكثر انتشارًا بين المنظمات.

ويتميز بـ البيروقراطية، الأدوار المحددة، النظم والإجراءات الواضحة، وإمكانية التنبؤ بسلوك المنظمة .كما يعمل المسؤولون في هذا النوع من الثقافة على توضيح المهام وتوزيعها بشكل منهجي بين أعضاء المنظمة .ويشير Handy إلى أن المنظمات التي تتسم بهذه الثقافة غالبًا ما تكون مستقرة، كبيرة الحجم، ولا تميل إلى التغيير المستمر.

ج-ثقافة الوظيفة أو المهنة: ترتكز هذه الثقافة على أداء المهام وفق المتطلبات المحددة، كما تعزز العمل الجماعي وروح الفريق، وتشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة باعتبارها عناصر أساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويشجع استخدام هذا النوع من الثقافة التنظيمية في المنظمات التي تهتم بالبحث والتطوير، والتي غالبًا ما تكون أكثر ديناميكية وحركة .ومع ذلك، تكمن المشكلة في هذا النوع من الثقافة في صعوبة الرقابة على العمليات واحتمالية فقدان الموارد البشرية والمادية إذا لم تتم إدارتها بشكل فعال.

د -ثقافة الفرد: يرى الباحث Handy أن في هذا النوع من الثقافة التنظيمية تكون المصالح الفردية أكثر بروزًا من المصلحة العامة، حيث يميل الأفراد إلى استخدام المنظمة كوسيلة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية .ومن أبرز خصائص هذا النوع من الثقافة أنه يرفض البناء الهرمي التقليدي وما ينشأ عنه من ممارسات وتقارير رسمية لإتمام المهام، مع التركيز على المرونة الفردية والعلاقات الشخصية في إنجاز العمل¹.

يركز الباحث Handy في تصنيفه للثقافة التنظيمية على مدى تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة .ففي هذا التصنيف:

¹ ملكة حنيش مرجع سبق ذكره، ص 48

- ثقافة النفوذ تتركز على المركزية الشديدة للسلطة.
- ثقافة الدور تعتمد على السلطة الرسمية والهياكل البيروقراطية.
- ثقافة المهمة تقوم على العمل الجماعي، المبادرة، والابتكار.
- ثقافة الفرد تعتمد على السلطة غير الرسمية التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة.

2 - تصنيف الثقافة التنظيمية وفق النسق الخارجي: دينيسون وميشرا Mishra & Denison صنف الباحثين الثقافة التنظيمية لأربعة أنواع، وذلك في ضوء التناسب بين الثقافة التنظيمية من جهة، وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة أخرى، وتتمثل هذه الأنواع في: ثقافة المشاركة، ثقافة الاتساق والتجانس ثقافة القدرة على التكيف، وثقافة المهمة.

أ-ثقافة المشاركة: يعرف كل من Denison & Mishra مفهوم المشاركة بأنها مدى مشاركة العاملين في أنشطة المنظمة وعمليات صنع القرار .وتؤدي هذه المشاركة إلى زيادة شعور الأفراد بالمسؤولية تجاه المنظمة، كما أن مساهمة الموظفين تعزز جودة القرارات المتخذة وتحسن من كفاءة تنفيذها¹، كما تعكس هذه الثقافة مدى اندماج الأفراد في العمل، مما يعزز شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة .وتتمثل مؤشرات هذا النوع من الثقافة في العناصر الموجهة نحو الفريق، وتمكين الموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يساهم في رفع الأداء العام للمنظمة وتحقيق أهدافها.

ب-ثقافة الاتساق والتجانس: يركز هذا النوع من الثقافة على مدى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، كما يعكس درجة الاندماج والتلاحم بين العاملين بالرغم من وجود وجهات نظر مختلفة .وتشمل عناصر هذه الثقافة كلاً من التنسيق والتكامل بين الأنشطة، الوصول إلى اتفاق مشترك، ووضوح القيم الجوهرية للمنظمة، بما يعزز فعالية العمل ويقوي الهوية الجماعية للموظفين.

ج-ثقافة القدرة على التكيف: تتمثل هذه الثقافة في قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والتكيف مع المؤشرات والإشارات القادمة من البيئة الخارجية، بما في ذلك احتياجات العملاء ومتطلبات السوق .ويعتمد ذلك على المرونة وإحداث التغيير المستمر بهدف تلبية توقعات العملاء .ويتضمن هذا النوع من الثقافة عناصر أساسية مثل التعلم التنظيمي، التركيز على العملاء، وخلق التغيير والابتكار داخل المنظمة.

¹ Denison, D & Neal, W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC. Ann Arbor, MI: Aviat, 2000, p 17.

د-ثقافة المهمة: تعني ثقافة المهمة أن تكون لدى المنظمة إحساس واضح بالهدف المراد تحقيقه، مما يحدد توجهاتها المستقبلية طويلة الأجل. وتعتبر سمة المهمة العامل الأساسي الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة تمتلك خططاً وأهدافاً استراتيجية واضحة أم لا. وعندما تتغير المهمة الأساسية للمنظمة، تنعكس هذه التغييرات على جوانب أخرى من ثقافة المنظمة. وتشمل عناصر ثقافة المهمة الرؤية والاستراتيجية، الأهداف، والغايات، والتي توجه سلوكيات الأفراد وعمليات اتخاذ القرار داخل المنظمة¹.

يمكن ملاحظة أن تصنيف الباحثين Denison & Mishra ركز على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق التكيف مع البيئة الخارجية. ففي هذا الإطار:

- ثقافة التكيف تعتمد على التركيز على العملاء، التعلم التنظيمي، وخلق التغيير.
- ثقافة المهمة (رسالة المنظمة) تعتمد على وضوح الأهداف المراد تحقيقها، وتحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
- ثقافة المشاركة تركز على التوجه نحو الفريق، تمكين الموظفين، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- أما ثقافة التجانس والاتساق (ثقافة البيروقراطية)، فتعتمد على الاستقرار، التنسيق، والتكامل بين أعضاء التنظيم، مما يضمن فعالية العمل واستقرار العمليات.

3 تصنيف الثقافة التنظيمية من حيث القوة والضعف:

أ- الثقافة القوية: من بين الدراسات البارزة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء المنظمة، دراسة الباحثين Pheskett. لو Kotter. لبغنوان *Culture et Performance*، حيث بحثا في العلاقة بين نجاح وفعالية المؤسسة وخصائص الثقافة التنظيمية. ويشير الباحث Kotter. إلى أن المؤسسة ذات الثقافة القوية هي التي يعمل فيها كل فرد وفق مجموعة من القيم والسلوكيات المتطابقة، مما يسهل تماثل الأفراد الجدد مع هذه الثقافة بسرعة. ويعتمد منطق العلاقات داخل هذه المؤسسات على ثلاثة عناصر أساسية:

1. تثبيت هدف مشترك بين جميع أعضاء المنظمة.

¹ Fey, C. F, & Denison, D. R. "Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?", Organization science, vol 14, n°6, p 8.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2. ممارسة تأثير إيجابي على فعالية المؤسسة من خلال تحفيز الأفراد.

3. توفير امتيازات واضحة في بنية وترتيب المؤسسة، بحيث لا تسمح بتبني تنظيم جامد غير قادر على التحفيز والإبداع.

وتؤكد نتائج Kotter وجود علاقة مباشرة بين قوة الثقافة التنظيمية ونجاح المنظمة، بما في ذلك مؤشرات النمو وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يبرز أهمية الثقافة التنظيمية القوية كعامل حاسم في تعزيز أداء المؤسسة¹.

تشير فكرة الثقافة التنظيمية القوية أيضًا إلى ما ذكره الباحث Ouchi، حيث يرى أن المؤسسات الناجحة هي التي تمتلك ثقافة واحدة قوية، وإذا أرادت أي مؤسسة تحقيق النجاح، فإنها بحاجة إلى اكتساب هذه الثقافة. ويعتبر Ouchi أن الثقافة التنظيمية القوية تتمثل في الثقة بما تحتويه من مهارات ومعارف وخدمات ودقة في الأداء، وتحقيق التجانس بين الأفراد من خلال الألفة والمودة والاهتمام بالآخرين ودعمهم، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وحميمة.

كما يرى مصطفى محمود أبو بكر أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تنتشر عبر كافة أرجاء المنظمة، وتتميز بـ الثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، ومشاركة جميع الأعضاء في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. ويؤكد أبو بكر أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى انتشار قيمها وقبولها من قبل جميع أعضائها، مما يجعل الثقافة القوية عنصرًا أساسيًا في تعزيز فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها².

تعتبر الثقافة التنظيمية قوية عندما يقوم جميع أعضاء المنظمة بمشاركة مكوناتها الأساسية مثل القيم، والمعتقدات، والعادات، ويسعون لتعليمها للأعضاء الجدد بشكل عفوي. وتزداد قوة الثقافة التنظيمية كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف. ويمكن تلخيص عناصر القوة في الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1. **عنصر الشدة:** يشير إلى قوة وتماسك الأعضاء بالقيم والمعتقدات المشتركة.

¹ Kotter, (JL) Pherskett, culture et performance : les secondes de l'entreprise sur le site : www.CNam.fr/lipor/dso/articles/kotter consulté, le 04/04/2026.

² ريجي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 42

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2. **عنصر الإجماع والمشاركة:** يعتمد على تقاسم الأفراد نفس القيم والمعتقدات داخل المنظمة، ويشمل تعريف الأفراد بهذه القيم وتشجيع الالتزام بها من خلال الحوافز والمكافآت.

3. **التميز التنظيمي:** حيث تساهم الثقافة القوية في تمييز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.

ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية القوية قد تكون سبباً في التوقع والفشل، فإذا رسخت القيم والمعتقدات باعتبارها الطريقة الوحيدة المثلى للعمل، فقد يصبح من الصعب إحداث التغييرات اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.

ب- الثقافة التنظيمية الضعيفة: يرى الباحث Kotter أن الثقافة التنظيمية الضعيفة أو السلبية تظهر تدريجياً داخل المنظمة، وتتميز بأن المسيرين غالباً ما يكونون متشبعين بقيمهم الشخصية، ولا يدركون أهمية الاهتمام بالعملاء، مصلحة المساهمين، أو احتياجات الأفراد العاملين. وتكون هذه الثقافة عدوانية تجاه بعض القيم الأساسية مثل المبادرة، روح اتخاذ القرار، وكل المحركات التي تؤدي إلى التغيير والتطوير داخل المنظمة¹.

يربط الباحث Kotter سلبية أو ضعف الثقافة التنظيمية بعدم قدرة المنظمة على التأقلم مع المتغيرات في المحيط الداخلي والخارجي. وفي المقابل، يرى محمود أبو بكر أن الثقافة الضعيفة هي التي يتم اعتناقها جزئياً من قبل أعضاء المنظمة، لكنها لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من قبل جميع الأفراد، وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات الأساسية.

ونتيجة لذلك، يجد العاملون صعوبة في التوافق مع أهداف المنظمة وقيمتها. وتؤدي الثقافة الضعيفة إلى عدم قبول جميع مكوناتها من قبل الأعضاء، ما يفضي إلى انتشار الفوضى، تكوين جماعات غير متجانسة تسعى كل منها للسيطرة والهيمنة، واندلاع صراعات داخلية. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تسرب وهروب الكوادر المؤهلة، مما يهدد وجود المنظمة ويعرقل سير العمل، ويؤثر سلباً على الأداء العام.

¹ (J) Kotter, (JL) Pherskett, op.cit.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم، برزت الإدارة الإلكترونية كأحد أهم المداخل الحديثة لتطوير الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات العمومية. فقد فرضت تكنولوجيات المعلومات والاتصال واقعًا جديدًا يتطلب من المنظمات، خاصة العمومية منها، إعادة النظر في أساليب تسييرها التقليدية والانتقال نحو نماذج أكثر مرونة وفعالية تعتمد على الرقمنة وتكامل المعلومات.

وتسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق الكفاءة والشفافية وتبسيط الإجراءات، غير أن نجاح تطبيقها لا يرتبط فقط بالجانب التقني، بل يتأثر أيضًا بعوامل تنظيمية وبشرية وثقافية. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية، ثم عرض مجالات ومراحل تطبيقها، وأخيرًا إبراز تأثير الثقافة التنظيمية في نجاح هذا التحول.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي أفرزها التطور التكنولوجي في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال، حيث تمثل تحولًا نوعيًا في أساليب الإدارة التقليدية نحو نمط يعتمد على استخدام الوسائل الرقمية في إنجاز مختلف الوظائف الإدارية. وقد شهد هذا المفهوم تطورًا تدريجيًا منذ ظهوره، وتعددت التعريفات التي تناولته باختلاف زوايا النظر إليه، سواء من حيث كونه أداة تقنية أو مدخلًا استراتيجيًا لتطوير الأداء الإداري.

وسيتيم في هذا المطلب التطرق إلى نشأة الإدارة الإلكترونية، ثم عرض مختلف تعريفاتها، بالإضافة إلى إبراز خصائصها وأهميتها وأهدافها في تحسين الأداء الإداري.

1- نشأة الإدارة الإلكترونية:

أدى التسارع الكبير في تطور تكنولوجيات المعلومات والاتصالات إلى ظهور نمط حديث في الإدارة، فرضته متطلبات التنافسية وتزايد التحديات التي تواجه الإدارات البيروقراطية التقليدية، بهدف الرفع من كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وقد أُطلق على هذا النمط الحديث مسميات متعددة، من بينها الإدارة

الرقمية، أو إدارة الحكومة الإلكترونية، أو الإدارة الإلكترونية.¹ ؛ تُعدّ الإدارة الإلكترونية أحد المفاهيم البارزة للثورة الرقمية التي تمهّد للانتقال إلى عصر المعرفة، إذ إن الطابع التحويلي القوي لتكنولوجياتها أفرز تأثيرًا عميقًا على أساليب تعامل الأفراد، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وبناء علاقاتهم الاجتماعية، فضلًا عن أنماط تواصلهم في مختلف أنحاء العالم.²

تُرجع بعض الدراسات تنامي الاهتمام بالإدارة الإلكترونية إلى إدراك الدول لأهمية ترسيخ الشفافية في تعاملها مع المواطنين والمؤسسات، والسعي إلى تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، من خلال جعل التكنولوجيا محورًا أساسيًا في سياساتها التنموية. كما يُعزى ظهور الإدارة الإلكترونية كمفهوم حديث إلى التطور النوعي الذي شهدته مختلف المجالات بفعل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات المعاصرة، ولا سيما شبكة الإنترنت، إلى جانب تزايد الحاجة إلى توظيف التقنيات الحديثة في إدارة علاقات المواطنين بالمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات تكنولوجية متطورة، الأمر الذي أسهم في إحداث تحول جذري في مفاهيم الإدارة التقليدية والعمل على تحديثها وتطويرها.

في بداياتها، طُبِّقت الإدارة الإلكترونية بشكل محدود وبأساليب بسيطة، ولم تبلغ صورتها المتطورة الحالية إلا في وقت لاحق. إذ يعود ظهورها الأول إلى أواخر سنة 1995 بولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، وتحديدًا على مستوى هيئة البريد المركزي. وكان مفهوم الإدارة الإلكترونية في تلك المرحلة يشير إلى تمكين الأفراد من الحصول على الخدمات عبر الحاسوب دون الحاجة إلى التنقل أو الحضور المباشر إلى المؤسسة.³

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجًا مباشرًا للتقدم المتسارع في المجالات التقنية والمعلوماتية، الأمر الذي دفع الإدارات الحكومية وهيئات صنع القرار إلى الاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في إنجاز المهام الموكلة إليها وتنفيذها بكفاءة وفعالية أكبر. وعلى صعيد التجارب العالمية في مجال الإدارة الإلكترونية، تُعتبر المبادرة الأمريكية من التجارب الرائدة عالميًا، حيث اقتدت بها لاحقًا عدة دول أخرى، من بينها المملكة المتحدة والنمسا وكندا.

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، 2005، ص 3.

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010)، ص 11.

³ عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وعموماً يمكن تقسيم مراحل تطور الإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل وهي كالآتي¹:

مرحلة الميلاد: (عصر الحاسوب) وترجع زمنياً هذه المرحلة إلى النصف الثاني من القرن العشرين بدخول أجهزة الحاسوب في الخدمة العمومية، وكان الهدف الرئيسي في ذلك السرعة في أداء المهام الإدارية؛

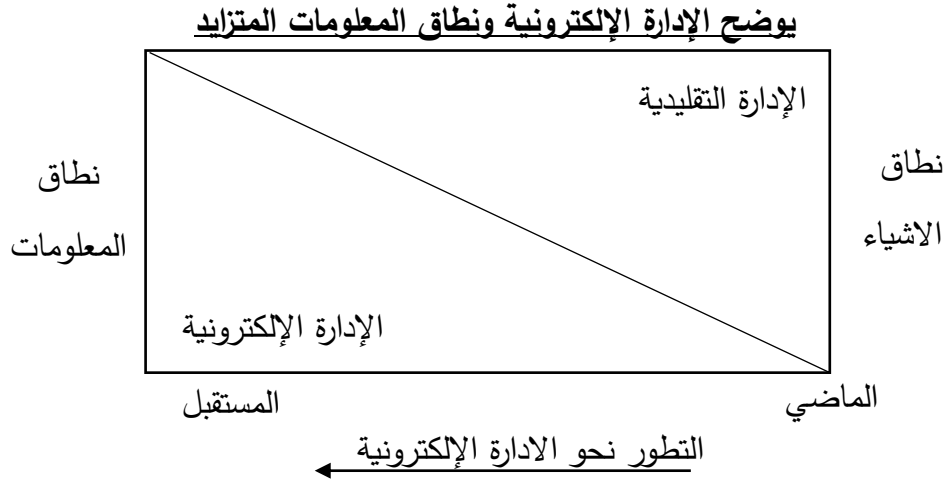
ومرحلة التصعيد: (عصر أنظمة المعلومات) بدأت هذه المرحلة نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات، حيث ظهرت الأتمتة التي بفضلها يحصل المواطن على العديد من الخدمات معلوماتياً دون اللجوء إلى الإجراءات البيروقراطية التقليدية؛

ثم مرحلة الذروة: عصر (الانترنت أين بدأت في منتصف التسعينيات بظهور الانترنت وبداية استعمالها في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين والمؤسسات، فبظهور الانترنت برزت الإدارة الإلكترونية كبديل للتنظيم الإداري التقليدي.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات العلمية المستحدثة في مجال العلوم الإدارية، وقد تم تناولها بالعديد من التعريفات، منها:

ويمكن توضيح نطاق المعلومات المتزايد للإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:



شكل رقم 02

المصدر: نجم عبد الله الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م، ص 158

¹ ياري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة (أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة. كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2014)، ص 26

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- هي عملية إنجاز الأعمال بالاعتماد على النظم والوسائل الإلكترونية، حيث تُسهم في تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة، كالتخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار، من خلال توظيف نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة من جهة. كما تعمل، من جهة أخرى، على ربط المنظمة بمختلف الأطراف المؤثرة في محيطها، مثل الموردين والمشتريين والعملاء والمنافسين، فضلاً عن الأجهزة والهيئات الحكومية، بما يهدف إلى تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها وتعزيز تفاعلها معها¹.

- تتمثل في إنجاز العمليات بين مجموعة من الشركاء عبر توظيف تكنولوجيا معلومات متطورة، بهدف رفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء، إذ تقوم على تبادل المعلومات والعمليات بشكل غير ورقي، من خلال الاعتماد على أساليب التبادل الإلكتروني للبيانات. EDI².

- هي الإدارة التي تعتمد على تكنولوجيا شبكات الإنترنت العالمية في تحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، والعمل على إيصالها ونقلها إلى الجهات والأطراف التي تحتاج إليها، سواء داخل المنظمة أو خارجها³.

- هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية في جميع جوانب الممارسة والتنظيم والإجراءات والتجارة والإعلان، ويشمل هذا المفهوم أيضاً المجالات غير الإدارية، بما يعكس شمولية تأثير التكنولوجيا الإلكترونية في مختلف الأنشطة⁴.

- هي عملية الاستغناء عن المعاملات الورقية واستبدالها بالمكتب الإلكتروني، من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها وفق خطوات متسلسلة ومحددة مسبقاً⁵.

¹ ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة 2005، ص 22

² عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007، ص 25

³ نجم، نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2000، ص 5

⁴ احمد، محمد سمير. الإدارة الإلكترونية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة 2009، ص 25

⁵ السالمي، علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد إبراهيم. الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل للنشر 2008، ص 32

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- هي الجهود الإدارية التي تهدف إلى تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، من خلال استخدام أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتبادلة.¹

- هي عملية إدارية تعتمد على الإمكانيات المتقدمة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه ورقابة الموارد والقدرات الأساسية للشركة، فضلاً عن التنسيق مع الأطراف الأخرى بلا حدود، بهدف تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية.²

- إن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أعمال تُنجز عبر الشبكة العالمية (الإنترنت) أو الشبكة الداخلية لمؤسسة معينة (الإنترانت)، وليست أيضاً مجرد تبادل للملفات والمعلومات داخل المؤسسة أو بينها وبين منظمات أخرى (الإكسترانت). فالمفهوم الأوسع للإدارة يقودنا إلى جوهر الفكرة، حيث يُعرف المفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية، كما هو شائع في العديد من الدول، بأنه استخدام الإمكانيات التقنية المتاحة لتحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.³

- تتجاوز فكرة الإدارة الإلكترونية بكثير مفهوم الميكنة المحدودة لإدارات العمل داخل المؤسسة، لتصبح مفهوماً أوسع يركز على تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام هذه البيانات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، مع توفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المتلاحقة، سواء كانت داخلية أو خارجية. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة التقليدية من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، لكنها تتميز بقدرتها على إنتاج المعرفة بشكل مستمر وتوظيفها لتحقيق الأهداف، مع الاعتماد على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بما يحقق تكامل الرؤية وبالتالي تحسين أداء الأعمال.⁴

¹ الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، ص 3

² نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع 200 ص 185

³ العميان، محمود سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 200 ص 4

⁴ رضوان، رافت الإدارة الإلكترونية القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء 200، ص 3

-هي منهج حديث يركز على تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام الوسائل الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، بالإضافة إلى الفاكس والنشرات الإلكترونية¹.

