



Université El-Tarf
جامعة الطارف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد الطارف



Université El-Tarf
جامعة الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENJEDID -EL- Tarf

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de
Gestion

الرقم التسلسلي:.....

السنة الجامعية: 2025/ 2024

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

تخصص: ادارة أعمال

تحت إشراف

♣ سنوسي سعيدة

من إعداد الطالبين

♣ ركاب سعيد

♣ أوهيبه توفيق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تناولت مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف، انطلاقاً من المنهج الوصفي التحليلي من خلال وضع استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة من 31 موظف ينتمي للمؤسسة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة الموضوعية، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لبعدي المعتقدات التنظيمية والمصطنعات على تطبيق الإدارة الإلكترونية للمؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها معاً على الإدارة الإلكترونية.

وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى ضرورة تطوير أطر وسياسات شاملة تدعم الثقافة التنظيمية وتضمن تطبيق ممارسات الحوكمة الجيدة، وتبني ممارسات شفافة ومساءلة في جميع جوانب عملياتها المالية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، قيم، إدارة إلكترونية، انترنت، تكنولوجيا.

Abstract

This study aimed to explore the role of organizational culture in the implementation of electronic management. The research was conducted at the National Unemployment Insurance Fund in the Wilaya of El Tarf, employing a descriptive-analytical methodology. A structured questionnaire was distributed to a randomly selected sample of 31 employees within the institution. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), and the study's hypotheses were empirically tested. The results indicated a significant influence of the dimensions of organizational beliefs and artifacts on the application of electronic management. Moreover, the findings confirmed that organizational culture, in its various dimensions, collectively exerts a notable impact on the implementation of electronic management practices within the institution.

The study concluded by emphasizing the importance of developing comprehensive frameworks and policies that reinforce organizational culture and promote the adoption of sound governance practices, including transparency and accountability across all financial operations.

Keywords: Organizational Culture, Values, Electronic Management, Internet, Technology.

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بفضلته تعالى
أهدي هذا العمل إلى روح والدي وزوجتي وأسأل الله أن يتغمدهما برحمته الواسعة
وأن يسكنهما الفردوس الأعلى من الجنة.
إلى الوالدة الكريمة أطال الله عمرها وأمدّها بالصحة بالعافية
إلى أولادي: مريم هبة الرحمن، محمد الأمين عبد الرحمن، أنفال.
إلى كل إخواني وأخواتي وأصدقائي والعائلة الكريمة.
إلى كل مستخدمي جامعة الشاذلي بن جديد الطارف من أساتذة وطلبة وعمال.

سعيد

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسارنا الدراسي ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى:

أهديه إلى:

كل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

إلى بناتي وأولادي: تقوى، فريال، يوسف

إلى من منحني القوة والعزيمة، وكان لهم الأثر في حياتي : أمي وأبي الغاليين

إلى كل من ساندني وكان سنداً في كتابة هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

توفيق

شكر وعرفان

نشكر الله سبحانه وتعالى الذي قد أهدانا على أن نجمع هذا العمل المتواضع

ونسأله أن يضع لعملنا هذا القبول والنفع لمن يقبل عليه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان والتقدير والوفاء بكل معانيه

إلى أستاذتنا الفاضلة "سنوسي سعيدة"

المشرفة على هذه المذكرة والتي أفادتنا كثيرا في إثراء معارفنا العلمية.

نخص بالشكر والإمتنان عمادة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة الشاذلي بن جديد _الطارف-.

كما لا ننسى أن نشكر كل موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف،

الذين قاموا بمنحنا فرصة الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة للبحث.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
59	الهيكل التنظيمي لصندوق الوطني للتأمين عن البطالة	01-03
65	نموذج الدراسة	02-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	درجات مقياس ليكرت الخماسي	01-03
67	درجة أهمية المقياس	02-03
68	ارتباط فقرات محور الثقافة التنظيمي مع محورها	03-03
69	ارتباط فقرات ابعاد محور الإدارة الالكترونية مع محورها	04-03
70	اختبار تباث اداة الدراسة باستخدام المعامل alpha cronbach	05-03
71	اختبار Kolmogorov-Smirnov	06-03
72	وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة	07-03
73	وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية	08-03
74	وصف وتشخيص فقرات بعد المعتقدات التنظيمية	09-03
75	وصف وتشخيص فقرات بعد السلوك التنظيمي	10-03
76	وصف وتشخيص فقرات بعد المصطنعات	11-03
78	وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الالكترونية	12-03
80	الانحدار الخطي البسيط لأثر القيم التنظيمية على الإدارة الالكترونية	13-03
81	الانحدار الخطي البسيط لأثر المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية	14-03
81	الانحدار الخطي البسيط لأثر السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية	15-03
82	الانحدار الخطي البسيط لأثر المصطنعات على الإدارة الالكترونية	16-03
83	الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الالكترونية	17-03

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
96	إستمارة الإستبيان	01
99	قائمة المحكمين	02
99	اختبار الثبات الفا كرونباخ	03
100	البيانات الشخصية لعينة الدراسة	04
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	05
105	الانحدار الخطي البسيط	06
107	الانحدار الخطي المتعدد	07

III	ملخص
IV	Abstract
V	إهداء
VII	شكر وعرهان
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XI	فهرس المحتويات
2	مقدمة
8	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
9	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية
19	المبحث الثاني: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها
19	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثاني: وظائف ومصادر الثقافة التنظيمية
28	المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