3-خصائص الإدارة الإلكترونية

تتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من الخصائص المرتبطة خصوصاً بتكنولوجيات المعلومات التي أدخلت عدة مفاهيم جديدة على مستوى النشاط الإداري، خصوصاً تلك المتعلقة بالاتصالات، وبالسعة في الأداء وعدم التقيد بالزمان والمكان لاقتناء الخدمات؛ ويمكن استعراض هذه الخصائص في النقاط التالية:

أ-**السرعة والوضوح:** أهم ما يميز الإدارات التقليدية هو تعقيد إجراءاتها وكثرة المعوقات والعقبات المتأصلة في بيئتها، مما يؤدي إلى إضاعة وقت طويل في إعداد الخدمات العمومية. على سبيل المثال، قد يتطلب تجهيز ملف معين في الإدارة التقليدية إرسال العديد من الوثائق الورقية، وتكرار نسخها، وإرسالها إلى مؤسسات أخرى واسترجاعها، الأمر الذي قد يستغرق أسابيع أو حتى أشهر لإنجاز الملف. في المقابل، تتيح الإدارة الإلكترونية تجاوز هذه التعقيدات، حيث يمكن إنجاز جميع هذه المهام خلال وقت قصير جداً، يُحسب بالثواني، بفضل الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة².

ب-**عدم التقيد بالزمان والمكان:** مع تعميم وانتشار الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارات العمومية، أصبح بإمكان مستخدميها الوصول إليها في أي وقت، إذ تتوفر مواقعها عبر الإنترنت أو من خلال الأجهزة المنتشرة في الأماكن العامة. كما يمكن لطالب الخدمة الاستفادة منها من أي موقع، شريطة توفر شبكة الإنترنت، مما يقلل الحاجة إلى مبانٍ ضخمة لاستيعاب الموظفين والمكاتب. وفي حالة مراجعة الإدارة الإلكترونية، يجد المراجع نفسه أمام قوائم وخيارات إلكترونية مباشرة، بدلاً من التعامل مع الموظفين بشكل تقليدي³.

ج-**إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها:** لا تقوم الإدارة الإلكترونية على الجهد اليدوي للأفراد وموظفيها في إدارة معاملاتها، بقدر ما تركز على إدارة المعلومات المخزنة لديها وفق برامج محددة. وهذا لا يعني أن الإدارة

¹ الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية 2004ص4

² العوض أحمد محمد الحسن، "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - السمات - العناصر (دراسة وثائقية)"، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس 2010 ص6

³ طارق عبد الرؤوف عامر، الإدارة الإلكترونية. ط1 القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007 ص18

الإلكترونية لا تحتفظ بالبيانات، بل على العكس، فهي تضمن وسائل حفظ آمنة وفعّالة لهذه المعلومات، لكنها تتحول في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات مخزنة على الشبكة الإلكترونية، بحيث يمكن استدعاؤها فور طلب صاحبها لإنجاز معاملة معينة. بناءً على ذلك، يقرر البرنامج الموافقة على منح المعاملة أو رفضها. كما تشمل هذه المعلومات بيانات عن الأشخاص والمباني والمشروعات والعديد من تفاصيل الحياة داخل المجتمع، لتكون مرجعاً معرفياً للإدارة عند الحاجة إلى إجراء إحصاءات أو الحصول على بيانات محددة. وتختلف ممارسات وطرق استغلال هذه المعلومات من إدارة إلى أخرى حسب طبيعة عمل كل إدارة والمهام الموكلة إليها¹.

د-المرونة: تُعد الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة، إذ تتيح لها التكنولوجيا الاستجابة السريعة للأحداث والتفاعل معها، متجاوزة بذلك قيود الزمان والمكان وصعوبات الاتصال التقليدية. ويُمكنها هذا من تقديم عدد كبير من الخدمات التي لم يكن بالإمكان توفيرها في ظل النمط الإداري التقليدي بسبب تلك العوائق.

هـ-الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً إمكانية متابعة مواقع عملها بشكل مباشر عبر الشاشات والكاميرات الرقمية، التي تتيح للإدارة مراقبة كل موقع من مواقعها الإدارية، بالإضافة إلى منافذها والأجهزة التي يتعامل معها الجمهور. وبذلك تصبح الإدارة أداة موثوقة لمتابعة أنشطتها ومواقعها بثقة واطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة التقليدي المعتمد على المذكرات والتقارير التي يقدمها الأفراد في الإدارات التقليدية، والذي غالباً ما يعاني من مشكلات مثل انعدام الشفافية وبطء الإجراءات.

و-السرية والخصوصية: تتميز الإدارة الإلكترونية أيضاً بسرية وخصوصية المعلومات المهمة، إذ تعتمد على برامج متقدمة تتيح لها حجب البيانات وعدم إتاحتها إلا للأشخاص المخولين الذين يمتلكون كلمات مرور وصلاحيات محددة للوصول إلى هذه المعلومات².

4-أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

يرجع الاهتمام الكبير الذي توليه الدول والحكومات لاستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بمكوناتها المختلفة إلى الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق

¹ العوض أحمد محمد الحسن، مرجع سبق ذكره

² العوض أحمد محمد الحسن، مرجع سبق ذكره .

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الإدارة الإلكترونية نظراً لتلك الفوائد التي تحققها وتلخص أهميتها منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي (OCDE) في النقاط التالية:

أ-الرفع من مستوى كفاءة وفعالية أداء الإدارة العمومية: تعمل الإدارة الإلكترونية على زيادة فعالية الإدارة العمومية من خلال اعتمادها على وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يسهم في تحسين الأداء وكفاءة الإدارة في إنجاز أنشطتها، مثل فحص وتشخيص عدد كبير من الملفات بسرعة ودقة. كما يتيح الاستخدام الفعّال للإنترنت جمع البيانات وتبادلها بين المصالح الإدارية المختلفة والأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى تسهيل التواصل مع المواطنين والمتعاملين مع الإدارة.

ب-تحسين الخدمة العمومية: يتيح استخدام الإنترنت تقديم أفضل الخدمات للمواطنين والمؤسسات، من خلال التعرف على احتياجاتهم وتمكينهم من تلبية هذه الاحتياجات ضمن الأطر الزمنية المرغوبة وبالكفاءة المطلوبة. إذ إن إعطاء الأولوية للعملاء يُعد الهدف الرئيسي للإدارة الإلكترونية، ويُتحقق عبر الفهم الجيد لاحتياجاتهم، بحيث لا يُطلب من المواطن فهم تعقيدات العلاقات بين الإدارات العمومية المختلفة. وبفضل الإنترنت، تستطيع الإدارة تقديم الخدمات بشكل موحد وفعال ومتجانس لجميع المواطنين والمتعاملين.

ج-تحقيق أهداف ونتائج خاصة: ويعني هذا أن استخدام الإنترنت والوسائل التكنولوجية يسهم في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين جهات متعددة، فمثلاً، فإن توفر المعلومات عبر الإنترنت يمكن أن يدعم استخدام البرامج التدريبية والتعليمية ويعزز الاستفادة منها بشكل أكثر فعالية.

د-المساهمة في تحقيق أهداف اقتصادية: تتيح الإدارة الإلكترونية الحد من مظاهر الفساد وتعزيز الشفافية والانفتاح في العمل الإداري، كما تسهم في خفض التكاليف والنفقات العامة المرتبطة بتسيير الشأن العام، من خلال رقمنة الإدارات والتقليل من استخدام الورق أو الاستغناء عنه. بالإضافة إلى ذلك، توفر الإدارة الإلكترونية إمكانية تطوير العديد من القطاعات، مثل السياحة والزراعة، عبر تحسين أساليب العمل وتسهيل الوصول إلى المعلومات والخدمات.

هـ-يمكن للإدارة الإلكترونية أن تكون كوسيلة مهمة في عملية الإصلاح الإداري: تُعد عملية الإصلاح عملية مستمرة ومتواصلة، حيث تدفع العولمة والتطور السريع للتكنولوجيا وتزايد النفقات الدول إلى تنفيذ الإصلاحات بشكل دوري. وفي هذا السياق، تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً أساسياً في دعم هذه العملية، من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتحسين سير الإجراءات بما يعزز كفاءة وفعالية الإصلاحات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

و-دعم الثقة بين الإدارة والمواطن: يشكّل وجود الثقة بين المواطنين والإدارة العمومية أساسًا للحكم الرشيد، وفي هذا الإطار تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل مشاركة المواطنين في العملية السياسية، وجعلها أكثر شفافية وانفتاحًا، بما يعزز التفاعل الإيجابي بين الدولة والمجتمع¹.

كما يصنف الباحث محمد بن أعراب أهداف الإدارة الإلكترونية لثلاثة مجموعات، نذكرها على النحو التالي:

- الأهداف ذات الصلة بالجانب التنظيمي للإدارة: تُعرف هذه الأهداف بما يمكن تسميته الأهداف الداخلية للإدارة الإلكترونية، وهي تشكل الأساس الذي يدفع الدول لتطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية. ومن أبرز هذه الأهداف، كما يذكر الباحثون:

- خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل الإداري، يتميز بالابتداع والابتكار، مع التقليل من مخاطر فقد المعلومات وضمان سريتها.
- تعميق مفهوم الشفافية وتشجيعها داخل الإدارات العمومية، والحد من مظاهر الفساد، مما يزيد من ثقة المواطنين والمتعاملين مع الإدارة، مع تحسين مستوى الخدمات ورفع جودتها.
- تقليل التعقيدات الإدارية التي تواجه اتخاذ القرار، عبر إنشاء هيكل تنظيمي مبسط وتسلسل واضح للسلطات والمسؤوليات.
- إلغاء أو التخفيف من العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة، من خلال الانتقال إلى ما يعرف بالشباك الإلكترونية، الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصًا الإنترنت، مما يقلل من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في تعاملات الإدارة مع المواطنين.
- تمكين الإدارة من استيعاب أكبر عدد من العملاء في وقت واحد، دون الحاجة للانتظار في طوابير طويلة، الأمر الذي يساهم في تسريع سير العمل الإداري وتحسين كفاءته².

- الأهداف ذات الصلة بعلاقة الإدارة بمتعاملاتها: تُعرف هذه الأهداف أيضًا بالأهداف الخارجية للإدارة الإلكترونية، إذ إن تأثيرها لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي للإدارات، بل يمتد أيضًا إلى تعزيز العلاقة مع المواطنين والمؤسسات المتعاملة معها. وتشمل هذه الأهداف تسهيل إشراك المواطنين في رسم السياسات

¹ Etude de l'OCDE sur l'administration électronique, Op.cit, pp 11-12

² محمد بن أعراب مرجع سبق ذكره، ص 62

العامة واتخاذ القرارات التي تهمهم، من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، بما يضمن الاستجابة لتطلعاتهم ودعم مشروعية تلك السياسات والقرارات. كما تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز قيم الديمقراطية والحكم الرشيد، مثل الشفافية والمسؤولية والصدق والعدل، إلى جانب الفاعلية والمساواة في المعاملة واحترام دولة القانون، وذلك عبر تقليل الحواجز المادية والتنظيمية واللغوية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتوضيح المصطلحات المستخدمة. إضافة إلى ذلك، تضمن الإدارة الإلكترونية المساواة في التعامل مع جميع المواطنين واحترام حقوقهم وضماناتها، من خلال تطبيق مبدأ سيادة القانون وتعزيز حماية حقوق المواطنين في مواجهتها.

- **الأهداف ذات الطابع الاقتصادي:** رغم أن مشاريع التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية تتطلب استثمارات مالية كبيرة من الدولة، إلا أن تنفيذ هذه المشاريع يحقق عوائد وفوائد كبيرة على المدى الطويل. فمن خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، تنخفض تكلفة تقديم الخدمات العامة بشكل ملحوظ مقارنةً بالنظام التقليدي، وذلك عبر توفير نفقات اللوازم المكتبية مثل الورق والمستندات وعلب الحفظ والأرشفة، نتيجة استبدال العمل اليدوي التقليدي بأنظمة الحاسوب. كما يساهم هذا التحول في خفض النفقات الناتجة عن تضخم الهياكل الإدارية عديمة الجدوى، من خلال تقديم جميع الخدمات والمعاملات الإدارية عبر الشبكة الإلكترونية، مما يوفر الوقت والجهد المخصصين لتقديم الخدمة العامة.

إضافة إلى ذلك، تعمل الإدارة الإلكترونية على تحفيز قطاع الاستثمار المحلي من خلال استغلال الإنترنت لتوفير معلومات شاملة عن الوحدات المحلية، بما في ذلك الفرص المتاحة داخل كل وحدة، وأهم مواردها ومناطقها السياحية، والمعلومات الجغرافية عنها. ومن بين الأهداف الاقتصادية للإدارة الإلكترونية، المساهمة في حل مشكلة البطالة عبر عرض فرص العمل المتاحة في الولايات والبلديات المختلفة. كما تسمح التكنولوجيات الحديثة بإجراء حوارات ونقاشات عبر الإنترنت حول مختلف مواضيع التنمية، ومشاركة العديد من الأطراف، بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني. إضافة إلى ذلك، تتيح الإدارة الإلكترونية فرصاً للمؤسسات العمومية لعقد علاقات شراكة وتعاون وتبادل الخبرات مع المؤسسات الوطنية والدولية، مما يعزز التكامل ويسهم في تطوير الأداء العام¹.

¹ محمد بن أعراب، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ورغم ما توفره الإدارة الإلكترونية من إيجابيات إلا أنه وجهت لها عدة انتقادات، وإن لم ترقى لتكون حاجزا للتخلي عن خيار تطبيقها، وأهم هذه الانتقادات هي¹:

- **التجسس الإلكتروني:** يعود ذلك إلى أن الإدارة الإلكترونية تعتمد بشكل أساسي على الأرشيف الإلكتروني، الذي يواجه عدة مخاطر أمنية، منها التجسس على الوثائق وكشف محتواها ونقلها أو حتى فقدانها. وبالتالي، تتعرض المعلومات والوثائق والأرشيف الإداري لمخاطر كبيرة، سواء كانت تتعلق بالأفراد أو المؤسسات أو الإدارات، وحتى على مستوى الدول، مما يستدعي اتخاذ إجراءات صارمة لضمان أمن وسرية المعلومات وحمايتها من التهديدات المختلفة.

- **زيادة التبعية للخارج:** تُصنع تقنيات الإدارة الإلكترونية في الغالب في الدول المتقدمة المنتجة للتكنولوجيا، مما يجعل دول العالم الثالث، رغم الجهود المبذولة، تابعة لهذه الدول فيما يتعلق بهذه التقنيات. وينعكس هذا بشكل خاص على الجانب الأمني، حيث تظل هذه الدول أكثر عرضة للمخاطر المرتبطة بحماية المعلومات والبيانات، كما أشير إليه سابقاً.

- **شلل الإدارة:** قد يؤدي التحول غير التدريجي والسوي إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية إلى شال وظائف الإدارة؛

- **الكلفة الباهظة لبناء البيئة الإلكترونية:** تتطلب مشاريع الإدارة الإلكترونية بنية تحتية متطورة وخدمات مساندة، مثل برامج التدريب والتأهيل، والتي تُقتطع لها نسبة كبيرة من ميزانية الدولة، مما قد يؤثر على أولويات تنفيذ الخدمات، لا سيما في البلدان النامية. ورغم الفوائد الكبيرة لهذه الإدارة، تواجه عدة انتقادات، من أبرزها مشكلة البطالة نتيجة استبدال الإنسان بالتكنولوجيا في أداء الأنشطة، والمخاطر الأمنية التي تجعل المعلومات والأنظمة عرضة للاختراق أو العبث. كما يثار القلق بشأن اقتصار العمل على فئة محدودة من العاملين أو تبادل معلومات محدودة وغير مفيدة، إضافة إلى تدني مشاركة المجتمع بسبب عدم كفاية الثقافة المعلوماتية، وتراجع شخصية الفرد وفقدان الذات الشخصية نتيجة تشديد الرقابة، فضلاً عن اتساع الفجوة بين المديرين والمبدعين والعاملين في المستويات الدنيا من التنظيم. كل هذه التحديات تؤكد ضرورة وضع خطط

¹ محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، عمان، الأردن: دار الشامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 251-253

متكاملة لإدارة المخاطر وتطوير البنية التحتية والكفاءات لضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها¹.

كما يمكن أن تسهم الإدارة الإلكترونية في مشكلة التفكك الاجتماعي، ويعزى ذلك إلى نقص الاتصال الجماهيري المباشر بين الأفراد وفقدان الخصوصية، حيث تزداد احتمالية تسرب المعلومات الخاصة بالأفراد، مثل الأسرار الأسرية، التي يفضل الكثيرون عدم اطلاع الغير عليها، لا سيما في المجتمعات المحافظة مثل مجتمعنا².

المطلب الثاني : مجالات مراحل ومقاربات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتعرض هذا الجزء من الدراسة للمجالات التي تغطيها الإدارة الإلكترونية وأهم المراحل التي تمر عليها عملية تطبيق مشاريع التحول للإدارة الإلكترونية؛ إضافة للمقاربات التي تعتمدها مختلف الدول في ذلك:

1-مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يمكن تصنيف مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية في أربعة مجالات رئيسية وهي:

أ-من الإدارة إلى المواطن: (Government to Citizen / G2C) تركز أغلب خدمات الحكومة الإلكترونية على هذا الجانب، إذ تهدف الإدارة الإلكترونية إلى توفير مصادر إلكترونية للمواطنين لتلبية احتياجاتهم اليومية، بالإضافة إلى تسهيل الصفقات والتعاملات بين الحكومة والمواطنين والمؤسسات الخاصة. وبفضل تطبيق الإدارة الإلكترونية، يصبح المواطن على اتصال مستمر مع الإدارة العامة. كما تلعب الإدارة الإلكترونية دوراً مهماً في تعزيز المساءلة والديمقراطية وتحسين جودة الخدمة العمومية، حيث يتمثل الهدف الرئيسي في خدمة المواطن وتسهيل تفاعله مع الإدارة العامة، عبر جعل المعلومات والخدمات

¹ حسين محمد الحسن الإدارة الإلكترونية المفاهيم الخصائص المتطلبات 1 عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2011، ص 180-185

² ريجي مصطفى عليان البيئة الإلكترونية، ط1، الأردن كلية التخطيط والإدارة الجامعية البلقاء التطبيقية، 2012، ص216

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

العامة سهلة الوصول إليها، مع تخفيض التكاليف والمدة اللازمة للحصول على الخدمة، والقضاء على قيود الوقت والمكان¹.

يلخص سعد غالب ياسين مجموعة من الأنشطة المهمة والمتنوعة للإدارة الإلكترونية تجاه المواطن، والتي تشمل عدة مجالات، منها:

- **التسجيل المدني أو الحالة المدنية**، مثل إصدار شهادات الميلاد، الزواج، جوازات السفر، وشهادات الحالة المدنية الأخرى.
- **التعليم**، بما يشمل من مراحل التربية والتعليم الأساسي والثانوي، والتعليم العالي، ومراكز البحوث والدراسات، والمكتبات العلمية والثقافية.
- **الخدمات الصحية**، مثل الضمان الصحي، والمستشفيات، والمؤسسات الصحية المختلفة.
- **الخدمات الاجتماعية**، بما في ذلك الضمان الاجتماعي، والتقاعد، والتوظيف، والرعاية الاجتماعية.
- **الخدمات الثقافية والاجتماعية** المقدمة للمواطنين والمستفيدين، بهدف تحسين جودة حياتهم وتسهيل وصولهم إلى مختلف الخدمات العامة².

ب- **الإدارة والقطاع الخاص: (Government to Business/ G2B)** تشمل هذه الفئة جميع الخدمات المتبادلة بين الإدارة العامة والقطاع الخاص، بما في ذلك السياسات العامة، القوانين، التشريعات، واللوائح ذات الصلة، بحيث يمكن للمؤسسات الخاصة الوصول إلى هذه المعلومات بسهولة عبر الإنترنت. كما تشمل التعاملات الأخرى مثل الصفقات العمومية والمناقصات.

ويشير سعد غالب ياسين إلى أن الحكومة، عبر الاعتماد على قاعدة تقنية متطورة ونظم معلومات محسوبة وشبكة اتصالات رقمية، تستطيع تلبية احتياجات قطاع الأعمال بسرعة ومرونة وشفافية، بالإضافة إلى تقديم المعلومات والمستلزمات بكفاءة وفعالية، بما يعزز التعاون بين الإدارة العامة والقطاع الخاص

¹ GHADA abdelaziz al-sowagh, "cultural drivers and barriers to the adoption of E government in the kingdom of Saudi Arabia", (doctoral thesis, faculty of humanities, university of Manchester for the degree of doctor of philosophy), 2012, p53.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 251

ويحفز النشاط الاقتصادي¹؛ فضلاً عن ذلك، يضيف نفس الكاتب أن الإدارة الإلكترونية تقدم إسناداً مباشراً للعديد من الأنشطة، مثل: تحفيز الصناعة والتجارة، تشجيع الاستثمار الأجنبي، تسهيل عمليات الاستيراد والتصدير، ضمان سرعة وشفافية الإجراءات الإدارية، والنشر الإلكتروني للقوانين والإجراءات المتعلقة بأنشطة الأعمال، وغيرها من الخدمات التي تعزز بيئة الأعمال وتدعم القطاع الخاص في أداء مهامه بكفاءة أكبر.

ج- الإدارة العمومية وإدارة عمومية أخرى: (Government to Government G2G) تشير هذه الفئة إلى الاتصالات الإلكترونية بين مختلف الأجهزة الحكومية والإدارات العمومية والوكالات، بناءً على قاعدة بيانات موحدة، كما تشمل العلاقة بين الإدارة وموظفيها، حيث يُستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وخصوصاً الإنترنت، لتعزيز أداء الموظفين العموميين وتنمية قدراتهم، من خلال تبادل المعارف والمهارات والمعلومات فيما بينهم، مما يزيد من فعالية العمليات التنظيمية داخل الإدارات العمومية. ومن المداخل المهمة لإنشاء بيئة إلكترونية فعّالة بين الإدارات، يذكر سعد غالب ياسين:

- استخدام البريد الإلكتروني بين الموظفين في الوزارات والمديريات والهيئات ومختلف الوكالات العامة، خصوصاً لتبادل التعليمات والقرارات.
- استغلال تقنيات الإنترنت لتحسين إنتاجية العمل الإداري.
- التوجه نحو المكاتب اللاورقية أو الحد من استخدام الورق، عبر استخدام التكنولوجيا في إرسال وتخزين المعلومات والأنشطة اليومية.
- توظيف قدرات الشبكات الداخلية والخارجية (Intranet & Extranet) ، والتي تشكل معمار الحكومة الإلكترونية، لضمان تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في العمل الإداري².

د- الإدارة والموظفين العموميين: (Government to Employees G2) ويعني هذا المجال مختلف الخدمات والمعلومات التي تقدمها الإدارة العامة للموظفين العموميين عبر الويب، مثل الإجازات السنوية، العطل التعليمية التعليم الإلكتروني... أي تحويل العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة العمومية التي يشغل

¹ المرجع نفسه، ص 253

² سعد غالب ياسين مرجع سبق ذكره، ص ص 253-252

فيها من علاقة تقليدية قائمة على الورق المراسلات الورقية إلى علاقة إلكترونية باستعمال شبكات الاتصال كالانترنت.

2-مراحل تطور الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة:

يمر تطور الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة عموماً عبر أربع مراحل يمكن تلخيصها في ما يلي:

أ-مرحلة المعلومات: (الوجود على الويب) informations تُعد هذه المرحلة أولى المراحل في تطبيق الإدارة الإلكترونية في معظم التنظيمات، ويمكن هدفها في توفير التواجد على شبكة الإنترنت للاستفادة من هذه القناة الاتصالية الجديدة. ففي هذه المرحلة، يُضاف الموقع الإلكتروني كأداة اتصال إلى جانب القنوات التقليدية مثل الهاتف والبريد والفاكس. ويمكن وصف هذا التواجد بأنه لوحة معلومات، تعرض في صفحتها الرئيسية معلومات عامة عن الإدارة، بما في ذلك:

- أسئلة المواطنين الأكثر شيوعاً، مثل موقع الإدارة وساعات العمل والخدمات المقدمة.
 - الإجراءات الإدارية التي يجب اتباعها.
 - بعض الوثائق القابلة للتحميل ونشر المعلومات الرسمية.
- في هذه المرحلة، لا يوجد اتصال مباشر مع المواطنين، إذ يقتصر الهدف على تمكينهم من الوصول إلى المعلومات بسهولة وراحة على مدار الساعة (7/24)، مما قد يعفيهم أحياناً من عناء التنقل إلى مقر الإدارة. أما الفوائد المتوقعة للإدارة فتشمل:
- تخفيض شدة الإقبال والازدحام على قنوات الاتصال الأخرى مثل الهاتف والشباك.
 - تقليل حجم العمل على المكاتب التي عادة ما يتوافد إليها المواطنون للحصول على معلومات عامة وشائعة.
 - خفض التكاليف المتعلقة بطباعة وإرسال الوثائق الإدارية، مما يسهم في ترشيد الموارد وتحسين كفاءة العمل الإداري¹.

¹ GILLE st-Amant, e-gouvernement: « cadre dévaluation de l'administration électronique », revue de management et système d'information, n°1, vol 10, 2005, p21.

ب مرحلة التفاعل: **phase d'interaction** في هذه المرحلة، تقوم الإدارة الإلكترونية بإنشاء رابط اتصال مباشر وشخصي مع المواطن، وذلك من خلال تقديم خدمات إلكترونية عامة تستخدم المراسلة الإلكترونية، محركات البحث، الملتقيات العامة، تحميل الملفات وإرسالها. وتُعد هذه المرحلة بداية الاتصال الإلكتروني الفعّال بين الإدارة والمواطن من كلا الطرفين، كما تمثل انطلاقة التسيير الآلي للمحتوى والوثائق.

يمكن وصف هذه المرحلة بأنها وضع أسس لتفعيل الشباك الإلكتروني للخدمات، ليصبح الاتصال أكثر مباشرة وشخصية بين الإدارة والمواطنين والمؤسسات. ويتيح الموقع الإلكتروني:

- البحث عن المعلومات والوثائق الإدارية بفضل محرك البحث المدمج.
- تغذية الموقع بعدة وثائق لتسهيل حصول المواطن عليها بسهولة.
- استقبال الطلبات إلكترونياً من المواطنين والمؤسسات، ثم فحصها من قبل الموظفين المختصين، والرد عليها إلكترونياً.
- أما الفوائد بالنسبة للمواطن، بالإضافة إلى ما تحققه المرحلة الأولى من الحصول على المعلومات بسهولة، فتشمل:

- تقليل التنقل إلى الإدارة وتجنب طوابير الانتظار.
- تسريع عملية إرسال واستقبال الطلبات إلكترونياً، رغم أن مدة فحص الطلبات من قبل الإدارة قد لا تتأثر.
- زيادة الاتصالات المشخصة للمحتوى والوثائق الإدارية، مما يعزز الشفافية ويزيد ثقة المواطن بالإدارة، ويشجع مشاركته في الشؤون العامة للدولة¹.

ولتفعيل مرحلة التفاعل في الإدارة الإلكترونية، يجب وجود هيكل تنظيمي فعال يضمن استمرارية التفاعل والتواصل عبر الموقع الإلكتروني. وفي بعض الحالات، قد يتطلب الموقع دعماً هاتفياً لتوفير المرافقة والإجابات الرسمية للمواطنين. كما ينبغي أن لا يقتصر دور الموظفين على التخصص في المجال التكنولوجي والمعلوماتي فحسب، بل يجب أن يكونوا أيضاً مستشارين في الخدمة العمومية قادرين على تلبية

¹ GILLE st-Amant, Op.cit, p22

احتياجات المواطنين بشكل فعال. في هذه المرحلة، تبدأ الإدارة العمومية بتطوير ثقافتها التنظيمية للتكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية وضمان تقديم أفضل مستوى من الخدمات للمستفيدين.

ج-مرحلة التبادل: phase de transaction تُعد مرحلة التبادل امتدادًا للمرحلة السابقة، إذ تضيف إمكانية التحكم عن بُعد، مما يسمح بتقديم الوثائق والدفع الإلكتروني لإتمام المعاملة كاملة عبر الإنترنت. وتشهد هذه المرحلة بداية الخدمة الذاتية (Self Service) من خلال أتمتة المعلومات والخدمات وفحص بعض الصفقات العمومية، إضافة إلى تعزيز القدرة الاتصالية بالقدرة على فحص المعلومات.

في هذه المرحلة، يمكن تسيير الدورة الكاملة للصفقة الإدارية إلكترونياً، بدءاً من جمع المعلومات مروراً بفحصها، وصولاً إلى أرشفتها وتوثيقها. وتستلزم هذه المرحلة وجود قاعدة بيانات ونظم معلومات فعالة لضمان تقديم الخدمة بشكل كامل، بالإضافة إلى آليات حماية فعّالة للتبادل الإلكتروني، مع ضمان الخصوصية وسرية المعلومات الشخصية.

وتتمثل الفوائد بالنسبة للمواطن في التفاعل الكامل مع الإدارة عبر الإنترنت في أي وقت، مع تقليل حجم الأوراق والتنقل والانتظار للحصول على الخدمة. أما بالنسبة للإدارة، فتمثل الفائدة في تبسيط الإجراءات الإدارية وتقديم أفضل خدمة للمواطن.

ويتطلب تفعيل مرحلة التبادل مواجهة عدة تحديات، خاصة فيما يتعلق بمفهوم البوابة المتكاملة، ومن أبرز هذه التحديات: التحديات التنظيمية والتقنية، إذ تحتاج هذه المرحلة إلى تنظيم إداري فعال، وسائل تقنية حديثة، وثقافة تنظيمية تركز على المواطن وجودة الخدمة المقدمة له.

د-مرحلة الدمج: phase d'intégration تتضمن هذه المرحلة نوعين من مشاريع دمج الخدمات الإلكترونية:

1. الاندماج الداخلي داخل الإدارة الواحدة: (Intra-organisation) ويعني دمج الخدمات الإلكترونية داخل إدارة واحدة، بحيث يُتاح للمواطن نقطة اتصال وتفاعل واحدة مع الإدارة، بغض النظر عن طبيعة الخدمة المطلوبة. ويشمل هذا الشباك الإلكتروني الموحد كل المعلومات المتعلقة بالزبون وتعاملاته مع الإدارة، بالإضافة إلى مصادر معلومات متعددة تساعد في تلبية احتياجات المتعاملين بكفاءة وسرعة.

2. الاندماج الخارجي بين مختلف الإدارات العمومية للدولة: تتمثل فائدة الاندماج الداخلي للخدمات الإلكترونية بالنسبة للمواطن في إمكانية تلبية حاجاته وإنجاز معاملاته عبر الشباك الإلكتروني الموحد، حتى وإن تطلبت هذه الطلبات تدخل عدة مصالح إدارية، إضافة إلى توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة، وتسهيل التعامل مع الإدارة دون قيود الزمان والمكان. أما بالنسبة للإدارة، فتشمل الفوائد تجنب الأخطاء، تسريع فحص الطلبات والخدمات الإدارية، ترشيد التكاليف، ورفع مستوى رضا المتعاملين. ويتطلب تحقيق الاندماج الداخلي تحولاً تنظيمياً كبيراً من خلال تأسيس ثقافة تنظيمية قوية ترتكز على توجيه الخدمات للمواطنين والمؤسسات الخاصة، وثقافة التجديد، وتوظيف موظفين أكفاء يمتلكون مهارات عالية في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، قادرين على تطوير فرق العمل الجماعية.

3. أما الاندماج الخارجي للخدمات الإلكترونية، فيعني دمج عدة خدمات عمومية لمختلف الإدارات في نفس البوابة الإلكترونية، بما يتيح للمواطن إجراء تعاملاته عبر موقع واحد متكامل.

4. ويجدر الإشارة إلى أن تقسيم مراحل تطور الإدارة الإلكترونية يختلف بين الباحثين بحسب خلفياتهم الأكاديمية. فعلى سبيل المثال، يرى موندي وواتسون (Mundy & Watson) أن التطور يرتبط بدرجة الديمقراطية، حيث تبدأ المرحلة الأولى بـ البدء من خلال بوابة إلكترونية تتيح الوصول إلى المعلومات والخدمات، تليها مرحلة التسريب التي يمكن فيها للمواطنين القيام بالتعاملات اليومية مثل الصفقات ودفع الضرائب، أما المرحلة الثالثة فهي تشخيص التعامل الشخصي (La personnalisation) بين الإدارة والمواطن، وهي تمثل المرحلة المتقدمة في الإدارة الإلكترونية وتحقيق الديمقراطية.

5. في حين يرى هيلر وبيلانجر (Hiller & Belanger) أن هناك خمس مراحل لتطور الإدارة الإلكترونية: المرحلة الأولى نشر المعلومات على الموقع الإلكتروني، المرحلة الثانية الاتصال من الاتجاهين حيث يمكن للمواطن تقديم الطلبات والخدمات عبر الموقع مع تبادل المعلومات إلكترونياً، المرحلة الثالثة التعامل المباشر بين الإدارة والمواطن، المرحلة الرابعة الاندماج عند ربط جميع الأجهزة الحكومية بالموقع نفسه لتسهيل مختلف المعاملات، والمرحلة الخامسة المشاركة التي تمكن

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المواطن من المساهمة في العملية السياسية مثل اتخاذ القرارات أو التصويت إلكترونياً، وتعد هذه المرحلة الأكثر تقدماً وتعقيداً لما تتطلبه من ضمان سرية وتأمين المعلومات الشخصية للمواطنين¹.

الباحثون	عدد المراحل	أسماء المراحل	الوصف المختصر لكل مرحلة
Mundy & Watson	3	1-مرحلة البدء	توفر بوابة إلكترونية للمواطنين للوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية.
		2-مرحلة التسريب	تمكن المواطنين من القيام بالمعاملات اليومية مع الإدارة، مثل الصفقات ودفع الضرائب.
		3- مرحلة التشخيص الشخصي (La personnalisation)	التفاعل الفردي بين الإدارة والمواطن عبر الموقع، تمثل المرحلة المتقدمة وتعكس مستوى الديمقراطية.
Hiller & Belanger	5	1-نشر المعلومات	تقوم الإدارة بنشر المعلومات التي يحتاجها المواطن على الموقع الإلكتروني.
		2- الاتصال من الاتجاهين	تبادل المعلومات بين الإدارة والمواطن مع تقديم طلبات وخدمات إلكترونية، غالباً عبر المراسلة الإلكترونية.
		3- التعامل المباشر	إمكانية إجراء معاملات مباشرة بين المواطن والإدارة عبر الموقع الإلكتروني.
		4-الدمج	ربط جميع الإدارات الحكومية بالموقع نفسه، لتسهيل إجراء مختلف التعاملات من بوابة واحدة.
		5- المشاركة	تمكين المواطن من المشاركة في العملية السياسية مثل اتخاذ القرارات أو التصويت عبر الإنترنت، مع ضمان السرية وأمن المعلومات.

المصدر من اعداد الطلبة مراحل تطور تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب آراء بعض الباحثين

3-مقاربات تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية:

يرى الباحثون في مجال تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية أن هناك مقاربتين رئيسيتين لتنفيذ هذه المشاريع، هما المقاربة المركزية والمقاربة اللامركزية، بينما يميز آخرون بين ثلاث مقاربات تشمل المركزية،

¹ Christopher G. Reddick, "Empirical Models of E-Government Growth in Local Governments", e-Service Journal, VOL 3, N 2, winter 2004, pp. 59-84). p61.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

اللامركزية والفدرالية. ولكل مقارنة مزايا وعيوب، ويعتمد اختيار الدولة لأحدها بشكل أساسي على نظام الحكم المعتمد.

فعلى سبيل المثال، اتبعت الجزائر المقاربة المركزية في تنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية، حيث تصاغ السياسات على مستوى الإدارة المركزية، وتقوم هذه الإدارة بمتابعة تنفيذها على مستوى الوحدات الإدارية المحلية. ويتضح ذلك من خلال المشاريع التي تنفذ على مستوى الجماعات المحلية، حيث تقوم وزارة الداخلية بصياغة خطط التحول للإدارة المحلية الإلكترونية وإرسالها كتعليمات للإدارات المحلية، كما حدث في مشروع رقمنة سجلات الحالة المدنية الذي أطلقته وزارة الداخلية سنة 2014. وتشير المقاربة المركزية هنا إلى أن الحكومة المركزية تفرض على الإدارات المحلية تحويل أنشطتها من النمط التقليدي إلى النمط التكنولوجي.

على النقيض، هناك دول اتبعت المقاربة اللامركزية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، نيوزيلندا وأستراليا، حيث تقوم الإدارات المحلية بالمبادرة في تبني وتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية دون انتظار تعليمات الإدارة المركزية. أي أن المبادرة في هذه الحالة تنطلق من القاعدة وليس من المستوى الأعلى في هرم الدولة، بحيث يمكن للإدارة المحلية التحول إلى النمط التكنولوجي بحرية تامة استجابة لاحتياجات المواطنين، كما كان الحال في الولايات المتحدة الأمريكية عند بداية التحول للإدارة الإلكترونية على المستوى المحلي¹.

يرى G. Aagesen وآخرون أن المقاربة اللامركزية تسهم في تسريع التطور والتكيف للإدارة المحلية مع التغيرات التكنولوجية، وذلك بفضل تمتع الإدارة المحلية بحرية اتخاذ القرارات دون الحاجة للرجوع إلى الإدارة المركزية. من ناحية أخرى، يرى كل من P.T. Jaeger و K.M. Thompson أن المقاربة المركزية قد تقلل من تكلفة نقل المعلومات وتبادل الاتصالات بين الوحدات الإدارية في جميع أنحاء الدولة، كما تضمن جودة الخدمات ومواءمتها من خلال التنسيق الجيد بين الأجهزة الحكومية المختلفة.

وبصفة عامة، يرتبط اختيار المقاربة المناسبة لتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية بظروف الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذ لا يعني نجاح مقاربة معينة في بلد ما نجاحها بالضرورة في بلد آخر، بل يجب

¹ Hajed M. Al-Rashidi, Op.cit, p43.

على المسؤولين أخذ خصائص بلادهم بعين الاعتبار عند اعتماد مشاريع الإدارة الإلكترونية لضمان فاعليتها ونجاحها.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا يمكن تحقيق تحول فعال نحو الإدارة الإلكترونية دون توفر بيئة تنظيمية داعمة، تُسهم في تقبل التغيير وتيسير تطبيقه. وتُعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي، نظرًا لدورها في توجيه سلوك الأفراد وتحديد مدى استعدادهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

فالقيم التنظيمية، وطبيعة الثقافة البيروقراطية، ونمط القيادة السائد داخل المنظمة، كلها عناصر تؤثر بشكل مباشر في فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية. وعليه، سيتم في هذا المطلب إبراز دور هذه الأبعاد في دعم أو إعاقة التحول نحو الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات، خاصة في القطاع العمومي.

1- دور القيم التنظيمية في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية:

يتضح من خلال ما سبق أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على مجرد استبدال الوسائل التقليدية للعمل الإداري بالتقنيات التكنولوجية، بل تمثل بالأساس تحولاً جوهرياً في فلسفة التنظيم الإداري ذاته. ويعتمد نجاح وفعالية تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية على قيام التنظيم بإجراء تغييرات جذرية تشمل جميع جوانبه، سواء فيما يتعلق بـ البيئة الداخلية من خلال إعادة النظر في طرق أداء الأنشطة الإدارية، أو البيئة الخارجية عبر تعديل أساليب التعامل مع المواطنين وباقي المستفيدين من الخدمة العمومية.

ويتطلب ذلك وجود ثقافة تنظيمية منقبلة للتغيير وداعمة له، إذ أظهرت العديد من الدراسات أن أحد أهم العوائق أمام التحول نحو الإدارة الإلكترونية يرتبط بالموارد البشرية ومدى تقبلها للتغيير. وفي هذا السياق، يشير بوسنر إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة قد تكون عاملاً محفزاً لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية أو قد تعمل على رفضها، مما يجعل إدارة التغيير التنظيمي عنصراً أساسياً لنجاح

هذا التحول¹، إذا كانت ثقافة المنظمة مشجعة على الإبداع والابتكار وتمنح الموظفين فرص المشاركة في وضع وتنفيذ القرارات، فإن ذلك يعزز تقبل العاملين لتطبيقات الإدارة الإلكترونية. ويؤكد كل من Bertot et al. و Khan Than أن الثقافة التنظيمية تعد أحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تدعم أو تعيق تبني الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة، مما يجعل الاهتمام بها وإدارتها بشكل صحيح أمراً محورياً لضمان نجاح التحول الرقمي الإداري². ويشير Laudon إلى أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تشكل عائقاً كبيراً أمام التغيير إذا لم يتم أخذها بعين الاعتبار، ويمثل ذلك تحدياً خاصاً عند تنفيذ تغييرات قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث أن مقاومة الأفراد للتغيير قد تحد من فاعلية تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية³. كما أشار العديد من الباحثين مثل Titan & Barki و Choudrie et al. إلى أن غياب الجهد الكافي لفهم الثقافة التنظيمية، وخاصة الثقافات الفرعية داخل المنظمة، يعد السبب الرئيسي وراء فشل برامج تنفيذ الإدارة الإلكترونية، مما يبرز أهمية دراسة الثقافة التنظيمية وإدارتها بفعالية قبل الشروع في أي مشروع للتحول الرقمي الإداري⁴، مما يستدعي قبل البدء في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية إجراء دراسة دقيقة للثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة، لمعرفة مدى ملاءمتها لمتطلبات نجاح تلك المشاريع، ومن ثم دعم الجوانب الإيجابية فيها، إصلاح الجوانب السلبية، والعمل على تغيير العناصر التي تعيق التغيير.

وفي سياق آخر، يرى بعض الباحثين أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً إيجابياً أساسياً للتغيير والتطوير، لما تتمتع به من قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، وخاصة التغيرات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت. ف الإدارة الإلكترونية تتطلب ثقافة الابتكار والتطوير والانفتاح، إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت. وفي هذا الصدد، تؤكد أنيتا (Anita Sobhi) أنه لا جدوى من استخدام التكنولوجيا إذا

¹ صبحي المهدي حسن البشير، مرجع سبق ذكره، ص 55.

² John C. Bertot, Paul T. Jaeger, Justin M. Grimes, "Using ICTs to create a culture of transparency : E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies", Government Information Quarterly, vol 27, n°3, july 2010, p 265.

³ Laudon, K.C. and J.P. Laudon, Management Information Systems : Managing the Digital Firm, 2010.

⁴ Titah, R., & Barki, H, "E-Government Research : Policy and Management In N. Donald. E-Government Adoption

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

كانت الثقافة السائدة في المنظمة سلبية، ما يجعل إدارة الثقافة التنظيمية ركيزة أساسية لنجاح التحول الرقمي الإداري¹.

تعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة من العوامل الأساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، إذ تساهم في خلق الفرص وتهيئة الظروف المناسبة أمام تنفيذ المشاريع الرقمية. ويتجسد دورها في مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للتطبيقات الإلكترونية من خلال تجنب العقبات واغتنام الفرص المتاحة، حيث يتأثر إحداث التغيير المطلوب بدرجة كبيرة بالنمط الثقافي السائد في المنظمة.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورًا محوريًا في تحفيز الموظفين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، عبر تعزيز قيم المبادرة والابتكار والمشاركة في وضع الخطط واتخاذ القرارات، إضافة إلى تعزيز القيم المستمدة من طبيعة رسالة المنظمة. وتعمل هذه الثقافة على تشجيع جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية على تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

ولكي تكون الثقافة التنظيمية داعمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، يستلزم وجود قيادة مؤمنة بأهمية التحول الرقمي وقادرة على تسيير عمليات التغيير، بما يتيح لها التأثير على الموظفين لتقبل التغيير والمساهمة في إنجاحه. ويؤكد كل من شارلز هل وجونز أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في تحديد النمط الثقافي للمنظمة، من خلال الأسلوب الإداري الذي يعتمده القائد والقيم التي يعتنقها. فإذا كان الأسلوب القيادي يشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فإن الموظفين سينخرطون تلقائيًا في استخدامها، مما يؤدي إلى نجاح مشاريع التحول الرقمي.

ويشير فرانسيس وودكوك إلى أن الأسلوب البيروقراطي الصارم الذي يعتمد على الأوامر والرقابة المشددة قد يؤدي إلى نتائج متفاوتة، إما بقبول الموظفين للالتزام بتعليمات القائد، أو فرض الطاعة بالقوة باستخدام العقوبات، أو رفض الموظفين استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية. وهذا يوضح أن أسلوب القيادة يؤثر بشكل كبير في تغيير القيم التنظيمية بما يخدم تفعيل الإدارة الإلكترونية.

من هذا المنطلق، يظهر أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة مساندة تهيئ الموظفين والمنظمة لتقبل التحول الرقمي، نظرًا لما توفره هذه الإدارة من اختصار للجهد والوقت والتكلفة، وزيادة للكفاءة والفعالية.