29	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية وسائل تطبيقها والحفاظة عليها
29	المطلب الأول: العوامل المؤثرة الثقافة التنظيمية
31	المطلب الثاني: وسائل تطبيق الثقافة التنظيمية
32	المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية
34	خلاصة
34	الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية
36	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الالكترونية
40	المطلب الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية وأهميتها
41	المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الالكترونية
44	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية
44	المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية
45	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية
47	المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الالكترونية ومعوقاتها
50	المبحث الثالث: العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية
50	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الالكترونية
51	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية الملائمة لنجاح الإدارة الإلكترونية
53	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح الإدارة الالكترونية
56	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة- ولاية الطارف-
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

59.....	المطلب الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
61.....	المطلب الثاني: مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
63.....	المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
65.....	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
66.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
68.....	المطلب الثالث: أداة الدراسة
73	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
73.....	المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة
75.....	المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة
81.....	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
87	خلاصة الفصل:
89	خاتمة
92	المراجع
93	الملاحق

مقدمة

تقوم منظمات الأعمال بالسعي دوماً لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية من أجل تحقيق أهدافها، حيث تولي اهتماماً بالغاً لتنمية وتطوير الأداء من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة، ومن الاتجاهات الحديثة لهذه المؤسسات هو الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وتعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث، إذ لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دوراً رئيسياً في جميع المستويات والأنشطة داخل المنظمة، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل فعال مما يساعد في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، هذا من خلال تجسيد وتطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات والمعايير الحديثة التي تعمل على تنمية وتطوير الأداء المؤسسي، وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة في معزل عن التغيرات.

ومن بين التغيرات والمستجدات الحديثة التحول نحو الإدارة الإلكترونية توجهاً عالمياً يشجع على تبني نظم الأعمال الإلكترونية حيث كانت هناك جملة من المبادرات قدمتها حكومات ومؤسسات دول عديدة توجت بنجاح كبير في مناطق منها وعرفت تحديات وصعوبات في دول أخرى، ولعل هذه النجاحات وفي مقابلها المعوقات هي بحاجة ماسة إلى القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة، تمكن من معرفة متطلبات ومرتكزات ومعالم الإنجازات ومواصلة البحث بغية الكشف عن بعض التحديات والمعوقات المانعة لتحقيق التحول نحو الإدارة الإلكترونية لذلك تلعب الثقافة دوراً أساسياً وهاماً في نشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية سواء كان ذلك على مستوى المواطنين أم العاملين كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحول نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تظافر الجهود من أجل زيادة وعي الأفراد وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة هذا التحول.

من خلال ما سبق نتوصل إلى طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية :

للقوف على حيثيات وأبعاد هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه تمثلت إشكالية البحث في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية بشكل أكثر تفصيلاً قمنا بتجزئة هذه الأخيرة إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية الثقافة التنظيمية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟

- ما هو واقع الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟
- هل تؤدي الثقافة التنظيمية إلى تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؟

الفرضيات:

يقوم البحث على اختبار الفرضية الرئيسية التالية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية (بمختلف أبعادها) على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها المعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها السلوك التنظيمي على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعدها المصطنعات على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

أهداف البحث:

- توضيح الإطار النظري الفكري للثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية؛
- إبراز أهمية الإدارة الالكترونية في العصر الحديث القائم على الرقمنة والتحول التكنولوجي؛
- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الالكترونية نظريا وميدانيا؛
- تسليط الضوء على جوانب القصور في تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة؛
- تقديم اقتراحات لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسات.

أهمية البحث :

ترجع أهمية اختيارنا لهذا البحث إلى ما يلي :

- أن الموضوع يلقي في الحاضر اهتماما على الصعيد الدولي يوازي ماله من أهمية قصوى على المستوى العربي والمحلي في ظل التحولات الراهنة.

- تبرز أكثر أهمية الموضوع في كونه تناول دور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تطبيق الإدارة الالكترونية للمؤسسات لاسيما في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية التي تتسم بالتكنولوجيا والمعلوماتية، والمنافسة الشديدة بين المؤسسات، حيث ظهرت الثقافة التنظيمية على أنها وسيلة لتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات وبالتالي التوجه نحو التحول الرقمي والتكنولوجي.

منهج الدراسة :

قصد دراسة الموضوع وتحليله وللإجابة عن الإشكالية التي يثيرها البحث، للوصول إلى النتائج العلمية والعملية المرجوة، ارتأينا في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال التطرق إلى التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي بهدف التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية ميدانيا من خلال تحليل البيانات وجمعها، بالإضافة إلى المنهج القياسي الكمي من خلال الدراسة الميدانية. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمدنا على مجموعة من الكتب والتقارير المتخصصة والدوريات والقوانين والإحصائيات والإنترنت، كما قمنا باستخدام الاستبيان، كأداة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق البرنامج الإحصائي spss للوصول إلى إجابات للتساؤلات المطروحة.

تقسيمات البحث

للإجابة على الإشكالية المطروحة، ولاختبار صحة الفرضيات المقدمة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة بمضمونها إلى ثلاثة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، كل فصل ينقسم إلى ثلاث مباحث رئيسية، وقد تم تحديد فصلين للجانب النظري من الدراسة، في حين تم تخصيص فصل للجانب المتعلق بدراسة الحالة، حيث اشتملت المقدمة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، أهداف وأهمية البحث، منهج الدراسة وهيكلها بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة مع الإشارة إلى الصعوبات التي واجهها الباحث.

في الفصل الأول تم إلقاء الضوء على المدخل المفاهيمي للثقافة التنظيمية، وتعرضنا في المبحث الأول من هذا الفصل لماهية الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية ونظرياتها، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى بناء الثقافة التنظيمية ونظرياتها.

وفي الفصل الثاني تعرضنا إلى واقع الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، حيث تناول المبحث الأول منه مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية وفي المبحث الثاني تم التطرق إلى تطبيقات الإدارة الالكترونية، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية.