¹ صبحي المهدي حسن البشير، مرجع سبق ذكره، ص 57

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد نموذج ثقافي جاهز يمكن تعميمه على جميع المنظمات، إذ تختلف الثقافات التنظيمية باختلاف المؤسسات. كما أن التغيير لا يحدث فجأة، بل يتطلب سياقاً تنظيمياً يدعم التغيير ويأخذ بعين الاعتبار التقاليد القائمة. فإذا كانت الثقافة السائدة سلبية بسبب الجمود والتمسك بأساليب الإدارة التقليدية، فإن المنظمة ستواجه صعوبات كبيرة في تبني الإدارة الإلكترونية.

أما بالنسبة لهذه الدراسة، فهي تركز على الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية الجزائرية، مع التركيز على أبعاد القيم التنظيمية لدورها في تأطير وتوجيه السلوك الوظيفي بما يخدم التغيير. كما تتناول الثقافة البيروقراطية باعتبار أن الإدارة المحلية هي امتداد للدولة وجهازها البيروقراطي، وهي خاضعة للقانون الموحد الخاص بالبلدية والولاية على مستوى التراب الوطني. بالإضافة إلى ذلك، تولي الدراسة اهتماماً خاصاً بدور القيادة المحلية، كونها المعني المباشر بتنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية، ولها دور مهم في تغيير الثقافة التنظيمية ودعم التحول الرقمي.

2- دور الثقافة البيروقراطية في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية

تشير البيروقراطية، من منظور ماكس فيبر، إلى ذلك التنظيم الاجتماعي القائم على تنفيذ المهام الإدارية بشكل دقيق ومنظم، وفق قواعد وإجراءات رسمية محددة، بما يضمن تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية في الأداء. وقد عرّف فيبر البيروقراطية بأنها "ذلك التنظيم الموجود داخل المجتمع السياسي المعقد والمتطور، والذي يهدف إلى تحقيق الأهداف القومية، من خلال تحويل السياسات العامة إلى واقع عملي وتطبيقها على أرض الواقع، حيث يعمل البيروقراطيون كأفراد داخل الهيئات الحكومية يتم اختيارهم للعمل وفق أساليب غير وراثية وغير انتخابية، ويشكلون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد محددة وتتنوع فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات".¹

وفي مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، يمكن للثقافة البيروقراطية أن تشكل أداة فعالة ووسيلة داعمة لنجاح مشاريع التحول الرقمي، وذلك متى تم اعتماد البيروقراطية بمفهومها الإيجابي. فوفقاً لماكس فيبر، تقوم الثقافة البيروقراطية على تنظيم إداري يتميز بوضوح خطوط المسؤولية وتحديد نطاق السلطة بدقة، إلى جانب التقسيم الفعال للمهام داخل الهيكل التنظيمي.

¹ صباح أسابع، "التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007)، ص. 20.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

وتعد هذه الخصائص عنصراً مهماً في دعم استقرار الإدارة وتعزيز قدرتها على تبني الإدارة الإلكترونية، حيث إن وجود إجراءات وقوانين واضحة، مع توزيع دقيق للأدوار والمسؤوليات، يساهم في خلق مستوى عالٍ من التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم البيروقراطي. وهذا التنسيق المحكم يتيح للموظفين العمل في انسجام وتكامل مستمر، مما ينعكس إيجاباً على فعالية تنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية وتحقيق أهدافها¹.

تضمن كذلك الثقافة البيروقراطية السليمة (الإيجابية) في الإدارة المحلية قيم العدالة والنزاهة والمساواة في تعاملها مع المواطنين وكذا المؤسسات الخاصة، وذلك لأن البيروقراطية السليمة والإيجابية تُبنى فيها العلاقات على أسس قانونية وعقلانية، مما يحد من انتشار مظاهر التسبب كالمحاباة والمحسوبية. كما أن التنظيم الهرمي الواضح للمهام والمسؤوليات يساهم في خلق الإحساس بالمسؤولية والالتزام في أداء المهام، بما في ذلك الإحساس بالمسؤولية تجاه إنجاح تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مختلف مستويات الإدارة المحلية².

ويؤدي غياب تنظيم عقلائي مبني على أسس عملية وقانونية في الإدارة المحلية إلى ضعف التنسيق وعدم وضوح مهام ومسؤوليات مختلف الجهات المعنية بتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية مما قد يؤدي لفشله وعدم الاستفادة الكاملة منه.

وبناءً على ما تقدم، يركز الباحث في تناوله لبعد الثقافة البيروقراطية على أربعة مبادئ يمكن أن تلعب دوراً إيجابياً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة المحلية، وتتمثل هذه المبادئ في: الإجراءات والقوانين، التسلسل الهرمي، التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، وتقسيم الوظائف.

أ- **الإجراءات والقوانين:** وتعني وجود أولوية للتنظيم الرسمي، أي العمل وفق قوانين وإجراءات رسمية صارمة وواضحة لتجنب تداخل الصلاحيات بين الموظفين. وتكمن أهمية هذا العنصر في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية في ضمان خطوط مسؤولية واضحة داخل الإدارة، وتأطير سلوك الموظفين وتوجيهه لخدمة المشروع.

¹ Cordella, Antonio and Tempini, Niccolò, Op.cit, p6.

² NURDIN Nurdin, ROSEMARY Stockdale, HELANA Scheepers, "Understanding Organizational Barriers Influencing Local Electronic Government Adoption and Implementation: the Electronic Government Implementation Framework", journal of theoretical and applied electronic commerce research, vol06, n°3, decembre 2011, p19.

ب- **التدرج الهرمي في التنظيم:** ويعني وجود هيكل تنظيمي يتخذ شكلاً هرمياً، بحيث يخضع كل مستوى إداري لسيطرة المستوى الأعلى منه. وتكون عملية الاتصال عمودية، حيث تصعد المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، وتنزل التعليمات والأوامر من الأعلى إلى الأسفل، بما يضمن الإشراف والرقابة بشكل متوازن.

ج- **التنسيق:** يُعد التنسيق من أهم مكونات العملية الإدارية، وهو أساس ممارسة الرئيس أو القائد الإداري لمهامه، إذ يحقق الانسجام بين الجهود المبذولة من طرف مختلف الأقسام والمصالح داخل الإدارة. ويؤدي غياب التنسيق إلى عزل هذه المصالح عن بعضها البعض وحدوث تضارب في القرارات، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة. كما يُعتبر التنسيق عنصراً أساسياً لنجاح تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية، من خلال منع التكرار والازدواجية والتأخر في إنجاز المهام، خاصة وأن المشروع يعتمد على مجموعة من الأنشطة المترابطة.

د- **تقسيم الوظائف:** ويقصد به احترام مبدأ التخصص العلمي ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بما يضمن إنجاز مهام تطبيقات الإدارة الإلكترونية بدقة وفعالية.

3- القيادة المحلية التحويلية ودورها في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية:

تُعد القيادة من أهم الأبعاد التي تُشكّل الثقافة التنظيمية للمنظمات عموماً، وللإدارة المحلية خصوصاً، وتبرز أهميتها بشكل أكبر عند الحديث عن تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية، إذ إن من أبرز متطلبات نجاح هذا التطبيق هو دعم القيادة المحلية وتأييدها، والذي ينبع من إيمانها بضرورة التطوير والتحسين المستمرين.

وتزداد أهمية القيادة في سياق الإدارة الإلكترونية لكون هذه الأخيرة تُحدث تغييرات جذرية في تنظيم الإدارة المحلية، وهو ما يتطلب قيادة قادرة على تسيير التغيير ومواكبته. فالقيادة الناجحة هي التي تستطيع التأثير في الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تقبل التغيير المرتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية والانخراط فيه بفعالية.

ويكمن دور القيادة كذلك في تسهيل وتنظيم مختلف العمليات داخل التنظيم، وضمان الأداء الفعال للمنظمة في مختلف مصالحها كوحدة متكاملة. فهي تعمل على خلق بيئة تنظيمية يفهم فيها الأفراد الرؤية المشتركة للمنظمة وأهمية الوظائف التي يشغلونها، من خلال تحفيزهم على الانتقال من تحقيق المصالح الشخصية إلى خدمة المصلحة العامة للمؤسسة ككل، وهو ما يتطلب تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

فالمنظمات في الوقت الراهن بحاجة إلى قيادة قادرة على الموازنة بين حاجات الموظفين ومتطلبات الوظائف، كما ينبغي أن تكون قيادة نموذجية تمثل قدوة للعاملين، من خلال العمل معهم والتعرف على قدراتهم، والمساهمة في إيجاد حلول لمشاكلهم، إضافة إلى تشجيع التفكير الابتكاري لديهم¹.

وفي مجال التحول نحو نمط الإدارة الإلكترونية، يُعد نمط القيادة التحويلية من أبرز إفرزات التقدم العلمي والتطور التقني. إذ تتميز هذه القيادة بقدرتها العالية على توجيه المنظمة ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة، من خلال التأثير في سلوك المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية، عبر فتح المجال أمامهم وتشجيعهم على حل المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم أثناء تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية.

إضافة إلى ذلك، ترتكز القيادة التحويلية على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة، من خلال إقناع الأفراد وتوجيه اهتمامهم نحو ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية، بما يعمق مستوى إدراكهم ووعيهم برسالة المنظمة وأهدافها العليا، ويجعل من اهتماماتهم الفردية جزءاً من المصلحة العامة للمؤسسة.

و تعود بداية ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات (برنس) Burns في أواخر السبعينيات من القرن الماضي في كتابه "القيادة"، الذي وصف فيه هذه الأخيرة بعملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر بها القائد في تابعيه وبالتالي يسبب التأثير في تغيير سلوكهم واتجاهاتهم لمواجهة تحديات البيئة، وفي هذا المجال يعرف (برنس) Burns القيادة التحويلية على أنها عملية التغييرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة وبناء الالتزام لأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق. بتأثير القائد في مرؤوسيه لتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير بالمنظمة.²

وبناءً على ما تقدم، يركز هذا البحث من خلال تناوله لبعد القيادة في الإدارة المحلية وتأثيرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية على سمات القيادة التحويلية التي وضعها برنس (Burns) ، والمتمثلة فيما يلي:

¹ Dingxiang Chen, Xiaobao Peng, "Research on the Relationship between Transformational Leadership and Government Service Innovation", Open Journal of Leadership, 6, 82-94. <https://doi.org/10.4236/ojl.2017.62005>.

² هبة فدنل، علي عبد الله، "أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، دراسة عينة من العاملين بإدارة جامعة المدية"، مجلة دراسات، العدد 27، أ، سبتمبر، 2016، ص 26.

أ- **التأثير المثالي:** حيث يمكن القائد من تغيير السلوكات والتوجهات السائدة في الإدارة المحلية بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويخلق الإحساس بالأهداف المرجوة منها لدى الموظفين. ويعمل هذا التأثير أساسًا على توجيه السلوك التنظيمي نحو تبني الإدارة الإلكترونية والتقليل من مقاومة الموظفين لها.

ب- **التحفيز الملهم:** وهي الطريقة التي تعتمد على القيادة لتحفيز وإلهام الموظفين، حيث تساعد هذه السمة على الالتزام بتحقيق الهدف المنشود. كما يسهم التحفيز الملهم في تغليب العمل الجماعي وروح التعاون بين الموظفين، ودعم قيم المشاركة داخل الإدارة، وكلما ارتفع مستوى هذا التحفيز زادت فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج- **التحفيز الفكري:** تشجع هذه السمة التفكير النقدي والإبداعي وتحليل وجهات النظر الجديدة، وهي مهمة في سياق تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية باعتبارها تقدم فلسفة ونمطًا جديدًا في العمل الإداري. ومن خلال هذا التحفيز يتمكن الموظفون من فهم التنظيم وطرق العمل الجديدة، مما يقلل من مقاومة التغيير ويساعدهم على إيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجههم أثناء التطبيق.

د- **الاهتمام بالموظفين:** ويعني قدرة القائد على فهم وتحليل الأفراد بشكل فردي داخل الإدارة، حيث يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إدراك رغبات وتوقعات وقيم كل موظف. كما أن مراعاة هذه الجوانب الفردية قد تساهم في رفع الروح الجماعية وتعزيز الثقة داخل المنظمة، مما يزيد من فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيري البحث، والمتمثلين في الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، مع إبراز العلاقة التي تجمع بينهما. حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وتطور استعمال مصطلحها، وأهميتها ومكوناتها، إضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وأنواعها المختلفة، بما يوضح دورها في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة والتأثير في قدرتها على التكيف مع التغيرات.

كما خُصص المبحث الثاني لدراسة الإدارة الإلكترونية، من خلال تناول نشأتها ومفهومها وخصائصها، وأهميتها وأهدافها، إلى جانب مجالات تطبيقها ومراحل تطورها ومقاربات تنفيذها. وفي إطار الربط بين متغيري الدراسة، تم تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تبين أن القيم التنظيمية السائدة، وطبيعة الثقافة البيروقراطية، ونمط القيادة المعتمد، تعد من العوامل الحاسمة في إنجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية.

وعليه، فقد وفر هذا الفصل أساساً نظرياً يدعم الجانب التطبيقي للدراسة، ويساعد على تفسير النتائج المتوصل إليها في ضوء المفاهيم والنظريات المعروضة.

الفصل الثاني:

دور الثقافة التنظيمية في
تطبيق الإدارة الإلكترونية في
اتصالات الجزائر تبسة –
دراسة تحليلية

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل السابق للأدبيات النظرية وإعطاء أكثر تفاصيل للمتغير المستقل والمتغير التابع ومحاولة توضيح دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، سيتم القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع - تبسة - وإعطاء نظرة حول الخدمات المقدمة من طرف هذه المؤسسة، سيتم في هذا الفصل معرفة آراء العاملين (الموظفين) حول متغيرات الدراسة من خلال توزيع استبيانات على مجموعة من العاملين المؤسسة محل الدراسة، وبغية تحقيق ذلك واختبار الفرضيات، تم تقسيم الفصل كما يلي:

▪ تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -تبسة-

▪ منهجية الدراسة

▪ نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي تعمل في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا أحدث في ميدان الاتصال.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر تطورها

يمكن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ما يلي:¹

أولاً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي الشركة الرائدة في سوق الاتصالات الجزائرية، التي تشهد نمواً قوياً، حيث تقدم مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت والإنترنت للعملاء المقيمين والمهنيين. تم بناء هذا الموقف على سياسة ابتكارات قوية تتكيف مع توقعات العملاء وموجهة نحو الاستخدامات الجديدة فهي شركة مساهمة برأسمال عام تعمل في مجال الاتصالات والهاتف الثابت والإنترنت.

ثانياً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تم تكريس نشأتها بموجب القانون 03/2000 المؤرخ 5 أغسطس 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات، والذي يفصل بشكل خاص الأنشطة البريدية عن أنشطة الاتصالات ويضع القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات السلكية واللاسلكية بالإضافة إلى ذلك قرارات المجلس الوطني لمشاركة الدولة (CNPE) في 1 مارس 2001 بشأن إنشاء شركة اقتصادية عامة تسمى "اتصالات الجزائر". وعليه، تخضع اتصالات الجزائر لهذا القانون الذي يمنحها مكانة "شركة اقتصادية عامة" في الشكل القانوني لشركة مساهمة عامة SPA، برأس مال قدره 115.000.000.000.00 دينار ومسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري 11 ماي 2002 تحت رقم 001808302.B.

¹ - الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algerietelecom.dz يوم 16 أفريل 2026 على الساعة 19:35.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

المطلب الثاني: خدمات اتصالات الجزائر فرع - تبسة -

من بين الخدمات التي تقدمها المؤسسة ما يلي:¹

أولاً: الهاتف الثابت

تعرض وتمنح اتصالات الجزائر شبكة اتصالات مثالية، وتضمن الجودة العالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي التي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني بوجود عرض ترويجي "أحكي"، حيث أن تسعيرة آليات الهاتف الثابت المتعلق بالخواص تتمثل ب 3 دج للدقيقة الواحدة وذلك دون رسوم محليا ووطنيا.

تعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت تتمثل فيما يلي: إعلام بنداء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، المحاضرة الثلاثية، تحويل النداء، ترقيم مختصر، التعريف برقم طالب المكالمة، إقبال الاستعمال الدولي، الفاتورة المفصلة.

ثانياً: الهاتف النقال

اتصالات الجزائر "موبليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي (BTS)

▪ شبكة تجارية متطورة تتعدى ال 85 وكالة تجارية موبليس

▪ أزيد من 10 ملايين مشترك

▪ أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة

موبليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة.

¹ الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz يوم 16 أفريل 2026 على الساعة 22:24.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

ثالثا: الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

إضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر " لكافة التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو " ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على التكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL، و من بين خصائصه ما يلي:

➤ سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.

➤ السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.

➤ سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة.

➤ مكالمات مؤمنة وجودة الخدمات مضمونة مع تكنولوجيا متطورة.

ومن أهم الخدمات المتاحة ما يلي:

➤ الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)

➤ خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي

➤ خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)

رابعا: خدمة الأنترنت

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشايخ، وكذا مساهمة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

وفي كل يوم يلمس متعاونو اتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي حيث تعمل على المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي، و تعمل أيضا على تشجيع استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن و الإبحار في تكنولوجيا الانترنت، كما تقوم بالعمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، "الانترنت في النقل" ... الخ، و تضمن أيضا تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة. من بين أهم الخدمات المتاحة

■ انيس بلوس للمشاركين الخواص:

انيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر جواب "مستند على اخر التكنولوجيات الحديثة، (NETWORK NEW Génération NNG) متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة. وهذا حسب فئات العملاء¹:

➤ بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الاحرار، هناك خدمة Anis Home و Elite Anis اذ تقترح عليكم الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت حتى 8 ميغابايت في ثانية .

➤ بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro ويوفر لكم الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، والشلف، وقسنطينة على أن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

■ عرض سهلي: SEHELLI

¹ معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة التسويق.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

أطلق مجمع اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط او تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا اضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى، ثم تمنح للزبون امكانية الحصول على بطاقة "امل" بعد تسديد القسط الاول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن. وتهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الاجراء الجديد الى رفع رقم اعمالها، وكذلك ايضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وابرار بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير اخر الخدمات للزبون. ويشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الارضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة او نظام "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها. وهذا العرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 والى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون. حيث إن هذا العرض يخضع لشروط منها إن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الاقل وتوقيع للالتزام بالتسديد الشهري الى غاية دفع كامل الدين.

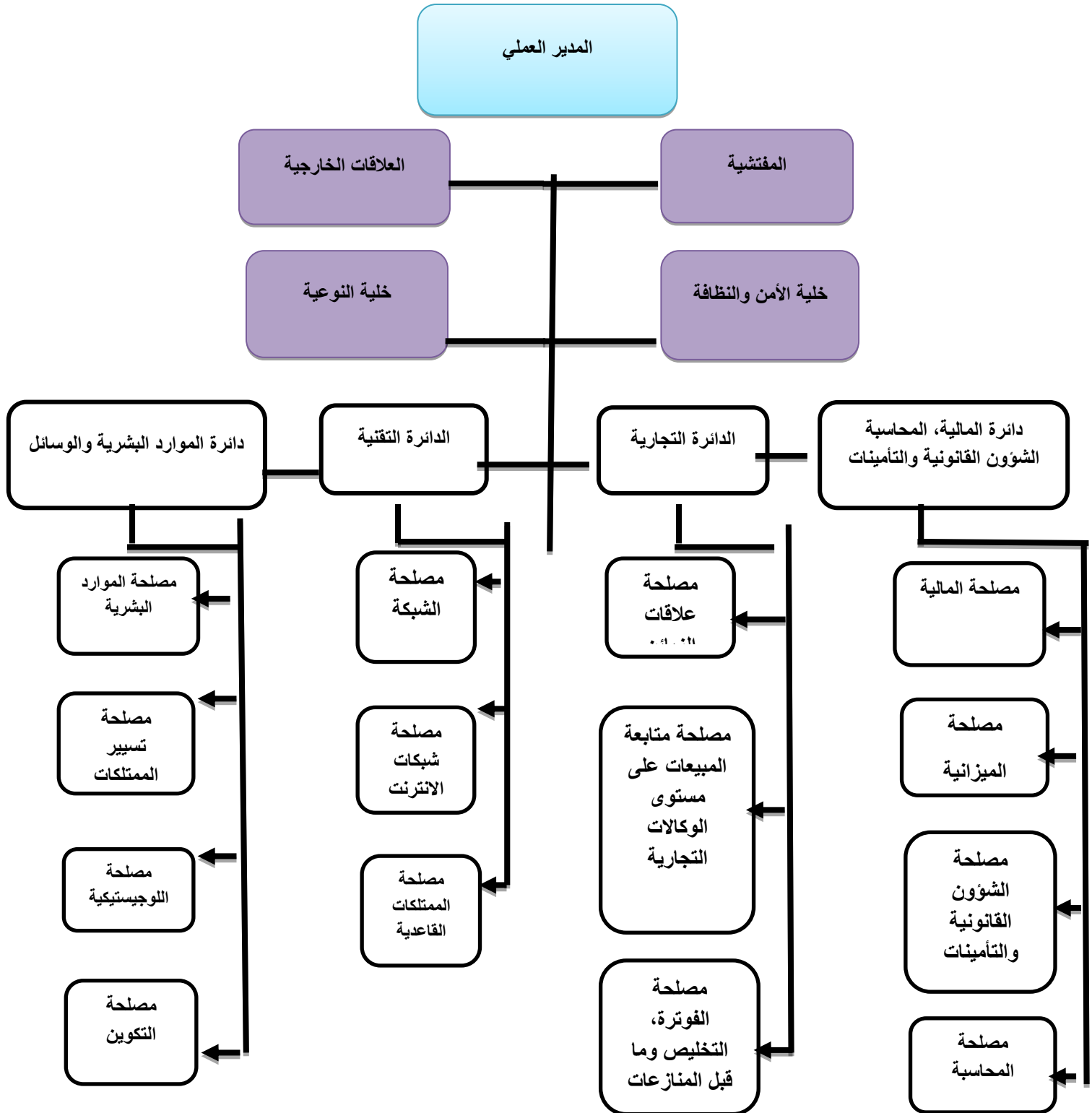
مزايا عرض سهلي:

- امكانية الحصول على بطاقة "امل" مجانية بعد تسديد القسط الاول.
- يمنح هذا العرض للزبون وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "ويفي" للأنترنت ذات التدفق العالي "جواب".
- امكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة اولى.
- تسديد الديون بشروط مخففة.
- هذا العرض خاضع لشروط.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر

تبسة - دراسة تحليلية

المطلب الثالث: الهيكل لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع-تبسة



المصدر: من إعداد المتربصين بالرجوع إلى: مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمدينة تبسة.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

- دراسة تحليلية

1-توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح.

وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها.

1-الخلايا: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

1-1-الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل

✓تطبيق القانون

1-2-خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين

✓ تمثيل المؤسسة

1-3-خلية امن الداخلي للمؤسسة: وتقوم بالوظائف التالية:

✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب

✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

1-4-الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية:

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

- دراسة تحليلية

✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج

✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2-الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل فيما يلي:

2-1-الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات: وتنقسم الى اربعة مصالح و تتمثل فيمايلي:

2-1-1-مصلحة المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

2-1-2-مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة

2-1-3-مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات:وتتدرج تحت :

▲ **مصلحة التأمين:**

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والإعلان أي نوع من أضرار التي تمس اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

▲ **مصلحة الشؤون القانونية:**

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

2-1-4-مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي:

لل استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

- دراسة تحليلية

للحصول على فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية

للحصول على إعداد وضعية إقبال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

2-2-دائرة الموارد البشرية:

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصلح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتتسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة أو من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتندرج هذه المصالح في :

2-2-1-مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي:

2-2-1-1-مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح أو القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين، مكتب التسيير ومكتب الأجور

2-2-1-2-مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية:

للقيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة

للمعالجة المنازعات والشكاوى

للتسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي

للمطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا

للعمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

- دراسة تحليلية

2-2-1-3-مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية:

✍ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها

✍ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين

✍ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال

✍ تسيير ملفات الترقية المختلفة

✍ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات

2-2-2-مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية:

✍ تسيير المخزن

✍ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة

2-2-3-مصلحة اللوجيستية :

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي تنقسم الى ثلاثة مكاتب:

2-2-3-1-مكتب النقل: ويقوم بالوظائف التالية:

✍ نقل الأجهزة والعتاد

✍ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية

2-2-3-2-مكتب البناء: ويقوم بالوظائف التالية:

✍ تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح

✍ إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية

✍ تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة

2-2-3-3-مكتب الإمداد: ويقوم بالوظائف التالية:

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

- دراسة تحليلية

للحصول شراء احتياجات المؤسسة

للحصول تسيير وسائل المؤسسة

2-4-الدائرة التقنية:

2-4-1-مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب:

2-4-1-1-تركيب الخطوط

2-4-2-2-مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2-مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2-مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال و بناء كل المراكز الهاتفية و نظم هذه المصلحة ما يلي:

2-4-2-1-مكتب الإرسال والاستبدال

2-4-2-1-مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

2-4-3-مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا

2-4-4-الدائرة التجارية: وتنقسم هذه الدائرة الى ثلاثة مصالح تتمثل في:

2-4-4-1-مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوى الزبائن

2-4-4-2-مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة بأعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

2-4-4-3-مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة بإحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المعتمدة في إعداد هذه الدراسة، من خلال عرض الأساليب والأدوات البحثية المستخدمة، وشرح الخطوات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها. كما يتناول هذا المبحث كيفية معالجة النتائج ومقارنتها بالفرضيات المبدئية للبحث، وذلك بغرض التحقق من صحتها ومدى مطابقتها لأهداف الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة، سواء العاملين في الأقسام الإدارية أو التقنية، أو المسؤولين عن تشغيل ومتابعة الأنظمة الإلكترونية وتطبيقات الإدارة الرقمية ضمن مختلف المصالح ذات الصلة. ويشمل هذا المجتمع الأفراد الذين يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في تطبيق الإدارة الإلكترونية واتخاذ القرارات المرتبطة بها، باعتبارهم الأكثر اطلاعاً على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة والممارسات الإدارية المعتمدة داخل المؤسسة.

تم اختيار هذه الفئة من المجتمع البحثي نظراً لدورها الفعلي والمباشر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يتيح جمع بيانات دقيقة وموضوعية تسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة، وذلك بالاعتماد على توفر مجموعة من المعايير، من أبرزها الخبرة المهنية في مجال العمل الإداري أو التقني، والاطلاع المباشر على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات داخل المؤسسة.

وقد تم توزيع 42 استبياناً على أفراد العينة المختارة بعناية، حيث تم استرجاع 42 استبياناً صالحاً للتحليل، ما يمثل نسبة استرجاع قدرها 100%.

واعتمد الباحث على أسلوب التوزيع المباشر للاستبيانات لضمان التواصل الفعال مع المستهدفين، مع تقديم شرح موجز لهم حول أهداف الدراسة وأهمية مساهماتهم، بهدف تعزيز جدية الإجابات ودقتها.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: تداول الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الغير مسترجعة
العدد	42	42	00
النسبة المئوية%	%100	%100	%00

المصدر: من اعداد الطالبتين

لغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها، وجعل المعلومات المتحصل عليها أكثر تمثيلية وواقعية اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة، وتم اعتماد في تصميمها على الإطار النظري بالإضافة الى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة. وتم اعداده بشكل يخدم الدراسة.

ثالثا: إجراءات الدراسة

تمت الدراسة وفق الخطوات التالية

- اعداد نموذج الدراسة

- تحديد أفراد عينة الدراسة

- تم توزيع 42 استمارة على جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة

بعد جمع الاستمارات التي تم توزيعها على عينة الدراسة، وترميزها وتفرغها، استخدمنا في معالجتها العديد من اساليب التحليل الاحصائي لاختبار صدق وثبات الاستبانة، اختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائي SPSS النسخة 28: معامل الثبات الفاكرونباخ، ومعامل الارتباط التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار التوزيع الطبيعي والانحدار.

المطلب الثاني: اداة الدراسة

قصد تسهيل الدراسة تم اعداد استبيان بشكل يساعد على جمع المعلومات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان في العناصر التالية:

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

➤ أولاً: محتوى اداة الدراسة

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على الاستبيان، حيث يعد الاستبيان من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في استخدامات البحوث ذلك نظرا لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها والتأكد من فرضيات البحث، فقمنا بوضع استبيان كأداة للوصول الى الحقائق المتعلقة بالدراسة، وهذا بعد الانتهاء من الإطار النظري للدراسة.

➤ ثانياً: تصميم الاستبانة

وقسمت على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية لمعرفة الخصائص الديموغرافية، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والوظيفة.

الجزء الثاني: يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية، تطبيق الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية) وهو بدوره ينقسم ثلاث محاور:

➤ المحور الأول: ويتكون من جزء من العبارات التي تقيس ابعاد الثقافة التنظيمية

- البعد الاول: القيم التنظيمية ويضم خمسة عبارات،

- البعد الثاني: القيادة التنظيمية ويضم خمسة عبارات،

➤ المحور الثاني: ويتكون من عشرة عبارات التي تقيس تطبيق الإدارة الإلكترونية،

➤ المحور الثالث: ويتكون من عشرة عبارات التي تقيس الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية،

تم عرض الاستبيان على مجموعة من أساتذة الكلية من أجل تحكيمه وقد أشاروا الى مجموعة من الملاحظات تم أخذها بعين الاعتبار، كما تم توزيع الاستمارات على مجموعة من موظفي اتصالات الجزائر وكالة تبسة وتم استرجاعها وتفرغ بياناتها.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

ثالثا: المقياس المستخدم

استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لقياس آراء ومواقف عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر لمحتويات محورين الاستبيان.

جدول رقم 02: درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على محمد سليمان المثنوي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، منشأة المعارف، الإسكندرية-مصر-2002، ص177.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت تم حساب المدى ($4 = 5 - 1$). وهي العبارة عن الفرق ما بين أعلى وأدنى قيمة للمقياس. وللحصول على طول الخلية الصحيح هو تقسيم المدى على عدد فئات المقياس 5 أي $4/5 = 0.8$ بعد ذلك إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي واحد، وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول كل خلية كمايلي:

جدول رقم 03: طول خلايا مقياس ليكارت

عدد افراد العينة	طول الخلية	الاتجاه	الدلالة
الفئة الأولى	من 1 الى اقل من 1.80	درجة قليلة جدا	منخفض جدا
الفئة الثانية	من 1.80 الى اقل من 2.60	درجة قليلة	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 الى اقل من 3.40	درجة متوسطة	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 الى اقل من 4.20	درجة كبيرة	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 الى 5	درجة كبيرة جدا	مرتفع جدا

مصدر محمد سليمان المثنوي، مرجع سابق ذكره، ص79.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الجدول رقم 04: قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	10	0.961
تطبيق الإدارة الإلكترونية	10	0.702
الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	10	0.961
كامل الاستمارة	30	0.967

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V28

يظهر الجدول قيم معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات وموثوقية أداة الدراسة، حيث يتضح أن جميع القيم المسجلة مرتفعة، مما يدل على تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

فقد بلغ معامل الثبات لمحور **الثقافة التنظيمية (0.961)**، وهي قيمة مرتفعة جدًا تعكس مستوى عاليًا من التجانس بين فقرات هذا المحور، مما يدل على أن الفقرات تقيس نفس البعد بدقة وموثوقية كبيرة. أما محور **تطبيق الإدارة الإلكترونية** فقد سجل قيمة (0.702)، وهي قيمة مقبولة إحصائيًا، وتشير إلى وجود اتساق داخلي جيد يسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل. وبالنسبة لمحور **الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية** فقد بلغ معامل الثبات (0.961)، وهي أيضًا قيمة مرتفعة جدًا، ما يعكس قوة الترابط بين فقرات هذا المحور.

كما سجلت **كامل الاستمارة** قيمة (0.967)، وهي قيمة عالية جدًا تدل على أن أداة الدراسة ككل تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، مما يعزز من مصداقية النتائج المتوصل إليها.

وبناءً على هذه القيم، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، مما يجعله صالحًا للاستخدام في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج بثقة.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

المبحث الثالث: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم عرض وتحليل إجابات فرضيات الدراسة وتفسيرها بغرض الوصول الى نتائج الدراسة التطبيقية وفقا لتوجيهات عينة الدراسة، ومنه تقتضي دراسة هذا المبحث الى

المطلب الأول: النتائج الوصفية للدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

اولا: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية كما هو موضح في الجدول التالي:

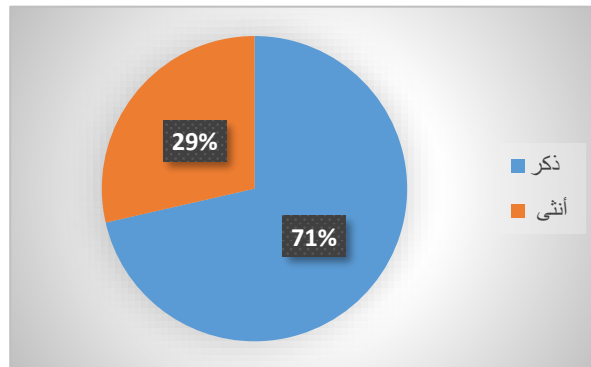
أ - حسب متغير الجنس: ينقسم متغير الجنس الى قسمين والجدول ادناه يوضح ذلك

الجدول 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات العمر	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	30	% 71.4
	أنثى	12	% 28.6
	المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

شكل 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتضح أن فئة الذكور تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، إذ بلغ عددهم (30) فردًا بنسبة (71.4%)، في حين بلغ عدد الإناث (12) فردًا بنسبة (28.6%).

وتشير هذه النتائج إلى هيمنة فئة الذكور على عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة التوظيف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر – وكالة تبسة، خاصة في بعض المناصب الإدارية أو التقنية التي قد يغلب عليها الذكور.

كما يمكن أن يكون لهذا التوزيع أثر على اتجاهات وآراء أفراد العينة، نظرًا لاختلاف وجهات النظر باختلاف الجنس.

وعومًا، فإن هذا التباين في التوزيع لا يؤثر سلبيًا على نتائج الدراسة، لكنه يستدعي أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج وتحليلها.

ب - حسب متغير الفئة العمرية: ينقسم متغير الفئة العمرية إلى أربعة مستويات والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير فئة السن:

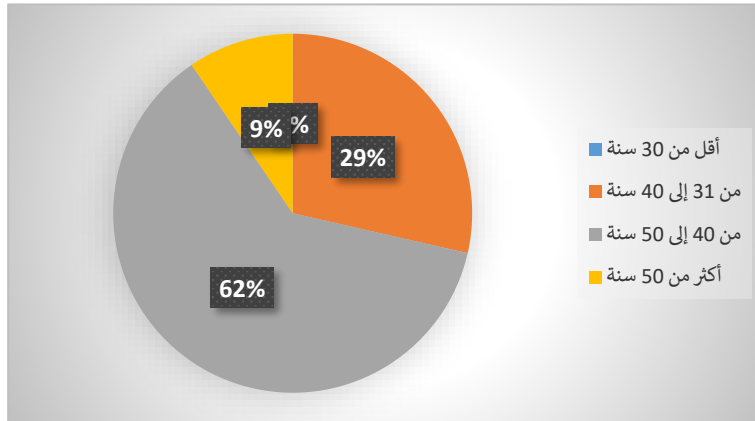
النسب المئوية	التكرار	فئات السن	المتغير
00%	00	أقل من 30 سنة	
28.6%	12	من 31 إلى 40 سنة	
61.9%	26	من 40 إلى 50 سنة	
9.5%	04	أكثر من 50 سنة	
100%	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الشكل رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات السن، حيث يتضح عدم وجود أفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة (0%)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة (12) فردًا بنسبة (28.6%). أما الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة فقد شكلت النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم (26) فردًا بنسبة (61.9%)، بينما بلغ عدد أفراد الفئة التي تفوق 50 سنة (04) أفراد بنسبة (9.5%).

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة (40 إلى 50 سنة)، وهو ما يعكس وجود خبرة مهنية معتبرة لدى الموظفين داخل المؤسسة، نظرًا لارتباط التقدم في السن غالبًا بزيادة سنوات الخبرة في العمل. كما يدل ذلك على أن العينة تتميز بدرجة نضج مهني تساعد على تقديم إجابات أكثر دقة وموضوعية.

وعموماً، فإن هذا التوزيع العمري يعزز من موثوقية نتائج الدراسة، كونه يعتمد على فئة وظيفية ذات خبرة ميدانية في مجال العمل الإداري والتقني داخل المؤسسة.

ج- حسب متغير فئة المؤهل التعليمي: ينقسم متغير المؤهل التعليمي إلى ستة مستويات والجدول ادناه يوضح ذلك:

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

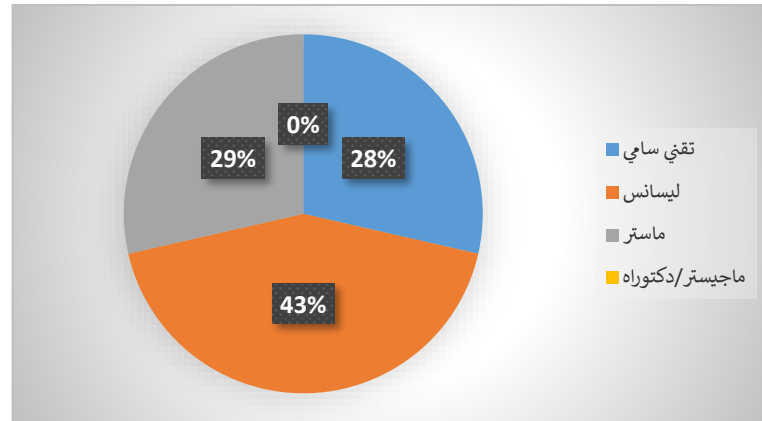
– دراسة تحليلية

الجدول 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي:

النسب المئوية	التكرار	فئات المؤهل التعليمي	المتغير
% 31.7	12	تقني سامي	
% 26.8	18	ليسانس	
%41.5	12	ماستر	
%00	00	ماجستير / دكتوراه	
%100	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

تحليل الجدول رقم 07: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل التعليمي، حيث تتنوع مستويات التأهيل العلمي بين أفراد العينة. إذ بلغ عدد الحاصلين على شهادة تقني سامي (12) فردًا بنسبة (31.7%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة الليسانس (18) فردًا بنسبة (26.8%). أما فئة الماستر فقد سجلت العدد الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم (12) فردًا بنسبة (41.5%)، بينما لم تسجل فئة ماجستير/دكتوراه أي وجود ضمن أفراد العينة بنسبة (0%).

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي ومتقدم، خاصة حاملي شهادة الماستر، وهو ما يعكس مستوى تأهيلاً جيداً لدى موظفي المؤسسة. كما يدل ذلك على توفر قدر معتبر من الكفاءة العلمية التي من شأنها دعم الفهم الدقيق لمحاور الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعموماً، فإن هذا التنوع في المؤهلات العلمية يسهم في تعزيز موضوعية الإجابات ورفع موثوقية النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

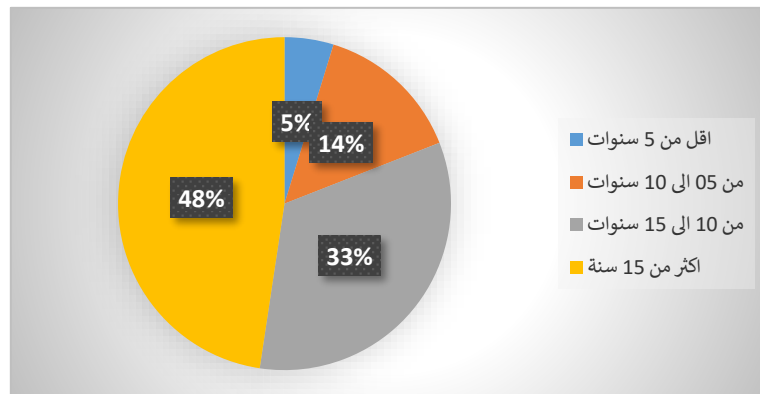
حسب متغير عدد سنوات الخبرة: ينقسم متغير المؤهل التعليمي إلى ستة مستويات والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

النسب المئوية	التكرار	فئات المؤهل التعليمي	المتغير
4.8 %	02	أقل من 5 سنوات	
14.3 %	6	من 05 إلى 10 سنوات	
33.3 %	14	من 10 إلى 15 سنوات	
47.6 %	20	أكثر من 15 سنة	
100 %	42	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الشكل رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث تتوزع الخبرات المهنية بين مختلف الفئات. إذ بلغ عدد أفراد الفئة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات (02) فردًا بنسبة (4.8%)، في حين بلغ عدد أفراد الفئة التي تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات (06) أفراد بنسبة (14.3%). أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين 10 و15 سنة فقد سجلت (14) فردًا بنسبة (33.3%)، بينما شكلت الفئة التي تفوق خبرتها 15 سنة العدد الأكبر من العينة بواقع (20) فردًا بنسبة (47.6%).

وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية طويلة نسبيًا، خاصة الفئة التي تتجاوز 15 سنة خبرة، وهو ما يعكس تراكمًا مهنيًا مهمًا داخل المؤسسة. كما يدل ذلك على أن أفراد العينة يمتلكون خبرة عملية كافية في مجال العمل الإداري أو التقني، مما يعزز من قدرتهم على فهم محاور الاستبيان والإجابة عنها بدقة وموضوعية.

وعموماً، فإن هذا التوزيع يعزز من موثوقية الدراسة، نظرًا لاعتمادها على أفراد ذوي خبرة مهنية معتبرة في مجال عملهم.

حسب متغير الوظيفة: ينقسم متغير المؤهل التعليمي إلى ستة مستويات والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

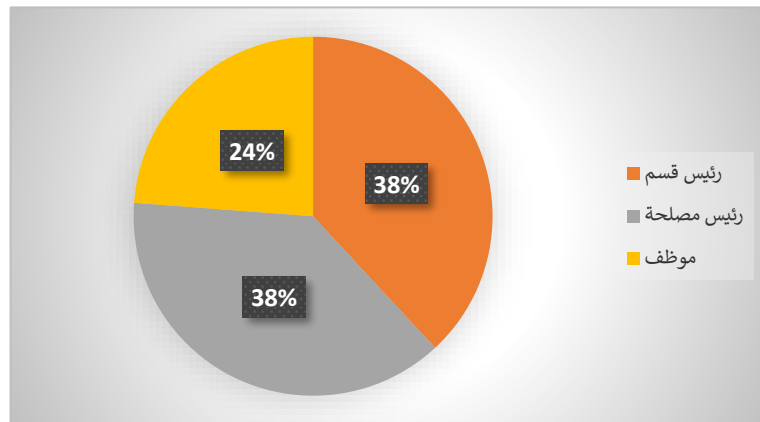
فئات المؤهل التعليمي	التكرار	النسب المئوية	المتغير
رئيس قسم	16	38.1 %	
رئيس مصلحة	16	38.1 %	
موظف	10	23.8 %	
المجموع	42	100 %	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الشكل رقم 7: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

يبين الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث تتنوع مناصبهم داخل المؤسسة بين عدة مستويات إدارية. إذ بلغ عدد أفراد فئة رئيس قسم (16) فردًا بنسبة (38.1%)، وهو نفس عدد ونسبة فئة رئيس مصلحة التي سجلت (16) فردًا بنسبة (38.1%). في حين بلغ عدد أفراد فئة موظف (10) أفراد بنسبة (23.8%).

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات الإشرافية والإدارية، حيث تشكل فئة رؤساء الأقسام والمصالح النسبة الأكبر من العينة. كما يعكس ذلك اهتمام الدراسة باستهداف أفراد لديهم مسؤوليات تنظيمية وإدارية، بحكم ارتباطهم المباشر بعمليات اتخاذ القرار وتطبيق الإجراءات داخل المؤسسة. وعموماً، فإن هذا التوزيع الوظيفي يساهم في تعزيز دقة وموضوعية البيانات، نظراً لاعتماد الدراسة على أفراد ذوي خبرة ومسؤولية في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار النتائج ومناقشة الفرضيات

سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات الأفراد قيد الدراسة نحو متغيرات الدراسة وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج spss28

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

–أولا : تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: اتجاهات افراد الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل (جدول الثقافة التنظيمية):

1-القيم التنظيمية:

الجدول رقم 10: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد القيم التنظيمية.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
01	هناك قيم تنظيمية واضحة ومعلنة في المؤسسة.	32	10	00	00	00	4,76	0,431	أوافق بشدة
02	تساهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة.	28	14	00	00	00	4.67	0.477	أوافق بشدة
03	تشجع القيم التنظيمية الالتزام والانضباط في أداء العمل.	24	18	00	0	0	4.57	0.501	أوافق بشدة
04	تساعد القيم التنظيمية الموظفين على	30	12	00	00	00	4.71	0.457	أوافق بشدة

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

تقبل التغيير التنظيمي.									
05	تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين.	26	16	00	00	00	4.62	0.492	4
أوافق بشدة									
اجمالي البعد							4.66	/	/
أوافق بشدة									

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يظهر تحليل الجدول رقم (10) المتعلق بمدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم حول بعد القيم التنظيمية مجموعة من النتائج المهمة التي يمكن عرضها كما يلي:

يتضح من خلال المتوسطات الحسابية أن جميع الفقرات سجلت قيماً مرتفعة جداً تراوحت بين (4.57) و(4.76)، وهو ما يدل على ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة. كما أن المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد بلغ (4.66)، وهو يقع ضمن فئة "أوافق بشدة"، مما يعكس اتجاهًا إيجابياً قوياً لدى المبحوثين نحو هذا البعد.