وفي الفصل الثالث تعرضنا إلى دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بولاية الطارف، حيث تناول المبحث الأول منه تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني تم التطرق الى الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الأخير تطرقنا إلى تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير نختم دراستنا هذه بخاتمة عامة تكون كحوصلة لما تم التطرق إليه في مختلف محاور الدراسة، وقد حاولنا فيها اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، واستعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي تكون متبوعة بالآفاق المستقبلية للمبحث.

الدراسات السابقة:

- أجرى الباحثان: الطاهر غراز من جامعة جيجل، حنان بن علي من جامعة الجزائر 02، سنة 2020، دراسة (ورقة بحثية) إلى مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الرابع، المجلد الثامن، بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية -تحليل نظري-، وقد حاول الباحثان معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بلورة الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال إزالة الغموض حول ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبعادها، بالإضافة إلى التطرق إلى ماهية الإدارة الالكترونية وخصائصها ومتطلبات التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الالكترونية، وقد استعان الباحثان بالمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلا إلى أن التحول من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الالكترونية هو تحديث وعصرنة الإدارة الجزائرية لمواكبة الثورة التكنولوجية، وأن هناك علاقة بين الإدارة والثقافة التنظيمية، تتجسد في التأثير الذي تحدته الثقافة التنظيمية على تبني أي مؤسسة لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

- أجرى الباحثان: محمد بن موسى، ومحمد علي الجودي من جامعة الجلفة، سنة 2020، دراسة (ورقة بحثية) إلى مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد الأول، المجلد 21، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، وقد حاول الباحثان تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الالكترونية كمتغير تابع، حيث قاما بالدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة عشوائية من 60 أستاذا، وتم تحليله من خلال برنامج SPSS، وتوصلا إلى أن وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة من خلال معنوية أثر بعد السياسات والإجراءات وعدم معنوية أثر بعدي (القيم

والمعتقدات التنظيمية، والرقابة الذاتية التنظيمية، على تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة. وأوصى البحثان بضرورة الاهتمام بثقافة المنظمة التي تعزز دعائم الإدارة الالكترونية وتحسينها، ونشر الوعي بثقافة العمل الإداري الإلكتروني في الكلية.

- أجرى الطالبان: وليد قمريش، معيزي راضية من جامعة قلمة، سنة 2014، دراسة (مذكرة ماستر) بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية-دراسة حالة بجامعة 08 ماي 1945 قلمة-، وقد حاول الطالبان التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1944 بقلمة، وتحديد الارتباط بينهما، بهدف وضع الكلية في المسار الصحيح، وتحقيق أهدافها. وتوصل الطالبان إلى أن تبني الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة من متوسطة إلى عالية، وتطبيق الكلية للإدارة الالكترونية بدرجة متوسطة إلى عالية، وأن لأبعاد الثقافة التنظيمية ارتباط معنوي إيجابي بالإدارة الالكترونية ما عدا الابداع والابتكار، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة لعمليات الابداع والابتكار، ونشر الوعي بأهمية الإدارة الالكترونية وتوفير البنية التحتية الملائمة لها.

- أحررت الطالبة: بوخاري ثلحة، من جامعة الجزائر 03، سنة 2015، دراسة (مذكرة ماجستير) بعنوان دور الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، حالة الشركة ذات أسهم كوندور الكترونيكس، وقد حاولت الطالبة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الشركة، وعلى مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بها، بالإضافة الى التعرف على القيمة المضافة التي ستقدمها الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية. وتوصل الطالبة إلى أن الثقافة التنظيمية لشركة كوندور الكترونيكس تساهم في تفعيل ونجاح تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، كما أوصت الدراسة بضرورة دعم نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بلغات متعددة للقضاء على التعارض في الثقافات، وأن تكون المعلومات متاحة بسهولة على البوابة الالكترونية لإرضاء العاملين.

صعوبات البحث:

العديد من الصعوبات واجهتنا أثناء إنجازنا لهذا البحث أهمها نقص المراجع الاقتصادية المتخصصة والحديثة التي تعالج موضوع الدراسة، كما واجهنا تضارب وتباين كبير في الأرقام والاحصائيات، أما على المستوى التطبيقي فالأمر كان أكثر

صعوبة حيث تم إجراء التريص في المؤسسة بعد عدة محاولات، بالإضافة إلى التزام مسيري المؤسسة بالسرية وعدم منح المعلومات الكافية، وقصر فترة التريص بها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

تُعد الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحيوية في عالم الإدارة الحديثة، إذ تمثل الإطار المرجعي الذي تتشكل في ظله القيم والسلوكيات والمعتقدات داخل أي منظمة، فهي بمثابة الروح التي تسكن المؤسسة وتمنحها هويتها وخصوصيتها، وتشكل أساساً لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئتهم التنظيمية، كما تعكس الثقافة التنظيمية نظرة المنظمة إلى نفسها وإلى الآخرين، وتُترجم في ممارساتها اليومية، بدءاً من أسلوب القيادة، مروراً بنمط الاتصال واتخاذ القرار، وصولاً إلى طريقة التعامل مع التغيير والتحديات.

وقد تباينت الآراء بشأن الثقافة التنظيمية وتعددت نظرياتها وأنماطها، في ضوء التغيرات العالمية التي تشهدها المنظمات بنوعيتها (العام والخاص) والتي تؤثر على البيئة المحيطة بها.