بالنسبة لترتيب الفقرات، احتلت الفقرة (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.57)، والتي تنص على أن القيم التنظيمية تشجع الالتزام والانضباط في أداء العمل، ما يدل على إدراك العاملين للدور الكبير للقيم في تعزيز الانضباط المهني. تليها الفقرة (01) في المرتبة الثانية بمتوسط (4.76)، والتي تشير إلى وجود قيم تنظيمية واضحة ومعلنة، وهو مؤشر إيجابي على وضوح الرؤية التنظيمية داخل المؤسسة.

أما الفقرة (02) فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.67)، مما يؤكد أن القيم التنظيمية تساهم في توجيه سلوك الموظفين. في حين جاءت الفقرتان (04) و(05) بمتوسطين (4.71) و(4.62) على التوالي، مما يعكس دور القيم التنظيمية في تسهيل التغيير التنظيمي وتحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

- دراسة تحليلية

كما نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبياً (تتراوح بين 0.431 و0.501)، وهو ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وعدم وجود تباين كبير بينهم، مما يعزز موثوقية النتائج.

بصفة عامة، يمكن الاستنتاج أن القيم التنظيمية تحظى بمستوى عالٍ من القبول والتأييد داخل المؤسسة، وتُعد عاملاً أساسياً في توجيه سلوك العاملين، تعزيز الانضباط، دعم التغيير، وتحسين الأداء، وهو ما يؤكد أهميتها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

2- القيادة التنظيمية :

الجدول رقم (11): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات بعد القيادة التنظيمية.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
06	تدعم القيادة الإدارية تطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة.	38	04	00	00	00	4.90	0.297	1 أوافق بشدة
07	تشجع القيادة العاملين على الابتكار والمبادرة	26	16	00	00	00	4.62	0.492	4 أوافق بشدة
08	تتسم القيادة بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.	38	04	00	0	0	4.90	0.297	1 أوافق بشدة

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة
- دراسة تحليلية

أوافق بشدة	3	0.397	4.81	00	00	00	08	34	تحرص القيادة على إشراك العاملين في عملية التغيير.	09
أوافق بشدة	2	0.354	4.86	00	00	00	06	36	تعمل القيادة على توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والتحديث.	10
	/	/	4.81						اجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يبين تحليل الجدول رقم (11) الخاص بمدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم حول بعد القيادة التنظيمية أن هناك مستوى مرتفعاً جداً من الاتفاق بين المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد (4.81)، وهو ما يشير إلى اتجاه عام "درجة كبيرة"، مما يعكس تقييماً إيجابياً قوياً لدور القيادة داخل المؤسسة.

بالنظر إلى الفقرات، احتلت الفقرة (08) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.90)، والتي تنص على أن القيادة تتسم بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات، وهو ما يدل على ثقة العاملين في نزاهة القيادات الإدارية وعدالة قراراتها. كما جاءت الفقرة (06) في المرتبة الثانية بنفس المتوسط (4.90)، والتي تشير إلى دعم القيادة لتطبيق القيم التنظيمية، مما يعكس التزام القيادة بترسيخ المبادئ المؤسسية.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة (07) بمتوسط (4.62)، والتي تفيد بأن القيادة تشجع العاملين على الابتكار والمبادرة، وهو مؤشر إيجابي على تبني القيادة لأساليب حديثة في التسيير، رغم أنها الأقل مقارنة بباقي الفقرات. أما الفقرة (09) فقد سجلت متوسطاً قدره (4.81)، مما يدل على حرص القيادة على إشراك

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

العاملين في عملية التغيير، وهو ما يعزز روح المشاركة والانتماء لدى الموظفين. كما سجلت الفقرة (10) متوسطاً مرتفعاً (4.86)، مما يعكس اهتمام القيادة بتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والتحديث.

أما فيما يخص الانحراف المعياري، فقد جاءت قيمه منخفضة نسبياً (بين 0.297 و 0.492)، وهو ما يدل على تجانس آراء أفراد العينة وتقارب وجهات نظرهم حول مختلف الفقرات.

وعليه، يمكن القول إن القيادة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة تتميز بدرجة عالية من الفعالية، حيث تسهم بشكل واضح في دعم القيم التنظيمية، تعزيز الشفافية، تشجيع الابتكار، إشراك العاملين في التغيير، وتوفير بيئة عمل محفزة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي العام.

المحور الثاني: اتجاهات افراد الدراسة حول المتغير المستقل (أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية):

الجدول رقم 12: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
11	تعتمد المؤسسة على الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية.	39	03	00	00	00	4.93	0.261	3 أوافق بشدة
12	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المعاملات.	35	07	00	00	00	4.83	0.377	5 أوافق بشدة

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة
- دراسة تحليلية

أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.	39	03	00	00	00	4.93	0.261	3	أوافق بشدة
ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقليل الأخطاء الإدارية.	42	00	00	00	00	5.00	0.000	1	أوافق بشدة
ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة المعلومات.	37	05	00	00	00	4.88	0.328	4	أوافق بشدة
ساعد استخدام الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصال داخل المؤسسة.	42	00	00	00	00	5.00	0.000	1	أوافق بشدة
تساهم الإدارة الإلكترونية في	40	02	00	00	00	4.95	0.216	2	أوافق

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة
- دراسة تحليلية

بشدة									ترشيد الوقت والجهد.	
أوافق بشدة	1	0.000	5.00	00	00	00	00	42	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين متابعة الأعمال الإدارية.	18
أوافق بشدة	1	0.000	5.00	00	00	00	00	42	تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	19
أوافق بشدة	1	0.00	5.00	00	00	00	00	42	يدعم العاملون استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.	20
أوافق بشدة	/	/	4.95						اجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يظهر تحليل الجدول رقم (12) الخاص بمدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم حول بعد تطبيق الإدارة الإلكترونية نتائج متميزة تعكس مستوى عالياً جداً من التبني والرضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الإجمالي (4.95)، وهو ما يقع ضمن فئة "أوافق بشدة"، مما يدل على اتفاق شبه تام بين أفراد العينة حول أهمية وفعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة.

من خلال تحليل الفقرات، نلاحظ أن عدة عبارات سجلت أعلى متوسط حسابي ممكن (5.00) بانحراف معياري (0.000)، وهي الفقرات (14)، (16)، (18)، (19)، و(20)، مما يشير إلى إجماع كامل بين المبحوثين على أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تقليل الأخطاء الإدارية، تحسين الاتصال، متابعة الأعمال، رفع كفاءة الأداء، ودعم العاملين لاستمرار تطبيقها.

كما سجلت الفقرتان (11) و(13) متوسطاً مرتفعاً جداً (4.93)، مما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى دورها في تحسين جودة الخدمات المقدمة. في حين جاءت الفقرة (17) بمتوسط (4.95)، مؤكدة مساهمة الإدارة الإلكترونية في ترشيد الوقت والجهد.

أما الفقرة (15) فقد سجلت متوسطاً (4.88)، مما يعكس دور الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة المعلومات، تليها الفقرة (12) بمتوسط (4.83)، والتي تشير إلى تسريع إنجاز المعاملات، وهي رغم ارتفاعها تبقى الأقل نسبياً مقارنة بباقي الفقرات، لكنها لا تزال ضمن مستوى "أوافق بشدة".

وبالنسبة للانحراف المعياري، فقد جاءت قيمه منخفضة جداً (تتراوح بين 0.000 و0.377)، مما يدل على تجانس كبير في إجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة يتميز بدرجة عالية جداً من الفعالية، حيث يسهم بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات، تقليل الأخطاء، رفع كفاءة الأداء، تسريع الإجراءات، وتعزيز الاتصال، إضافة إلى وجود دعم قوي من العاملين لاستمرارية هذا التوجه، وهو ما يعكس نجاح المؤسسة في تبني التحول الرقمي.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة
- دراسة تحليلية

المحور الثالث: اتجاهات افراد الدراسة حول المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية):

الجدول رقم 13: مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات اجاباتهم على فقرات الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

رقم العبارة	الفقرات	ت	ت	ت	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه
21	تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.	32	10	00	00	00	4.76	0.431	أوافق بشدة
22	تدعم القيادة التنظيمية عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	28	14	00	00	00	4.67	0.477	أوافق بشدة
23	تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية.	24	18	00	00	00	4.57	0.501	أوافق بشدة
24	يساعد وضوح	30	12	00	00	00	4.71	0.457	أوافق

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة
- دراسة تحليلية

الأدوار والمسؤوليات في تطبيق الإدارة الإلكترونية.										بشدة	
يساهم التعاون بين العاملين في تحسين فعالية الإدارة الإلكترونية.	25	26	16	00	00	00	00	4.62	0.492	7	أوافق بشدة
تؤثر مقاومة التغيير سلبًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	26	38	04	00	00	00	00	4.90	0.297	1	أوافق بشدة
تساعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في إنجاح الإدارة الإلكترونية.	27	26	16	00	00	00	00	4.81	0.397	3	أوافق بشدة
يساهم التدريب المستمر في تعزيز التوافق	28	38	04	00	00	00	00	4.90	0.297	1	أوافق بشدة

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة
- دراسة تحليلية

									بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.	
أوافق بشدة	3	0.397	4.81	00	00	00	08	34	يؤدي وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا إلى تحسين الأداء الإلكتروني.	29
أوافق بشدة	2	0.354	4.86	00	00	00	06	36	توجد علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	30
أوافق بشدة	/	/	4.76						اجمالي البعد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يُبرز تحليل الجدول رقم (13) المتعلق بمدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم حول بعد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية وجود مستوى عالٍ جدًا من الاتفاق، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

(4.76)، وهو ما يقع ضمن فئة "أوافق بشدة"، مما يدل على إدراك قوي لدى المبحوثين لأهمية الثقافة التنظيمية في دعم وتفعيل الإدارة الإلكترونية.

من خلال تحليل الفقرات، نلاحظ أن الفقرتين (26) و(28) سجلتا أعلى متوسط حسابي (4.90)، حيث تشير الأولى إلى أن مقاومة التغيير تؤثر سلباً على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والثانية إلى أن التدريب المستمر يعزز التوافق بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، وهو ما يعكس وعياً كبيراً بأهمية التهيئة البشرية والتنظيمية لإنجاح التحول الرقمي.

كما جاءت الفقرة (30) بمتوسط (4.86)، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية. تليها الفقرتان (27) و(29) بمتوسط (4.81)، واللذان تعكسان دور الثقة المتبادلة والثقافة الداعمة للتكنولوجيا في تحسين الأداء الإلكتروني.

أما الفقرة (21) فقد سجلت متوسطاً (4.76)، مما يدل على أن القيم التنظيمية الإيجابية تسهم بشكل واضح في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين جاءت الفقرة (24) بمتوسط (4.71)، مما يؤكد أهمية وضوح الأدوار والمسؤوليات في تسهيل هذا التطبيق.

وسجلت الفقرتان (22) و(25) متوسطين (4.67) و(4.62) على التوالي، وهو ما يعكس دور القيادة التنظيمية والتعاون بين العاملين في دعم التحول الإلكتروني. في حين جاءت الفقرة (23) في المرتبة الأخيرة نسبياً بمتوسط (4.57)، رغم بقائها ضمن مستوى "أوافق بشدة"، مما يدل على أن تشجيع الثقافة التنظيمية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز مقارنة بباقي الأبعاد.

أما فيما يتعلق بالانحراف المعياري، فقد تراوحت قيمه بين (0.297 و 0.501)، وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة وتقارب آرائهم.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة تكاملية قوية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، حيث تسهم القيم الإيجابية، القيادة الداعمة، التدريب، الثقة، والتعاون في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين تبقى مقاومة التغيير أحد أبرز التحديات التي ينبغي التعامل معها لضمان استدامة هذا التحول.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى اختبار فرضيات الدراسة، من الفرضية الرئيسة ثم الفرضيات الفرعية وصولا الى تحليل النتائج وتفسيرها.

أ) اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار (Kolmogorov – Smirnov) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري من أجل اختيار الفرضيات، والجدول رقم (...) يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	K-S	Sig مستوى الدلالة
المحور الاول	الثقافة التنظيمية	0.336	0.060
المحور الثاني	تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.356	0.080
المحور الثالث	الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية	0.353	0.070

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يوضح الجدول رقم (14) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) لبيانات محاور الاستبيان، والذي يُستخدم للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يساعد في اختيار الاختبارات الإحصائية المناسبة.

من خلال النتائج، نلاحظ أن قيم مستوى الدلالة (Sig) لجميع المحاور جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية التي تقترض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً.

وفيما يلي تفسير النتائج حسب كل محور:

- المحور الأول (الثقافة التنظيمية): بلغت قيمة (K-S = 0.336) ومستوى الدلالة (0.060)، وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

- **المحور الثاني (تطبيق الإدارة الإلكترونية):** سجلت قيمة ($K-S = 0.356$) ومستوى الدلالة (0.080)، وهي كذلك أكبر من (0.05)، مما يؤكد اعتدالية التوزيع .
 - **المحور الثالث (الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية):** بلغت قيمة ($K-S = 0.353$) ومستوى الدلالة (0.070)، وهي أيضًا أكبر من (0.05)، مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن جميع بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Parametric Tests) في اختبار الفرضيات، مثل اختبار (T-test)، معامل الارتباط (Pearson)، وتحليل الانحدار .
- وعليه، فإن تحقق شرط التوزيع الطبيعي يعزز من دقة النتائج الإحصائية وموثوقيتها، ويسمح بإجراء تحليلات أكثر عمقاً للعلاقات بين متغيرات الدراسة.
- ب) اختبار معامل الارتباط بيرسون:**
- قبل إجراء اختبار الفرضيات لابد من تأكيد علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية و تطبيق الإدارة الإلكترونية و ادناه يوضح ذلك:

الجدول رقم 15: اختبار معامل الارتباط بيرسون

محاور الاستبيان	ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
المحور الأول × المحور الثاني	0.949	0.000
المحور الأول × المحور الثالث	0.966	0.000
المحور الثاني × المحور الثالث	0.865	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

يبين الجدول رقم (15) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين محاور الاستبيان، والذي يُستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

من خلال النتائج، نلاحظ أن جميع قيم معامل الارتباط موجبة ومرتفعة جداً، كما أن مستويات الدلالة (Sig) لجميع العلاقات تساوي (0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية معنوية.

وفيما يلي تفسير النتائج حسب العلاقات:

• العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني: بلغ معامل الارتباط (0.949)، وهو يدل على وجود علاقة طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، أي أنه كلما تحسنت الثقافة التنظيمية زاد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• العلاقة بين المحور الأول والمحور الثالث: سجلت أعلى قيمة ارتباط (0.966)، مما يشير إلى علاقة طردية قوية جداً، ويعكس الارتباط الوثيق بين الثقافة التنظيمية والتكامل بينها وبين الإدارة الإلكترونية.

• العلاقة بين المحور الثاني والمحور الثالث: بلغ معامل الارتباط (0.865)، وهو أيضاً يدل على علاقة طردية قوية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والعلاقة التكاملية مع الثقافة التنظيمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن:

• هناك ترابط قوي جداً بين جميع محاور الدراسة.

• الثقافة التنظيمية تُعد عاملاً أساسياً ومؤثراً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• كما أن التكامل بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية يعزز من فعالية الأداء داخل المؤسسة.

وعليه، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضيات التي تقترض وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة بين متغيرات الدراسة، مما يعكس أهمية التنسيق بين الجوانب التنظيمية والتكنولوجية لتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية: (H0)

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة: (H1)

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

جداول نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الجدول رقم 16: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.408	1	0.408	361.142	0.000
الخطأ	0.045	40	0.001	—	—
الإجمالي	0.453	41	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.608	0.070	—	51.566	0.000
الثقافة التنظيمية	0.280	0.015	0.949	19.004	0.000
ملخص النموذج :					

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

معامل الارتباط $R = 0.949$ ، معامل التحديد $R^2 = 0.900$ ، معامل التحديد المعدل $\text{Adjusted } R^2 = 0.898$ ، الخطأ المعياري للتقدير $= 0.034$
المتغير التابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

يُظهر تحليل نتائج الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، بلغت قيمة (F) المحسوبة (361.142) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000)، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين المتغيرين علاقة ذات معنى إحصائي.

كما تُظهر نتائج معاملات الانحدار أن:

- معامل التأثير للثقافة التنظيمية بلغ ($B = 0.280$) وهو موجب، مما يدل على وجود تأثير طردي إيجابي، أي أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- قيمة ($t = 19.004$) عند مستوى دلالة (0.000) تؤكد معنوية هذا التأثير .
- كما أن معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.949$) يعكس قوة تأثير مرتفعة جداً للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- أما من حيث تفسير النموذج، فقد بلغ:
- معامل الارتباط ($R = 0.949$)، مما يدل على علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين .
- معامل التحديد ($R^2 = 0.900$)، أي أن الثقافة التنظيمية تفسر 90% من التغيرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على قوة النموذج التفسيرية .
- معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.898$)، وهو قريب من R^2 ، مما يعزز ثبات النموذج وموثوقيته .
- الخطأ المعياري للتقدير (0.034) وهو منخفض، مما يدل على دقة عالية في التنبؤ .

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، كما أن هذه العلاقة علاقة طردية قوية ذات تأثير كبير.

الفرضيات الفرعية

1-الفرضية الفرعية الاولى:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.342	1	0.342	123.110	0.000
الخطأ	0.111	40	0.003	—	—
الإجمالي	0.453	41	—	—	—
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.342	1	0.342	123.110	0.000
الخطأ	0.111	40	0.003	—	—
الإجمالي	0.453	41	—	—	—
ملخص النموذج :					
معامل الارتباط $R = 0.869$ ، معامل التحديد $R^2 = 0.755$ ، معامل التحديد المعدل $\text{Adjusted } R^2 =$					

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

0.749، الخطأ المعياري للتقدير=0.053

المتغير التابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يظهر تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالقيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية وجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (123.110) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية علاقة معنوية وليست عشوائية. كما أظهرت نتائج ملخص النموذج أن معامل الارتباط ($R = 0.869$) يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يعني أنه كلما تحسنت القيم التنظيمية داخل المؤسسة زاد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية. في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.755$)، وهو ما يفسر أن القيم التنظيمية تساهم بنسبة 75.5% في تفسير التغيرات الحاصلة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة معتبرة تدل على قوة التأثير. كما بلغ معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.749$)، وهو قريب من قيمة R^2 مما يعزز موثوقية النموذج الإحصائي. أما الخطأ المعياري للتقدير فقد بلغ (0.053)، وهو قيمة منخفضة نسبياً مما يعكس دقة جيدة في التنبؤ. وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وأن هذه العلاقة طردية وقوية.

الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية .

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الجدول رقم 18: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.420	1	0.420	500.384	0.000
الخطأ	0.034	40	0.001	—	—
الإجمالي	0.453	41	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.369	0.070	—	48.087	0.000
القيادة التنظيمية	0.325	0.015	0.962	22.369	0.000

ملخص النموذج :

معامل الارتباط $R = 0.962$ ، معامل التحديد $R^2 = 0.926$ ، معامل التحديد المعدل $\text{Adjusted } R^2 = 0.924$ ، الخطأ المعياري للتقدير = 0.029

المتغير التابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28.

تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يظهر تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالقيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (500.384) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار دال إحصائياً، وبالتالي فإن العلاقة بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية علاقة معنوية وقوية. كما أظهرت معاملات الانحدار أن قيمة معامل التأثير ($B = 0.325$) جاءت موجبة ودالة إحصائياً ($\text{Sig} =$

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

(0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي، أي أنه كلما ارتفع مستوى القيادة التنظيمية ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.962$)، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.926$)، مما يعني أن القيادة التنظيمية تفسر 92.6% من التغيرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة مرتفعة جداً تدل على قوة التأثير. أما معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.924$) فيؤكد ثبات النموذج وموثوقيته، بينما يشير الانخفاض في الخطأ المعياري للتقدير (0.029) إلى دقة عالية في التنبؤ. وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية قوية جداً بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وأن تأثير القيادة يعد تأثيراً جوهرياً ومباشراً.

الفرضية الفرعية الثالثة:

• H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية .

• H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية .

الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.408	1	0.408	361.142	0.000
الخطأ	0.045	40	0.001	—	—
الإجمالي	0.453	41	—	—	—
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل (β)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3.608	0.070	—	51.566	0.000

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

الثقافة التنظيمية	0.280	0.015	0.949	19.004	0.000
ملخص النموذج :					
معامل الارتباط $R = 0.949$ ، معامل التحديد $R^2 = 0.900$ ، معامل التحديد المعدل $\text{Adjusted } R^2 = 0.898$ ، الخطأ المعياري للتقدير $= 0.034$					
المتغير التابع: تطبيق الإدارة الإلكترونية.					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28

تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (361.142) عند مستوى دلالة (0.000)، وهو ما يدل على معنوية النموذج الإحصائي ككل، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما أظهرت نتائج معاملات الانحدار أن معامل التأثير للثقافة التنظيمية بلغ (B = 0.280) وهو موجب ودال إحصائياً (Sig = 0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير طردي، أي أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، بلغ معامل الارتباط (R = 0.949) وهو ما يعكس وجود علاقة طردية قوية جداً بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.900$)، مما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 90% من التغيرات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهو ما يدل على قوة التأثير وارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج. كما أن معامل التحديد المعدل ($\text{Adjusted } R^2 = 0.898$) يؤكد استقرار النموذج وموثوقيته، بينما يعكس الخطأ المعياري للتقدير (0.034) دقة عالية في التنبؤ بالقيم. وبناءً على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية وموجبة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

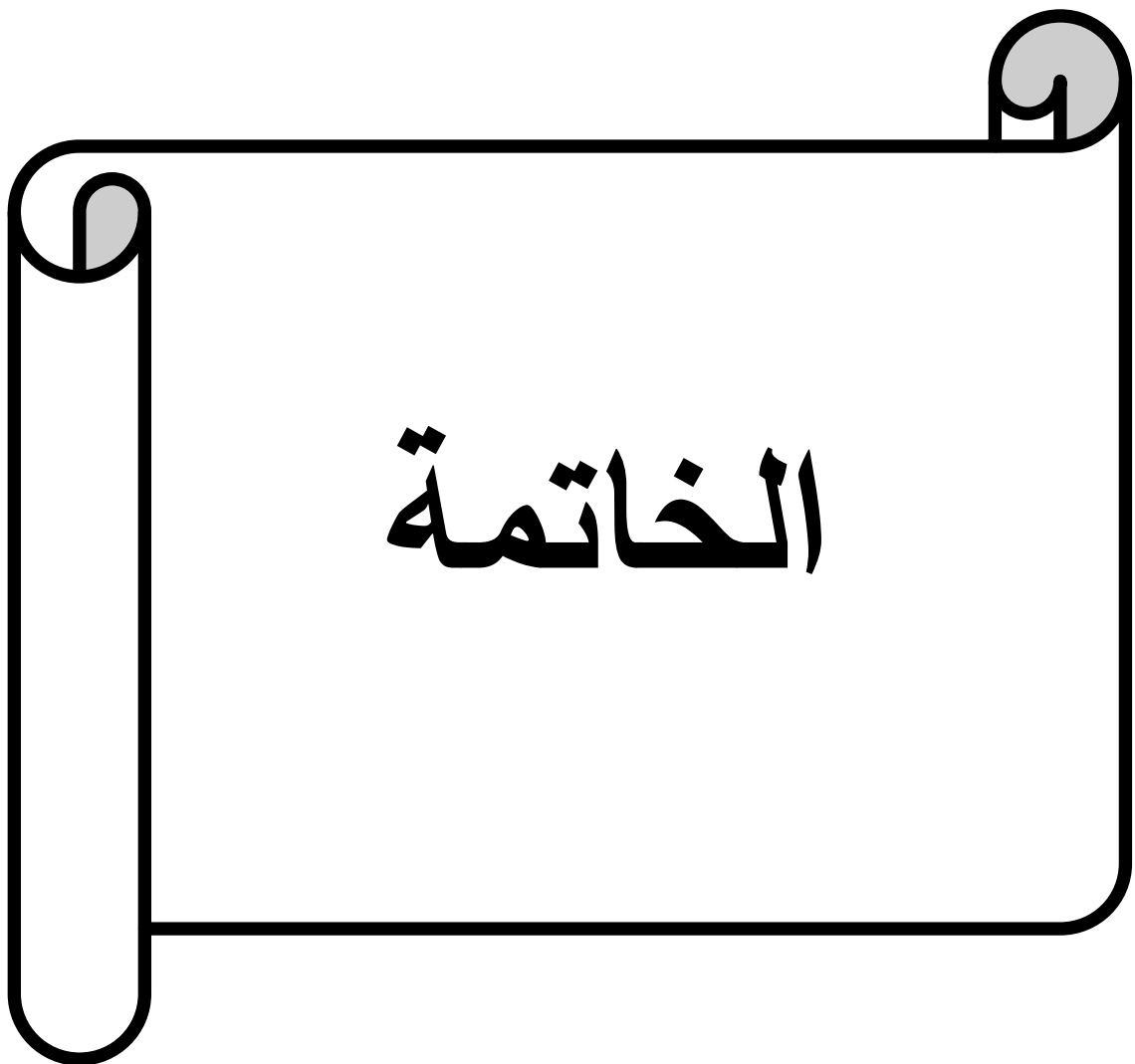
الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في اتصالات الجزائر تبسة

– دراسة تحليلية

خلاصة الفصل:

توجت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر (فرع تبسة) بالوقوف على بيئة تنظيمية متطورة، حيث كشفت النتائج الإحصائية عن وجود ثقافة تنظيمية راسخة تستند إلى قيم مهنية واضحة وقيادة إدارية داعمة للابتكار، وهو ما شكّل الركيزة الأساسية لنجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

وقد أظهرت استجابات المبحوثين – الذين يتميزون بخبرات ميدانية ومؤهلات علمية عالية – أن هذا التناغم بين القيم التنظيمية والأنظمة الرقمية قد انعكس مباشرة في جودة الخدمات وسرعة الأداء المؤسسي، مما يثبت أن البعد الثقافي هو المحرك الفعلي والضمانة الحقيقية لاستدامة وعصرنة الخدمات في المؤسسة محل الدراسة.



في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، يتضح أن التحولات الرقمية التي تشهدها المنظمات المعاصرة لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة. غير أن نجاح هذا التحول لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يتوقف بدرجة كبيرة على توفر بيئة تنظيمية داعمة، وفي مقدمتها الثقافة التنظيمية التي تشكل الإطار المرجعي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات) وتطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة، من خلال الجمع بين الجانب النظري الذي أسس للمفاهيم الأساسية، والجانب التطبيقي الذي مكن من اختبار الفرضيات ميدانيًا.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا محوريًا في دعم أو إعاقة تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على قيم الانفتاح، والتعاون، والابتكار، يساهم بشكل كبير في تعزيز تقبل العاملين للتكنولوجيا الحديثة، ويدعم نجاح مشاريع التحول الرقمي. في المقابل، فإن الثقافة التنظيمية التقليدية ذات الطابع البيروقراطي تشكل عائقًا أمام هذا التحول، من خلال مقاومة التغيير وضعف التفاعل مع المستجدات التقنية.

كما بينت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة محل الدراسة لا يزال في طور التطور، ويواجه بعض التحديات المرتبطة بالجوانب الثقافية والتنظيمية، رغم توفر الإمكانيات التقنية الأساسية. وهو ما يؤكد أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يتطلب تغييرًا ثقافيًا موازيًا للتغيير التكنولوجي.

وعليه، يمكن القول إن تحقيق فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات يستوجب تبني مقاربة شمولية تأخذ بعين الاعتبار البعد الثقافي إلى جانب البعد التقني، من خلال العمل على تطوير الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

1- النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود مستوى متوسط إلى مقبول من الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، مع تفاوت بين أبعادها .

الخاتمة العامة

- هيمنة بعض القيم التنظيمية التقليدية المرتبطة بالبيروقراطية والإجراءات الرسمية .
- وجود نوع من الوعي لدى العاملين بأهمية العمل الجماعي والتعاون، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز .
- ضعف نسبي في ثقافة الابتكار والمبادرة لدى بعض العاملين .
- تأثر الثقافة التنظيمية بعوامل متعددة مثل القيادة، الخبرة المهنية، والبيئة العامة للمؤسسة .
- وجود توجه إيجابي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة .
- توفر بنية تكنولوجية مقبولة تسمح بتطبيق بعض مظاهر الإدارة الإلكترونية .
- اعتماد جزئي على الأنظمة الإلكترونية في إنجاز بعض العمليات الإدارية .
- استمرار الاعتماد على الإجراءات التقليدية في بعض الجوانب، مما يحد من فعالية الإدارة الإلكترونية .
- وجود صعوبات تتعلق باستخدام التكنولوجيا لدى بعض العاملين، خاصة من حيث التكوين والتأهيل .
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- تأثير إيجابي للقيم التنظيمية الداعمة (مثل التعاون والانفتاح) على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- تأثير سلبي لبعض الأنماط الثقافية التقليدية (كالروتين الإداري) على فعالية الإدارة الإلكترونية .
- وجود فروق في اتجاهات العاملين نحو الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات مثل الخبرة والمستوى التعليمي .

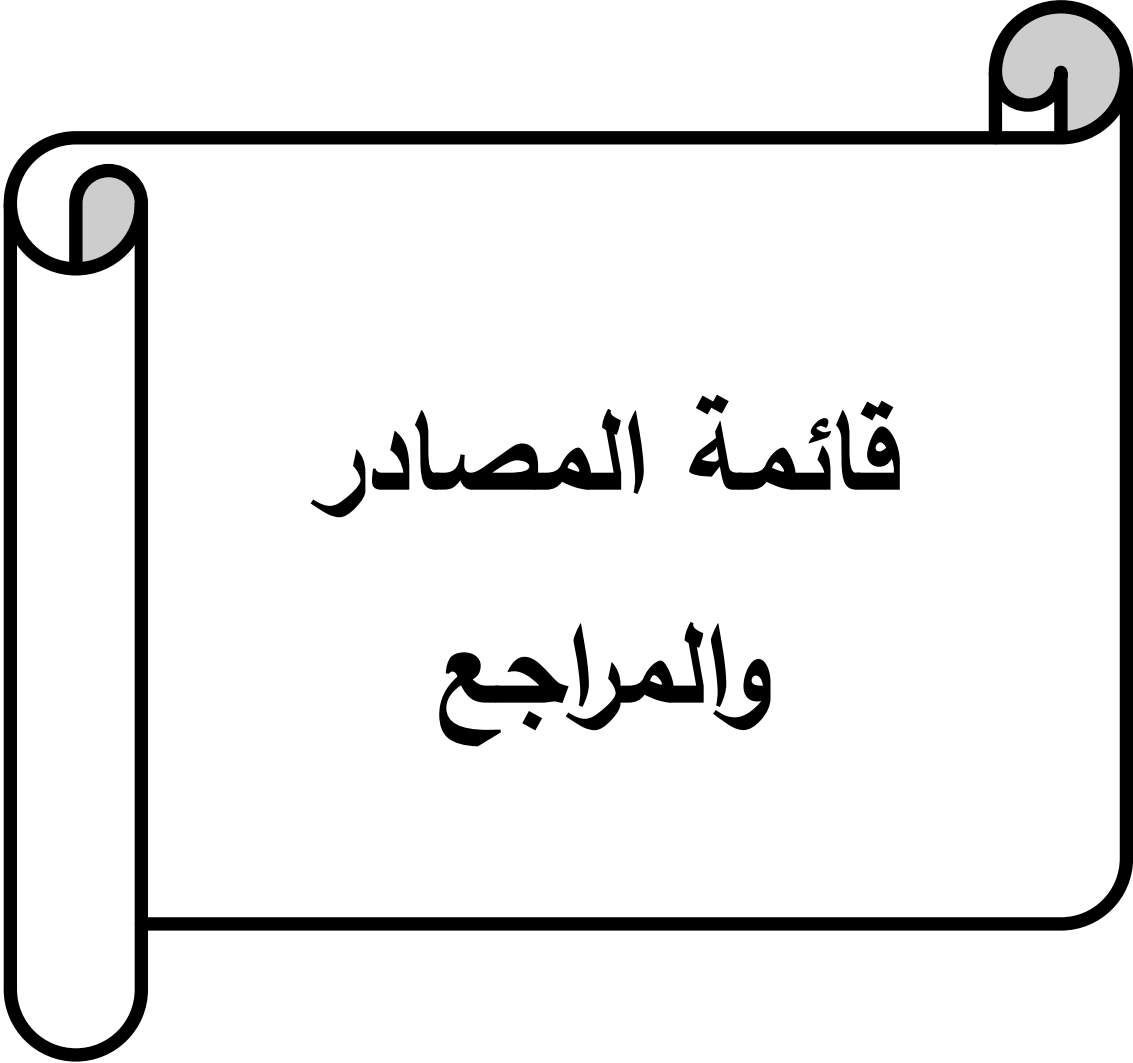
2- التوصيات

بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات، من أهمها:

- العمل على نشر ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتغيير داخل المؤسسة .
- تكثيف برامج التكوين والتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات .
- تحفيز العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية من خلال الحوافز المادية والمعنوية .

الخاتمة العامة

- تقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية وتعزيز الرقمنة .
- تبني استراتيجية واضحة لإدارة التغيير الثقافي داخل المؤسسة .
- دعم القيادة التحويلية التي تشجع على التحديث والانفتاح .



قائمة المصادر والمراجع

. أولاً: المراجع باللغة العربية

I- الكتب

1. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005 .
2. عامر، طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007 .
3. نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض .
4. أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
5. السالمي، علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، 2008 .
6. نجم، نجم عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
7. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان .
8. رضوان، رأفت، الإدارة الإلكترونية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة .
9. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، دار الشامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
10. حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والخصائص والمتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
11. مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، ط1، الأردن، 2012 .

II- الرسائل والأطروحات

1. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 .
2. يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2011 .
3. الباطول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي لدى المرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 2 .
4. مليكة حنيش، دور الثقافة التنظيمية في تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2015 .
5. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2013 .
6. عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 .
7. ياري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 .
8. صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007 .

II- المقالات والبحوث

1. هبة فدنل، علي عبد الله، أثر أبعاد النمط القيادي التحويلي على مستوى القيم التنظيمية، مجلة دراسات، العدد 27، 2016 .

2. العوض أحمد محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والسمات والعناصر، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، طرابلس، 2010 .

III- المراجع الإلكترونية

• الموقع الرسمي لاتصالات الجزائر www.algeriatelecom.dz

• موقع Banaba: <http://banaba.khayma.com>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I- Books

1. Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
2. Olivier Meier, Management interculturel: stratégie, organisation, performance, 5e éd., Dunod, Paris, 2013.
3. Denison, D. & Neal, W., Organizational Culture Survey, Denison Consulting, 2000.
4. Laudon, K.C. & Laudon, J.P., Management Information Systems, 2010.

II- Theses & Dissertations

1. GHADA Abdelaziz Al-Sowagh, Cultural Drivers and Barriers to the Adoption of E-Government in Saudi Arabia, Doctoral Thesis, University of Manchester, 2012.

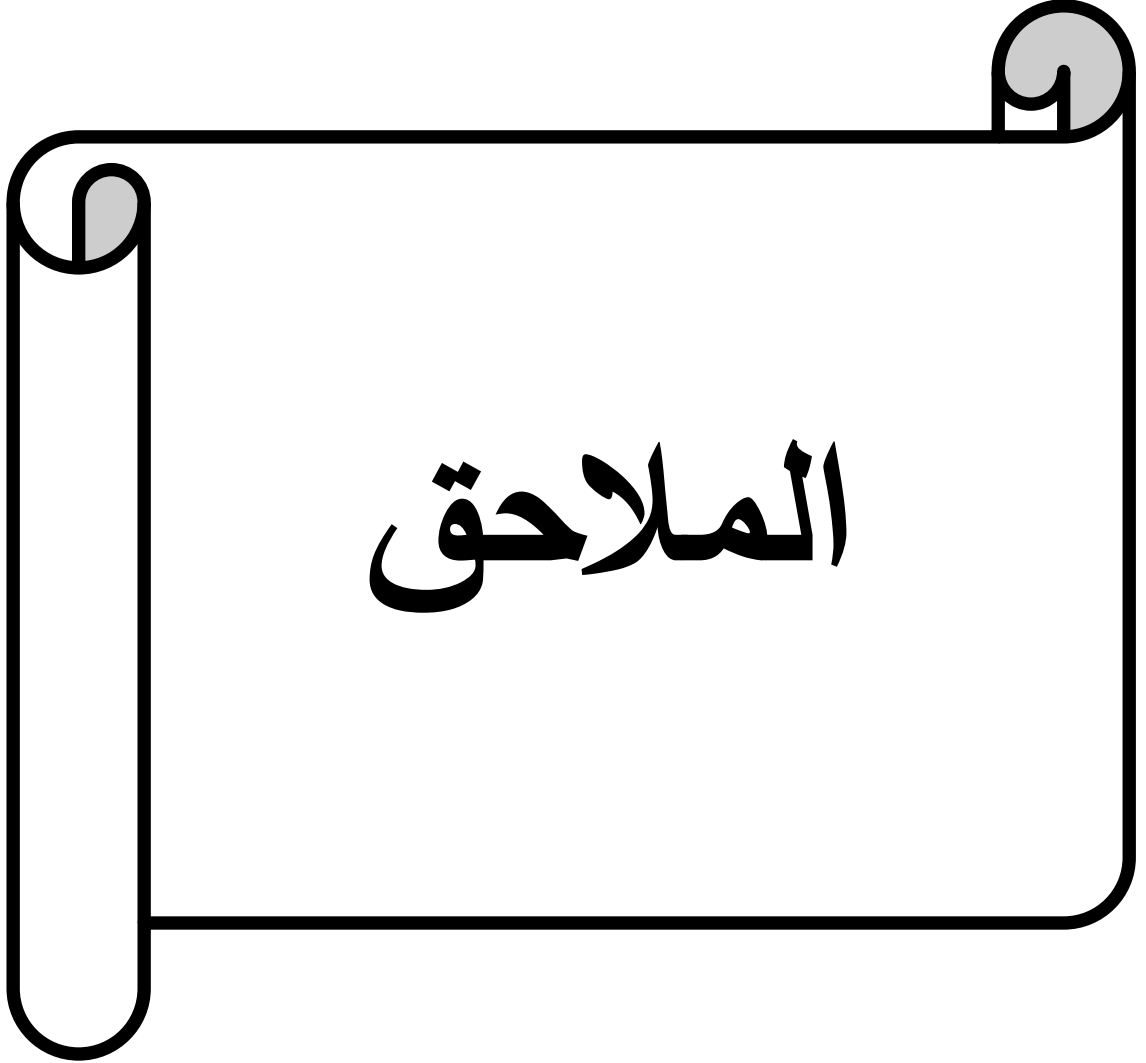
III- Articles

1. Mumby, Dennis K. & Stohl, Cynthia, “Power and Discourse in Organization Studies” ,Discourse & Society, 1991.
2. Enz, Cathy A., “The Role of Value Congruity” ,Administrative Science Quarterly, 1988.
3. Finegan, J.E., “Organizational Commitment” ,Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2000.
4. Fey, C.F. & Denison, D.R., “Organizational Culture and Effectiveness” , Organization Science.

5. John C. Bertot et al., “E-Government and Transparency” ‘Government Information Quarterly, 2010.
6. Christopher G. Reddick, “Empirical Models of E-Government Growth” ‘e-Service Journal, 2004.
7. Gille St-Amant, “E-gouvernement” ‘Revue de management et système d'information, 2005.
8. Nurdin et al., “Organizational Barriers Influencing E-Government Adoption” ‘2011.
9. Dingxiang Chen & Xiaobao Peng, “Transformational Leadership and Innovation” ‘2017.

IV- Web References

- www.ipeut.com
- www.cnam.fr



الملحق رقم 01 : الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
تخصص ادارة اعمال



استبانة

الى المشارك(ة)

هذا الاستبيان موجه الى موظفي اتصالات الجزائر وكالة تبسة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، يوزع هذا الاستبيان ي بغرض جمع المعلومات للمساهمة في إنجاز مذكرة تخرج ماستر تخصص إدارة اعمال موسومة بعنوان : " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية"

دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة تبسة

لذا نرجوا منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة المطروحة عليكم بموضوعية وللوصول الى نتائج علمية صحيحة ودقيقة وتدعم هذا العمل.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

- مسعي بلال

- صيادة راوية
- مروزك ايناس

ملاحظة: جميع المعلومات تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

البيانات العامة

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 1- السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- 2- المستوى التعليمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير/دكتوراه ☐
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ 10-15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐
- 4- الوظيفة: رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ موظف (ة) ☐

المحور الأول: المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع علامة (X) على الإجابة المناسبة

مقياس الإجابة: تعريف القيم التنظيمية

1-أوافق بشدة/2-أوافق/3-محايد/4-لا أوافق/5-لا أوافق بشدة

الأبعاد	الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
القيم التنظيمية	1	هناك قيم تنظيمية واضحة ومعلنة في المؤسسة.					
	2	تساهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة.					
	3	تشجع القيم التنظيمية الالتزام والانضباط في أداء العمل.					
	4	تساعد القيم التنظيمية الموظفين على تقبل التغيير التنظيمي.					
	5	تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين.					
القيادة التنظيمية	6	تدعم القيادة الإدارية تطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة.					
	7	تشجع القيادة العاملين على الابتكار والمبادرة					
	8	تتسم القيادة بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات.					
	9	تحرص القيادة على إشراك العاملين في عملية التغيير.					
	10	تعمل القيادة على توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والتحديث.					

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
11	تعتمد المؤسسة على الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية.					
12	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المعاملات.					
13	أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.					
14	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقليل الأخطاء الإدارية.					
15	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة المعلومات.					
16	ساعد استخدام الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصال داخل المؤسسة.					
17	تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد الوقت والجهد.					
18	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين متابعة الأعمال الإدارية.					
19	تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.					
20	يدعم العاملون استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة.					

المحور الثالث: الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.					
22	تدعم القيادة التنظيمية عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.					
23	تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية.					
24	يساعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.					

					يساهم التعاون بين العاملين في تحسين فعالية الإدارة الإلكترونية.	25
					تؤثر مقاومة التغيير سلبًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	26
					تساعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في إنجاح الإدارة الإلكترونية.	27
					يساهم التدريب المستمر في تعزيز التوافق بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.	28
					يؤدي وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا إلى تحسين الأداء الإلكتروني.	29
					توجد علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	30

الملحق رقم 02: قائمة أساتذة التحكيم

اللقب والاسم	الرتبة
ساري نصر الدين	أستاذ تعليم عالي
قاطر فارس	محاضر - "أ" -
عمروش عمر	مساعد - "أ" -

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 3548 jours.