وبناء على ما تقدم، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية عبر التطرق إلى

ما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: أبعاد ومحددات الثقافة التنظيمية ونظرياتها
- المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية ونظرياتها

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام واسع من قبل علماء الإدارة، والموارد البشرية، وعلم اجتماع المنظمات. وذلك نظرا للدور المحوري الذي تلعبه في تعزيز كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وفي توجيه سلوك العاملين داخلها، مما ينعكس مباشرة على جودة وفعالية القرارات الإدارية. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى ماهية الثقافة التنظيمية عبر مفهومها وأهميتها، خصائصها وعناصرها، بالإضافة إلى أنواعها ومكوناتها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل الاسترسال في تعريف الثقافة التنظيمية، لا بد أولا من التطرق إلى مفهوم الثقافة.

1- مفهوم الثقافة

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الأكثر استخداما وشيوعا بين الباحثين والمفكرين، كما اختلف باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، وهو إحدى المفاهيم الرئيسية والهامة في الأنثروبولوجيا الثقافية. حيث يعرفها تايلور (TAYLOR) بأنها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق والقانون والعادات وأي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع¹. وعرف "ماليونفسكي" الثقافة بأنها تشمل المهارات الموروثة، الأشياء، والأساليب، أو العمليات الفنية، والأفكار، والعادات والقيم، وكلمة العادات التي أشار إليها تخرج بالتعريف من حيز الوسط البيولوجي إلى مجال الدراسات الاجتماعية².

وتعرف أيضا بأنها الرقي في الأفكار النظرية، وذلك يشمل الرقي في القانون، السياسة، والإحاطة بقضايا التاريخ المهمة، والرقي كذلك في الأخلاق أو السلوك، وأمثال ذلك من الاتجاهات النظرية³.

¹ سليمة فيلال، بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة دراسة عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 12.

² خالد حواني، مفاهيم الثقافة التنظيمية والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، المجلد الرابع، العدد الثالث، جامعة الوادي، ص 82.

³ لهر مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها، مجلة الذاكرة، العدد التاسع، مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، الجزائر، 2017، ص

من خلال ما تقدم من تعريفات يتضح أن الثقافة هي مجموع ما يكتسبه الإنسان من معارف ومعتقدات وقيم وعادات ومهارات وفنون وقوانين، تُشكّل سلوكه وتفكيره باعتباره فرداً في مجتمع، وهي تعكس التراكم الإنساني في المجالات النظرية والعملية عبر الزمن.

2- مفهوم الثقافة التنظيمية

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية، مثل علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، حيث يعرفها "شين" بأنها قوة اجتماعية غير مرئية إلى حد كبير، ذات تأثير عال، وبأنها هي القوة غير المرئية التي تدفع المؤسسة نحو أهداف محددة أو شيء معين في اتجاه محدد¹. ويعرفها حسين حريم بأنها: مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها².

كما تعرف بأنها مجموعة من العمليات التي تجمع اعضاء المؤسسة بناء على الشكل المشترك من القيم الاساسية والمعتقدات في المنظمة، تتيح ثقافة المؤسسة معالجة مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل الداخلي لموارد المؤسسة³. وحسب «Lewis»، الثقافة التنظيمية هي الافتراضات الأساسية التي يمتلكها ويتشاركها العاملون داخل المؤسسة، بحيث تنعكس تلك الافتراضات الأساسية في الشعور العام للعاملين في المؤسسة، والمعتقدات والقيم، وترجم في الرموز، والعمليات التنظيمية ومظاهر السلوك الجماعي.

وتضيف (Joanne Martin) أن الأفراد عندما يتعاملون مع المؤسسة فهم يتعاملون مع مبادئ قصص حدثت في المؤسسة، القوانين والإجراءات الرسمية في المؤسسة السلوكيات السائدة فيها، الطقوس والشعائر السائدة، المهام، أنظمة الأجور وكذا المصطلحات الخاصة بنشاط المؤسسة وحتى النكات التي يفهمها فقط الأفراد المنتمين إليها، وغيرها من الأمور الأخرى فهذه العناصر هي عبارة عن بعض من مظاهر الثقافة التنظيمية⁴.

¹ رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2022، ص 55.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 327.

³ أمينا صقر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 45، المعهد العالي بكفر صقر، مصر، 2021، ص 283.

⁴ سعادي عماد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 85.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

من هذه التعريفات يتضح أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعايير المشتركة بين أفراد المنظمة، والتي تُوجّه سلوكهم وتؤثر في تفاعلاتهم وقراراتهم، وتشكل البيئة الإنسانية الداخلية للمؤسسة، كما تنعكس في الممارسات والرموز والطقوس والسلوكيات اليومية، وتُسهّم في تفعيل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في¹:

- تهيئة مبادئ وقيم وتقاليد مشتركة للعمل البناء في أطر البيئة التنظيمية بمختلف مستوياتها الإدارية ومراكز صنع القرارات؛
- حفز لسلوك الأفراد، ودليل عمل للإدارة في التفكير التنظيمي، وفي الفعل المرتبط بحاجات العمل؛
- تكوين أنظمة اتصال فعالة بعدة اتجاهات تساند عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتصف بالعقلانية والموضوعية والدقة، بأقل التكاليف.
- تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتفعيل الأهداف المطلوبة؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشراً هاماً يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيماً معينة؛
- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه؛
- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين أنماط العلاقات الوظيفية من خلال ما تحويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.

¹ عروبة علي ذوقان العيسى، دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي لدى مديرية المدارس في مديرية لواء البادية الشمالية الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2023، ص14.

المطلب الثاني: خصائص وعناصر الثقافة التنظيمية

تتمتع الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص التي تميزها، بالإضافة إلى عناصر تتكون منها وتمثلها جوهرها.

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

يمكن توضيح الخصائص العامة لثقافة المؤسسة التنظيمية فيما يلي¹:

- نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:
 - ✓ الجانب المعنوي، ويشمل القيم والاخلاق والمعتقدات والافكار.
 - ✓ الجانب السلوكي، ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.
 - ✓ الجانب المادي، ويشمل كل ما ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والادوات والمعدات والاطعمة.
- نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره؛ لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- نظام تجميعي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الاجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الاجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة. كما تتميز الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية²:
 - الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
 - الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكون دقيقتين منتهين للتفاصيل.
 - الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتفعيل هذه النتائج.
 - القيم الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
 - القيم الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
 - العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم.
 - الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

¹ عبد العالي نشوان، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق sigma 6 في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 119، جامعة الموصل، العراق، 2018، ص 70.

² خلوف الزهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013، ص 19.

ثانياً: عناصر الثقافة التنظيمية

هناك أربعة عناصر أساسية في الثقافة التنظيمية وهي¹:

1- القيم التنظيمية

تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المؤسسة وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المؤسسة قيماً معينة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتعكس على سلوكهم.

2- المعتقدات التنظيمية

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

فالمعتقدات هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام.

3- الأعراف التنظيمية

وهي المعايير غير المكتوبة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال الالتزام بعدم تعيين الإخوة في نفس المؤسسة أو عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المؤسسات.

4- التوقعات التنظيمية

وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة وهو ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، وتشمل أيضاً توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمتمثلة في الاحترام والتقدير المتبادل.

وهي أيضاً التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو العكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فلكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً قد أو يكون هدفه تفعيل مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما

¹ علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية الجزائرية - دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2016، ص 60.

لديه أن أو يطبع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع ، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية¹.

المطلب الثالث: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة، إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكيفية.

1- الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"، ويمكن القول إن ثقافة المنظمة القوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة، ويشترك في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيه العاملون، وتمتص الثقافة القوية مجموعة من الخصائص نذكر منها²:

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عامل مهما من عوامل تفعيل إنتاجية مرتفعة؛
- الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة عالقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم؛

ويرى ستيفن روبينز (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة؛
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد الإجماع على تعريف الألفة أرد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

2- الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

¹ عبد الرحمان فالخ العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص37.

² قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية بديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة منطقة الساورة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021، ص 39.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات، وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلية والسياسية، وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط.

3- الثقافة المثالية:

يرى كل من (DRUCKER) و (OUCHI,WATERMAN) ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية وواحدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح، وترجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء، أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (way best One) وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء.

4- الثقافة التكيفية (الموقفية)

يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري (Calorer) ودراكر (Drucker) مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الطرف الذي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ (way fit) ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

- الثقافة التنظيمية من مدخل أدائي:

- ثقافة العمليات: تركز على أسلوب إنجاز العمل بغض النظر على النتائج مما يترتب عليه انتشار الحذر بين العاملين والاهتمام الشديد بتفاصيل العمل.

- ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتمد على الاتصال والتكامل كأدوات تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة، اعتمادا على الخبرات والمعلومات الحديثة ولكنها تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار.

- الثقافة البيروقراطية: تحدد السلطة والمسؤوليات، ويأخذ تسلسلا لسلطة بالشكل الهرمي في نقل المعلومات وتعتمد على التحكم والالتزام.

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

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين: الإشارات الثقافية والموروث (الإرث) الثقافي للمنظمة.

1- الإشارات الثقافية: وتشمل على ما يلي¹:

- **القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب، وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني، لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة، حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تفعيل الأهداف التنظيمية.
- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، ويعملون على احترامها وتطبيقها على اعتبار أنها مفيدة للمؤسسة، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أفراد المؤسسة إتباعها
- **الرموز واللغة:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية المثلثة للمنظمة، إضافة إلى نط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزتها كيفية إدارة الوقت اللغة المستعملة داخل المنظمة، فاللغة هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين، ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني، وتوضيحات، وحركات، وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.
- **الطابوهات (الممنوعات):** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه، وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها، أو الكلام عنها، أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية،

¹ علاء الدين حبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2018، ص 16.

- مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة، وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.
- **الأساطير:** هي حكايات وقصص تحكى بغرض خلق المؤسسة أو نجاحها، وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعاليماً لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة.
- **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصاً من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم، حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون¹.
- **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخباراً لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعاً من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعاً من الأساطير المتداولة يومياً في المنظمة.
- 2 **الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي²:
- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.
- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

¹ علاء الدين حبابة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² المرجع نفسه، ص 21.

- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها النجاحات المحققة، وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة، واتخاذ مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.
- **الأبطال:** هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة، وقدموا أداء متميزا، وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة، وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.
- **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة (حرفة) المنظمة مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية... الخ)، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

المبحث الثاني: أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية ونظرياتها

باعتبار الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تشترك فيها مجموعة من الأفراد داخل المنظمة معينة، فإنها تشمل أبعادا ومصادرا، كما تساهم مختلف النظريات في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع بيئة العمل وأهداف المنظمة. وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى أبعاد ووظائف ومصادر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى نظرياتها.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أولا: القيم التنظيمية

قبل أن نستهدف مفهوم القيم التنظيمية ينبغي أن نستعرض أولا مفهوم القيم

1- مفهوم القيم

قدم الباحثون والعلماء عدة تعريفات توضح مفهوم وماهية القيم، فعلماء النفس يرون أن القيم شيء هام حياة أي إنسان بحكم أنها توجه وترشد السلوك الإنساني، فالقيمة مبدأ مجرد وعمام للسلوك يشعر الإنسان نحوه بالارتباط الانفعالي القوي، كما أنها توفر مستوى للحكم على الأفعال والأهداف الخاصة بالإنسان¹.