GET

```
FILE='E:\mohamed\2026\الالكترونية الادارة التطبيق التنظيمية في تطبيق الادارة  
titrel.sav'.  
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.  
FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 12:25:21
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,06

[Jeu_de_données1] E:\mohamed\2026\ الادارة تطبيق في الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة \الالكترونية
Sans titre1.sav

Statistiques

		هناك قيم تنظيمية واضحة ومعلنة في المؤسسة.	تساهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة.	تشجع القيم التنظيمية الالتزام والانضباط في أداء العمل.	تساعد القيم التنظيمية الموظفين على تقبل التغيير التنظيمي.
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,76	4,67	4,57	4,71
Ecart type		,431	,477	,501	,457

Statistiques

تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين

N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		4,62
Ecart type		,492

Table de fréquences

هناك قيم تنظيمية واضحة ومعلنة في المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	10	23,8	23,8	23,8
	أوافق بشدة	32	76,2	76,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تساهم القيم التنظيمية في توجيه سلوك الموظفين داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	14	33,3	33,3	33,3

أوافق بشدة	28	66,7	66,7	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تشجع القيم التنظيمية الالتزام والانضباط في أداء العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق	18	42,9	42,9	42,9
أوافق بشدة	24	57,1	57,1	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تساعد القيم التنظيمية الموظفين على تقبل التغيير التنظيمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق	12	28,6	28,6	28,6
أوافق بشدة	30	71,4	71,4	100,0
Total	42	100,0	100,0	

تساهم القيم التنظيمية في تحسين أداء العاملين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق	16	38,1	38,1	38,1
أوافق بشدة	26	61,9	61,9	100,0
Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=10س 9س 8س 7س 6س
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	14-APR-2026 12:36:07
Commentaires	

Entrée	Données	E:\mohamed\2026\الثقافة دور التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= س6 س7 س8 س9 س10 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

	تدعم القيادة الإدارية تطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة	تشجع القيادة العاملين على الابتكار والمبادرة	تتسم القيادة بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات	تحرص القيادة على إشراك العاملين في عملية التغيير
N	Valide 42	42	42	42
	Manquant 0	0	0	0
Moyenne	4,90	4,62	4,90	4,81
Ecart type	,297	,492	,297	,397

Statistiques

تعمل القيادة على توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والتحديث		
N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		4,86
Ecart type		,354

Table de fréquences

تدعم القيادة الإدارية تطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	4	9,5	9,5	9,5
	أوافق بشدة	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تشجع القيادة العاملين على الابتكار والمبادرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	16	38,1	38,1	38,1
	أوافق بشدة	26	61,9	61,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تتسم القيادة بالعدالة والشفافية في اتخاذ القرارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	4	9,5	9,5	9,5
	أوافق بشدة	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تحرص القيادة على إشراك العاملين في عملية التغيير

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	8	19,0	19,0	19,0
	أوافق بشدة	34	81,0	81,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تعمل القيادة على توفير بيئة تنظيمية داعمة للتطوير والتحديث

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	أوافق	6	14,3	14,3	14,3
	أوافق بشدة	36	85,7	85,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 12:48:53
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 13س 12س 11س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 20س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		تتعمد المؤسسة على الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية	ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المعاملات	أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقليل الأخطاء الإدارية
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,93	4,83	4,93	5,00
Ecart type		,261	,377	,261	,000

Statistiques

		ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة المعلومات	ساعد استخدام الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصال داخل المؤسسة	تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد الوقت والجهد	ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين متابعة الأعمال الإدارية
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,88	5,00	4,95	5,00
Ecart type		,328	,000	,216	,000

Statistiques

		تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي	يدعم العاملون استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة
N	Valide	42	42
	Manquant	0	0
Moyenne		5,00	5,00
Ecart type		,000	,000

Table de fréquences

تتعمد المؤسسة على الإدارة الإلكترونية في إنجاز الأعمال الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	3	7,1	7,1	7,1
	أوافق بشدة	39	92,9	92,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تسريع إنجاز المعاملات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	7	16,7	16,7	16,7
	أوافق بشدة	35	83,3	83,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

أدى تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	3	7,1	7,1	7,1
	أوافق بشدة	39	92,9	92,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

ساعدت الإدارة الإلكترونية على تقليل الأخطاء الإدارية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	42	100,0	100,0	100,0

ساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين دقة المعلومات.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	5	11,9	11,9	11,9
	أوافق بشدة	37	88,1	88,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

ساعد استخدام الإدارة الإلكترونية على تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق بشدة	42	100,0	100,0	100,0

تساهم الإدارة الإلكترونية في ترشيد الوقت والجهد.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	2	4,8	4,8	4,8
	أوافق بشدة	40	95,2	95,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

ساعدت الإدارة الإلكترونية على تحسين متابعة الأعمال الإدارية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق بشدة	42	100,0	100,0	100,0

تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق بشدة	42	100,0	100,0	100,0

يدعم العاملون استمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أوافق بشدة	42	100,0	100,0	100,0

FREQUENCIES VARIABLES=س30 س29 س28 س27 س26 س25 س24 س23 س22 س21
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	14-APR-2026 12:59:11	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 23س 22س 21س 29س 24س 25س 26س 27س 28س 30س /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

		يساعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية.	تدعم القيادة التنظيمية عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,76	4,67	4,57	4,71
Ecart type		,431	,477	,501	,457

Statistiques

		يساهم التدريب المستمر في تعزيز التوافق بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.	تساعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في إنجاح الإدارة الإلكترونية.	تؤثر مقاومة التغيير سلبيًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	يساهم التعاون بين العاملين في تحسين فعالية الإدارة الإلكترونية.
N	Valide	42	42	42	42
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,62	4,90	4,62	4,90
Ecart type		,492	,297	,492	,297

Statistiques

		يؤدي وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا إلى تحسين الأداء الإلكتروني.	توجد علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
N	Valide	42	42
	Manquant	0	0

Moyenne	4,81	4,86
Ecart type	,397	,354

Table de fréquences

تساهم القيم التنظيمية الإيجابية في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	10	23,8	23,8	23,8
	أوافق بشدة	32	76,2	76,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تدعم القيادة التنظيمية عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	14	33,3	33,3	33,3
	أوافق بشدة	28	66,7	66,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تشجع الثقافة التنظيمية العاملين على استخدام الأنظمة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	18	42,9	42,9	42,9
	أوافق بشدة	24	57,1	57,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

يساعد وضوح الأدوار والمسؤوليات في تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	12	28,6	28,6	28,6
	أوافق بشدة	30	71,4	71,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

يساهم التعاون بين العاملين في تحسين فعالية الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	16	38,1	38,1	38,1
	أوافق بشدة	26	61,9	61,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تؤثر مقاومة التغيير سلبيًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	4	9,5	9,5	9,5
	أوافق بشدة	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

تساعد الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في إنجاح الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	16	38,1	38,1	38,1
	أوافق بشدة	26	61,9	61,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

يساهم التدريب المستمر في تعزيز التوافق بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	4	9,5	9,5	9,5
	أوافق بشدة	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

يؤدي وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتكنولوجيا إلى تحسين الأداء الإلكتروني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	8	19,0	19,0	19,0
	أوافق بشدة	34	81,0	81,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

توجد علاقة إيجابية بين قوة الثقافة التنظيمية وفعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أوافق	6	14,3	14,3	14,3
	أوافق بشدة	36	85,7	85,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = المحور_الاول
 /K-S (UNIFORM) = المحور_الاول
 /K-S (POISSON) = المحور_الاول
 /K-S (EXPONENTIAL) = المحور_الاول
 /MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 13:51:23
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة Sans titre1.sav\الاكترونية
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=المحور_الاول /K-S(UNIFORM)=المحور_الاول /K-S(POISSON)=المحور_الاول /K- S(EXPONENTIAL)=المحور_الاول /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:01,34
	Nombre d'observations autorisées ^a	786432

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

الثقافة التنظيمية		
N		42
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,74
	Ecart type	,357
Différences les plus extrêmes	Absolue	,336
	Positif	,236
	Négatif	-,336
Statistiques de test		,336
Sig. asymptotique (bilatérale)		,060 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

2

الثقافة التنظيمية		
N		42
Paramètres uniformes ^{a,b}	Minimum	4
	Maximum	5
Différences les plus extrêmes	Absolue	,571
	Positif	,095
	Négatif	-,571
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,703
Sig. asymptotique (bilatérale)		,060

a. La distribution du test est Uniforme.

b. Calculée à partir des données.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 3

الثقافة التنظيمية	
N	42 ^c
Paramètre de Poisson ^{a,b}	Moyenne 4,74

a. La distribution du test est Poisson.

b. Calculée à partir des données.

c. Les variables de Poisson sont des entiers non négatifs.

La valeur 4 apparaît dans les données. Le test de

Kolmogorov-Smirnov à un échantillon ne peut pas être effectué.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 4

الثقافة التنظيمية	
N	42
Paramètre exponentiel ^{a,b}	Moyenne 4,74
Différences les plus extrêmes	Absolue ,570
	Positif ,348
	Négatif -,570
Z de Kolmogorov-Smirnov	3,692
Sig. asymptotique (bilatérale)	,060

a. La distribution du test est Exponentielle.

b. Calculée à partir des données.

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL)=المحور_الثاني

/K-S (UNIFORM)=المحور_الثاني

/K-S (POISSON)=المحور_الثاني

/K-S (EXPONENTIAL)=المحور_الثاني

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue	14-APR-2026 14:39:37	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe	NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=المحور_الثاني /K-S(UNIFORM)=المحور_الثاني /K-S(POISSON)=المحور_الثاني /K- S(EXPONENTIAL)=المحور_الثاني /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Nombre d'observations autorisées ^a	786432

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

تطبيق الإدارة الإلكترونية

N		42
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,93
	Ecart type	,105
Différences les plus extrêmes	Absolue	,356

	Positif	,263
	Négatif	-,356
Statistiques de test		,356
Sig. asymptotique (bilatérale)		,080 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 2

تطبيق الإدارة
الإلكترونية

N		42
Paramètres uniformes ^{a,b}	Minimum	5
	Maximum	5
Différences les plus extrêmes	Absolue	,619
	Positif	,143
	Négatif	-,619
Z de Kolmogorov-Smirnov		4,012
Sig. asymptotique (bilatérale)		,080

- a. La distribution du test est Uniforme.
b. Calculée à partir des données.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 3

تطبيق الإدارة الإلكترونية

N		42 ^c
Paramètre de Poisson ^{a,b}	Moyenne	4,93

- a. La distribution du test est Poisson.
b. Calculée à partir des données.
c. Les variables de Poisson sont des entiers non négatifs. La valeur 5 apparaît dans les données. Le test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon ne peut pas être effectué.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 4

تطبيق الإدارة
الإلكترونية

N		42
---	--	----

Paramètre exponentiel. ^{a,b}	Moyenne	4,93
Différences les plus extrêmes	Absolue	,614
	Positif	,363
	Négatif	-,614
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,981
Sig. asymptotique (bilatérale)		,080

a. La distribution du test est Exponentielle.

b. Calculée à partir des données.

NPAR TESTS

```

/K-S (NORMAL)=المحور_الثالث
/K-S (UNIFORM)=المحور_الثالث
/K-S (POISSON)=المحور_الثالث
/K-S (EXPONENTIAL)=المحور_الثالث
/MISSING ANALYSIS.

```

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		14-APR-2026 14:40:47
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=المحور_الثالث /K-S(UNIFORM)=المحور_الثالث /K-S(POISSON)=المحور_الثالث /K- S(EXPONENTIAL)= المحور_الثالث /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05
	Nombre d'observations autorisées ^a	786432

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

الثقافة التنظيمية والإدارة

الإلكترونية

N		42
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,67
	Ecart type	,429
Différences les plus extrêmes	Absolue	,353
	Positif	,219
	Négatif	-,353
Statistiques de test		,353
Sig. asymptotique (bilatérale)		,070 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 2

الثقافة التنظيمية والإدارة

الإلكترونية

N		42
Paramètres uniformes ^{a,b}	Minimum	4

	Maximum	5
Différences les plus extrêmes	Absolue	,571
	Positif	,238
	Négatif	-,571
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,703
Sig. asymptotique (bilatérale)		,070

- a. La distribution du test est Uniforme.
b. Calculée à partir des données.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

3

الثقافة التنظيمية والإدارة

الإلكترونية

N		42 ^c
Paramètre de Poisson ^{a,b}	Moyenne	4,67

- a. La distribution du test est Poisson.
b. Calculée à partir des données.
c. Les variables de Poisson sont des entiers non négatifs. La valeur 4 apparaît dans les données. Le test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon ne peut pas être effectué.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 4

الثقافة التنظيمية والإدارة

الإلكترونية

N		42
Paramètre exponentiel ^{a,b}	Moyenne	4,67
Différences les plus extrêmes	Absolue	,576
	Positif	,343
	Négatif	-,576
Z de Kolmogorov-Smirnov		3,730
Sig. asymptotique (bilatérale)		,070

- a. La distribution du test est Exponentielle.
b. Calculée à partir des données.

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=المحور_الاول المحور_الثاني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 14:57:43
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=المحور_الاول المحور_الثاني /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,05
	Temps écoulé	00:00:00,15

Corrélations		
		تطبيق الإدارة الإلكترونية
الثقافة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	
	Corrélation de Pearson	1,949**
	Sig. (bilatérale)	,000
N		42

تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,949**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=المحور_الاول المحور_الثالث
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 14:58:32
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= المحور_الاول المحور_الثالث /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Corrélations

		الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,966**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,966**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=المحور_الثاني المحور_الثالث
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 14:59:14
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الإلكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= المحور_الثاني المحور_الثالث /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		تطبيق الإدارة الإلكترونية	الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية
تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

```
CORRELATIONS
/variables=المحور_الثاني المحور_الثالث
/print=twotail nosig
/missing=pairwise.
```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 15:21:09
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /variables=المحور_الثاني المحور_الثالث /print=twotail nosig /missing=pairwise.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Corrélations

		تطبيق الإدارة الإلكترونية	الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية
تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,865**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,865**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

NONPAR CORR

/VARIABLES=المحور_الثاني المحور_الثالث
/PRINT=KENDALL TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		14-APR-2026 15:21:10
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الإلكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.	
Syntaxe	NONPAR CORR /VARIABLES= المحور_الثاني المحور_الثالث /PRINT=KENDALL TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Nombre d'observations autorisées	629145 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

		تطبيق الإدارة الإلكترونية
Tau-B de Kendall	تطبيق الإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation
		1,000
		Sig. (bilatéral)
		N
		42
	الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation
		,894**
		Sig. (bilatéral)
		,000
		N
		42

Corrélations

		الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية
Tau-B de Kendall	تطبيق الإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation
		,894**
		Sig. (bilatéral)
		,000
		N
		42
	الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation
		1,000
		Sig. (bilatéral)
		.
		N
		42

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

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
```

```

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER المحور_الاول

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 15:24:30
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER المحور_الاول
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,06

Temps écoulé	00:00:00,19
Mémoire requise	3920 octets
Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,949 ^a	,900	,898	,034	,900	361,142

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	40	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,408	1	,408	361,142	,000 ^b
	de Student	,045	40	,001		
	Total	,453	41			

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,608		51,566	,000
	الثقافة التنظيمية	,280	,949	19,004	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=البعء_الاول_م1 المحور_الثاني
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue	14-APR-2026 15:56:28	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= البعد_الاول_م1 المحور_الثاني /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,05

Corrélations

		القيم التنظيمية	تطبيق الإدارة الإلكترونية
القيم التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,869**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	42	42
تطبيق الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,869**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	42	42

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

```
NONPAR CORR
/VARIABLES= البعد_الاول_م1 المحور_الثاني
/PRINT=KENDALL TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations non paramétriques

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 15:56:28
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الإلكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		NONPAR CORR /VARIABLES= البعد_الاول_م 1 المحور_الثاني /PRINT=KENDALL TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00
	Nombre d'observations autorisées	629145 observations ^a

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail

Corrélations

			القيم التنظيمية	تطبيق الإدارة الإلكترونية
Tau-B de Kendall	القيم التنظيمية	Coefficient de corrélation	1,000	,895**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	42	42
	تطبيق الإدارة الإلكترونية	Coefficient de corrélation	,895**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	42	42

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

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER . البعد_الاول_م 1 .
```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 15:58:44
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER .البعد_الاول م1
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	3920 octets

	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets
--	--	----------

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيم التنظيمية ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,869 ^a	,755	,749	,053	,755	123,110

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	40	,000

a. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,342	1	,342	123,110	,000 ^b
	de Student	,111	40	,003		
	Total	,453	41			

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), القيم التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	3,952	,089		44,480	,000
	القيم التنظيمية	,210	,019	,869	11,095	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT المحور_الثاني
/METHOD=ENTER 2_البعد_الثاني.

```

Régression

Remarques		
Sortie obtenue		14-APR-2026 16:21:16
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة Sans titre1.sav\الالكترونية
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER .البعد_الثاني_م2
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03
	Mémoire requise	3920 octets
	Mémoire supplémentaire	0 octets
	obligatoire pour les tracés résiduels	

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة التنظيمية ^b		. Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,962 ^a	,926	,924	,029	,926	500,384

Récapitulatif des modèles

Modèle	ddl1	ddl2	Modifier les statistiques	
			Sig.	Variation de F
1	1	40		,000

a. Prédicteurs : (Constante), القيادة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	,420	1	,420	500,384	,000 ^b
	de Student	,034	40	,001		
	Total	,453	41			

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), القيادة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,369		48,087	,000
	القيادة التنظيمية	,325	,015	,962	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT المحور_الثاني
  /METHOD=ENTER . المحور_الاول

```

Régression

Remarques

Sortie obtenue	14-APR-2026 16:36:09	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الإلكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
Syntaxe		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT المحور_الثاني /METHOD=ENTER المحور_الاول.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Mémoire requise	3920 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,949 ^a	,900	,898	,034	,900	361,142

Récapitulatif des modèles

Modèle	Modifier les statistiques
--------	---------------------------

	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	1	40	,000

a. Prédictors : (Constante), الثقافة التنظيمية

ANOVA ^a						
		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,408	1	,408	361,142	,000 ^b
	de Student	,045	40	,001		
	Total	,453	41			

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Prédictors : (Constante), الثقافة التنظيمية

Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,608	,070		51,566	,000
	الثقافة التنظيمية	,280	,015	,949	19,004	,000

a. Variable dépendante : تطبيق الإدارة الإلكترونية

```
RELIABILITY
/variables=المحور_الاول س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10
/scale('ALL VARIABLES') ALL
/model=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue		13-APR-2026 19:10:54
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /variables= المحور_الاول س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 /scale('ALL VARIABLES') ALL /model=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	11

```
RELIABILITY
/VARIABLES=20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س المحور_الثاني
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue	13-APR-2026 19:11:31	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة Sans titre1.sav\الالكترونية
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>

	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY المحور_الثاني س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Avertissements

Cette échelle inclut des éléments de variance nulle.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,702	11

```
RELIABILITY
/VARIABLES=30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Remarques		
Sortie obtenue	13-APR-2026 19:12:02	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= المحور_الثالث س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	11

RELIABILITY

/VARIABLES= س18 س17 س16 س15 س14 س13 س12 س11 س10 س9 س8 س7 س6 س5 س4 س3 س2 س1
س24 س23 س22 س21 س20 س19
المحور_الثاني المحور_الثالث
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		13-APR-2026 19:14:10
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س المحور_الاول المحور_الثاني المحور_الثالث /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,967	33

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	13-APR-2026 19:23:40	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,06

Statistiques

الجنس

N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		1,29

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	30	71,4	71,4	71,4
	انثى	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=السن
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue

13-APR-2026 19:25:41

Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=السن /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques

السن

N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		2,81

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 30 الى 40 سنة	12	28,6	28,6	28,6
	من 40 الى 50 سنة	26	61,9	61,9	90,5
	اكثر من 50 سنة	4	9,5	9,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى_العلمي
/STATISTICS=MEAN

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		13-APR-2026 19:32:46
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=المستوى_العلمي /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

المستوى_العلمي		
N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		2,00

		المستوى العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	12	28,6	28,6	28,6
	ليسانس	18	42,9	42,9	71,4
	ماستر	12	28,6	28,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة_المهنية
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue	13-APR-2026 19:35:15	
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة_المهنية /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.	

Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques

الخبرة المهنية		
N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		3,24

الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	4,8	4,8	4,8
	من 05 الى 10 سنوات	6	14,3	14,3	19,0
	من 10 الى 15 سنوات	14	33,3	33,3	52,4
	اكثر من 15 سنوات	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		13-APR-2026 19:39:40
Commentaires		
Entrée	Données	E:\mohamed\2026\ دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية\Sans titre1.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	42

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الوظيفة /STATISTICS=MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques

الوظيفة

N	Valide	42
	Manquant	0
Moyenne		1,86

		الوظيفة		
		Fréquence	Pourcentage	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس قسم	16	38,1	38,1
	رئيس مصلحة	16	38,1	76,2
	موظف	10	23,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0

الملحق رقم 04: اتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : إتصالات الجزائر

مقرها : تبسة

ممثلة من طرف :

محمد بن سليمان الوظيفة : رئيس لجنة المراقبة

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- صبيحة راوية 2- حزوك ايناس

3- ماستر النخصر 4- إدارة أعمال

عنوان المذكورة : دور الثقافة التثقيفية في تطوير الإدارة الإلكترونية

الأستاذ (ة) المشرف (ة) :

حسني بلال

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص :

عنوان تقرير التبرص :

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

الاستاذ خالد مسر

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

المادة الثانية: يهدف هذا التبرص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة: التبرص التطبيقي يجرى في مصلحة:

المحاسبة التجارية وتدبير

الفترة من: 21 جويلية 2018 الى: 18 جويلية 2018

المادة الرابعة: برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص 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 المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل إتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.



ملخص :

تذهب هذه الدراسة إلى أبعد من التوصيف السطحي للتقنية، لتؤكد أن **الثقافة التنظيمية** هي المحرك غير المرئي الذي يحدد كفاءة الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. فالثقافة التنظيمية، بما تشمله من قيم مشتركة ومعتقدات راسخة، تمثل "نظام التشغيل الاجتماعي" الذي إما أن يتقبل البرمجيات الإدارية الحديثة أو يرفضها.

وتوضح الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتوقف على مدى قدرة المؤسسة على الانتقال من "ثقافة الدور" البيروقراطية الجامدة إلى "ثقافة المهمة" أو "ثقافة التكيف" التي تمنح الموظفين مرونة أكبر في التعامل مع التدفقات المعلوماتية اللحظية.

كما أثبتت النتائج الإحصائية أن الالتزام الواعي من قبل القيادة العليا بتغيير القنوات التقليدية وتطوير الرموز والأعراف التي تعلي من قيمة الشفافية الرقمية، يقلل بشكل جذري من مقاومة التغيير. وبذلك، فإن الإدارة الإلكترونية تصبح وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية وضمان سرعة الاستجابة للمتطلبات الخارجية، شريطة أن تكون مغروسة في تربة ثقافية تدعم الابتكار والتعلم المستمر.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي، التغيير التنظيمي، القيادة الإدارية، الأداء التنظيمي.

Abstract:

This study goes beyond a superficial description of technology to emphasize that organizational culture is the invisible driver that determines the efficiency of electronic management within an organization. Organizational culture, with its shared values and deeply rooted beliefs, acts as a "social operating system" that either enables the adoption of modern administrative software or resists it.

The study shows that the success of digital transformation depends on the organization's ability to move from a rigid bureaucratic "role culture" to a "task culture" or "adaptive culture" that provides employees with greater flexibility in dealing with real-time information flows. The statistical results also demonstrate that the conscious commitment of top management to changing traditional mindsets and developing organizational symbols and norms that promote digital transparency significantly reduces resistance to change.

Accordingly, electronic management becomes a tool for enhancing competitive advantage and ensuring rapid responsiveness to external demands, provided that it is embedded in a cultural environment that supports innovation and continuous learning.

Keywords : Organizational culture, electronic management, digital transformation, organizational change, managerial leadership, organizational performance.