¹ شطي أمينة، القيم التنظيمية: مقارنة نظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد العاشر، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022، ص

كما تعرف القيم أيضا على أنها "معتقدات دائمة تعتبر شخصيًا أو اجتماعيًا مفضلة على المعتقدات المعاكسة، والتي تتجاوز المواقف المحددة، والتي توجه اختيار أو تقييم السلوك ويحدد "شوارتز" ثلاثة متطلبات إنسانية عالمية تشكل أساس جميع القيم: الحاجة إلى البقاء البيولوجي؛ الطلب على التفاعل الاجتماعي؛ والمطالب الاجتماعية والمؤسسية لرفاهية المجموعة. الاختلافات في الأهمية النسبية التي توضع على هذه المتطلبات تعني أنها تحمل إمكانية الصراع داخل الأفراد وبينهم وبين الجماعات¹.

2- مفهوم القيم التنظيمية

هي كل ما يعبر عن طريقة المنظمة يفكر ويتصرف ونمط العلاقات التي يعمل فيها داخله وخارج التنظيم أنها تعكس الخصائص الداخلية لمؤسستك، وتعبّر عن ثقافة المنظمة وتقديم الخطوط العريضة لتوجيه السلوك. إنها "ضرورية في اتخاذ الاختيارات وتحفيز السلوك واتخاذ القرارات"².

كما تعرف بأنها تعد دستوراً يحتوي على جملة أحكام ومبادئ واتفاقات مشتركة، نابعة من الثقافة التنظيمية المستمدة من داخل وخارج كيان المنظمة، فهي دليلاً مرجعياً لاتخاذ القرار ضمن البدائل المتاحة ومعياراً لقياس ما هو مرغوب وغير مرغوب، مقبول وغير مقبول، مهم وغير مهم، ملزم وغير ملزم، كما أنها تعد لوحة قيادة لتوجيه السلوك التنظيمي، وآلية لكسب والمحافظة على الزبون الداخلي والخارجي، كل هذا استناداً على الحكم القيمي لجميع مستويات التنظيم الواحد³.

3- أنواع القيم التنظيمية

تصنف القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية وهي كالتالي⁴:

- إدارة الإدارة

ويقصد بها أن دور القائمين على الإدارة واضح بالنسبة لهم لأنهم مؤهلين وقادرين على القيام به، ويندرج تحت هذا النوع قيم القوة أو النفوذ والصفوة والمكافئة.

✓ القوة: وهي ملك الإدارة للمعلومات والسلطة والمركز الوظيفي، أي أن عمال الإدارة هم من يملكون القوة لنظام

المعلومات والسلطة على باقي العمال الذي يمكنهم من تقرير مهمة المنظمة والمصادر التي يمكن أن تحوز عليها،

القرارات، وتحمل مسؤولية مستقبل المنظمة، وعليه فهي تتبنى القيمة.

¹ Mark Jenkins, organization studies, volume 34, number 4, university of Bristol, uk, april 2013, p4.

² Berrich ghaniya, la place des valeurs organisationnelle dans entreprise algérienne de distribution d'électricité, afkar wa afkar, volume 11, numéro 2, university of Alegria - abou el kacem saadallah, 2023, p 528.

³ طبراح يوسف، عبدلي لطيفة، أثر القيم التنظيمية على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر وظيفي مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد، 49، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 2022، ص 530.

⁴ بودهري عبد الرحمان، فراحي فيصل، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران نموذجاً، مجلة العلم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة وهران، 2017، ص 456.

✓ الصفوة: يجب اختيار أعضاء الإدارة العليا ويجب أن تتوفر فيهم شروط الإدارة والمسؤولية، بحيث أن المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تبني قيمة النخبة دائما في القمة.

✓ المكافأة: يجازى كل من التزم بقيم المؤسسة وكان ناجحا في أدائه، لأن المكافأة هنا تقوم أساسا على الأداء، بحيث يتم تحديد الناجح والمكافأة عليه.

- إدارة المهمة

لكي تقوم المنظمة بمهمتها كما يجب، لابد من التركيز على أهداف واضحة، والعمل بكفاءة، وبذلك تتضمن إدارة المهمة ما يلي:

✓ الفعالية: هي تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة، أي مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة التحفيز.

✓ الكفاية: أي البحث عن الطرق الصحيحة لاستخدام العناصر التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

✓ الاقتصاد: إن كلمة اقتصاد تعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يستوجب انخفاض مدخلات مستلزمات الإنتاج وزيادة معتبرة في مخرجات العملية الإنتاجية من سلع وخدمات.

- قيم إدارة العلاقات: وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي العدل، فرق العمل، القانون والنظام.

- قيم إدارة البيئة: وتعني انه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة هي الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص¹.

-4 أهمية القيم التنظيمية

تكمن أهمية القيم التنظيمية فيما يلي²:

- إمكانية التنبؤ بسلوكيات الأفراد ولقبولهم أو رفضهم للقرارات التنظيمية إضافة إلى التحكم بمشاعرهم وتوجهاتهم المستقبلية؛

¹ شطي أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² سنانى لينة بوعطيط جلال الدين، دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث، العدد الأول، 2023، ص 315.

- تساهم في تفعيل المرونة خاصة في كل ما يتعلق بقبول التغيير التنظيمي والخضوع للبرامج التدريبية والنقل الوظيفي وغيرهما؛
- دعم المنظومة التي تعتر أساس الثقافة المعمول بها في المنظمة.
- اعتبار القيم كمحركات أساسية للسلوك وكموجهات توجه السلوك حسب مقتضياتها؛
- إن توحد القيم داخل الجماعات والمنظمات يؤدي إلى تفويض أسباب التنافس غير الشريف أو الصراع المدمر، ويعزز توحد المنظمات وتماسكها؛
- تنمية وعي الموظفين والتزامهم وتعزيز انتمائهم، مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أي انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة؛
- تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية داخل المنظمة وفي علاقات المنظمة مع الجمهور، وبخاصة بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي تبدو قابلة أكثر من غيرها لتفشي فيها ظاهرة المحسوبية والفساد الإداري.

ثانيا: السلوك التنظيمي

1- تعريف السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي بأنه: محصلة التفاعل بين الفرد ممثلا في قدراته ومهاراته واتجاهاته وذكائه ودوافعه، وبين العوامل البيئية التي تحيد به¹.

كما يعرفه أيضا الدكتور محمد يوسف القاضي بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثيري المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وتأثيري العاملين على التنظيم وكفاءته.

ويري Davis أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات، مثل الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس المنظمات للخدمات العامة وإنما يحل الأفراد مشاركين بعضهم، البعض الأخرى بشكل رسمي لتفعيل أهداف معينة، ولذلك هناك تفاعل الأفراد والتقنية والهيكلة التنظيمي².

¹ رحمان محمد، تاح فردوس، طويل هاجر، السلطة التنفيذية وآليات تعزيز السلوك التنظيمي، مجلة التنمية والتربية، العدد الأول، جامعة محمد دراية، أدرار، 2022، ص 11.

² عز الريح، أحمد نصر الدين، عبد النور محمد، الاحتفالات الشعبية وأثرها على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية في بلدية بودة بأدرار، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 21، العدد 02، جامعة غرداية، 2022، ص 275.

2- خصائص السلوك التنظيمي

تتمثل خصائص السلوك التنظيمي في كونه¹:

- سلوك مسبب: تكمن وراءه أسباب؛
- سلوك مدفوع: وراءه رغبات ودوافع؛
- سلوك هادف: أي إيجابي متفاعل؛
- سلوك مرن: يتوافق مع الظروف المختلفة؛
- سلوك متنوع: يظهر في صور متعدد.

3- عناصر السلوك التنظيمي

- الأفراد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي في المنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.
- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتفعيل أهداف المنظمة².

4- أهمية دراسة السلوك التنظيمي

- أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم؛ لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسبت دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على اعتبارات عدة من أهمها :
- يعد الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي؛
 - النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي وأن الإدارة لا بد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان، فالمنظمة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1 المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص 15.

² بطاهر بختة، السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغام ومؤسسة سونلغاز، مجلة المشكلة في الاقتصاد والتنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2019، ص 126.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها بعضاً داخلياً ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.

- يستخدم السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم أداء العاملين، كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل على تنميتها¹.

ثالثاً: المصطنعات

تعرف بأنها " الجانب الملموس المعبر عن الثقافة التنظيمية، وقد تأخذ عدة مظاهر تعكس الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية ممثلاً في القيم والافتراضات الأساسية، لأنه بدون المصطنعات تبقى المظاهر المعنوية للثقافة التنظيمية مجرد أفكار لا وجود لها في أرض الواقع.

وتعرف المصطنعات بأنها أي شيء يمكن رؤيته، سماعه أو الشعور به في المؤسسة، وعادة ما تكون المصطنعات أول شيء يتم ملاحظته عند الدخول إلى المؤسسة"

وقد قام Schein باستعراض عدد من المظاهر والظواهر المعبرة عن المصطنعات في المؤسسة، وهي كالتالي²:

- قواعد اللباس؛
- درجة الرسمية في علاقات السلطة؛
- ساعات العمل؛
- الاجتماعات (عددتها، توقيتها، مدتها)؛
- كيفية اتخاذ القرارات؛
- الاتصالات؛
- الأحداث الاجتماعية؛
- المصطلحات المهنية، اللباس الموحد، رموز الهوية؛
- الطقوس والشعائر؛
- الصراعات واختلاف الآراء: كيفية التعامل معها؛
- الموازنة بين العمل والعائلة.

¹ حمزة العوي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على السلوك التنظيمي في المنظمات، المحلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد العاشر، 2018، ص 179.

² سعادي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 132.

المطلب الثاني: وظائف ومصادر الثقافة التنظيمية

تتعدد الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية بالنظر لأهميتها بالمؤسسة، كما تتنوع مصادرها.

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية جملة من الوظائف تقوم بها داخل الهيكل التنظيمي والتي تثبت الدور الفعلي للثقافة داخل المنظمة ويمكن تلخيص وظائف الثقافة التنظيمية فيما يلي¹:

- إعطاء الأفراد بالمنظمة هوية تنظيمية: من خلال مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات التي تمنحهم شعور موحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وشعورهم بهوية تنظيمية، وكلما كان للفرد القدرة على التعرف على أفكار وقيم المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين بها وقوي شعورهم بأنهم جزء منها؛
- تسهيل الالتزام الجماعي: عند شعور الأفراد بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة مما يشعرهم أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية؛
- تعريف استقرار النظام: من خلال التشجيع على التعاون بين أعضاء المنظمة ومن خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام والتي توفر للأفراد المعايير؛
- تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم (لماذا تحدث الأشياء على النحو التالي)، كما أن تشكيل السلوك يكون من خلال توضيح معايير السلوك فالثقافة التي تهتم عملائها نجد بها إرشادات واضحة حول نوع السلوك المطلوب.
- تعريف الفرد بالحدود: من خلال معرفة الاختلافات الموجودة بين المنظمة وبقية المنظمات الأخرى ومعرفة السلوك المسموح في ظرف أوقات معينة.
- توفير آلية السيطرة والإرشاد على أفراد المنظمة.

¹ حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014، ص

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية

تتنوع مصادر الثقافة التنظيمية لتشمل:¹

1- العادات والتقاليد والأعراف

وهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، وهي تعد من أهم مصادر الثقافة التنظيمية، حيث تصبغ الموظف في المنظمة سواء أكان مديراً أو مشرفاً أم موظفاً، كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد، وتتواجد فيها المنظمة.

2- الطقوس واحتفالات المناسبات

وتتمثل في الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين إلى العمل، والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية العام الدراسي أو نهايته، في أو تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء، أو استقبال مدير جديد، أو توديع موظف انتقل إلى مكان عمل جديد، أو أحيل إلى التقاعد وتمثل هذه الطقوس والاحتفالات بما يلي:

- حفلات جوائز الموظفين المثاليين؛
- حفلات جوائز الموظفين المجددين كالرحلات والحفلات، والنشاطات الاجتماعية؛
- الأساطير: وهي حكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية ولها وجهان أحدها إيجابي والآخر سلبي، ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة في منها مواجهة مشكلات الحاضر والمستقبل.
- أما الجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع أو الإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية، أن غير للأساطير أهمية خاصة في منظمات الأعمال؛
- المجاز والطرائف والنكت والألعاب: يجري استخدامها كأساليب رمزية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين وتنقية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن أو عدم الثقة وتعد الطرائف والنكت والألعاب والمجاز بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الاحتفالات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة، وأن ذلك يساعد على الإبداع والثقافة التنظيمية، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات الأعمال؛

¹ خلوف الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

- البطولات والرموز الاجتماعية: وتتمثل في قصص القادة في مجال السياسة والإدارة والتاريخ وغيره، وتؤخذ كقدوة ومثال يحتذى في به منظمات العمل الحديثة؛
 - القصص والحكايات: وتستخدم غالباً لتعكس رسالة معينة، مثل أن نحكي للموظفين كيفية تطور جهاز إداري، أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت عملية التطور.
- هذه المصادر السابقة الذكر هي من وجهة نظر علماء الدارة الغرب، أما من وجهة نظر الفكر التربوي الإسلامي فإن مصادر الثقافة التنظيمية هي القرآن الكريم، السنة النبوية المطهرة، حركة الحياة في المجتمع الإسلامي والتراث الحضاري الإسلامي.

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

أجرى العلماء الكثير من الدراسات حول الثقافة والشخصية والسلوك التنظيمي، مما أدى ذلك إلى بلورة عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية ناقش مجموعة من النظريات على النحو التالي¹:

1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة

يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.

ويرى "OBLER" أن كل ثقافة توجد بما مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة مؤسسة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من

الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المؤسسة.

وعليه يمكن القول إن روح الثقافة تشير المجموعة من القيم التي تنظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي الممكن تحمناً خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل روح الثقافة آلية مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف

القائد بواسطتها كل فرد في وحدتها لقيادية، كما يؤدي القائد من خلالها دور في التنظيم دون التصادم مع غيره.

¹ عاشوري ابتسام، بونسي مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد 33، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2019، ص 104.

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة، والزملاء داخل المؤسسة، وباختصار يعبر أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.

4- نظرية سجية (طبيعة) الثقافة

تتمحور هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المؤسسة.

وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم، والاتجاهات في شخصيات الأفراد، وقد كشفت الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة، أو خلق واحد يمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه أنهم منحرفين، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية وسائل تطبيقها والحفاظة عليها

تُعد الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ تعكس هوية المنظمة وتوجه سلوك أفرادها. وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة في تشكيل هذه الثقافة إضافة إلى وسائل تطبيقها والحفاظة عليها لضمان استمراريتها وتماسكها.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة الثقافة التنظيمية

يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية أو الأمنية، فالثقافة التنظيمية

تتأثر بالعوامل التالية¹:

- تعاقب الأجيال: فهي لا تحكم فقط الانماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، لكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين؛
- القيادة الإدارية: التي تلعب دورا بارزا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة؛

¹ صالح بن سعد المربع، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، السعودية، 2012، ص 97.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.

فثقافة المنظمة تتكون وتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها ما يلي¹:

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع
 - الخصائص الوظيفية، ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه الفرد إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه ودوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
 - البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة، حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في الصورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
 - ✓ أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء والزملاء والمجتمع.
 - ✓ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو في وظيفة معينة.
 - ✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.
- وبناء عليه، يمكن القول إن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى خصائص الفرد وعلاقته بالبيئة وأهدافه وتوجهاته بشأن الحياة، بالإضافة إلى علاقة الفرد بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها وأيضاً اتصالاته وعلاقاته مع الآخرين بالإضافة إلى ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

كما ذكر "Bylesetal" بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل²:

- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر اللازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً؛

¹ عاشوري ابتسام، بونسي مختار، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² المرجع نفسه، ص 104.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- العمر التنظيمي غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛
- التقنية التنظيمية تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء. التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة الاجتماعية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛
- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة. التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

المطلب الثاني: وسائل تطبيق الثقافة التنظيمية

- بعد أن يتم إنشاء الثقافة التنظيمية ونشرها، تظهر بعض الطرق التي تساعد على تعزيز وتقوية الثقافة التنظيمية من خلال بثها بين صفوف العاملين مما يؤدي إلى تمسك العاملين بها، وذلك على اعتبار أن هذه لثقافة تمثل قيما ومعايير سلوكية تود المنظمة الحفاظ عليها ومن هذه الطرق نجد:¹
- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، ومؤهلين لذلك.
 - ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وعلى نشرها في صفوف من حولهم؛
 - تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية؛
 - تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية فالتدريب على الشعارات، والقصص واللغة والمصطلحات الدارجة والطقوس والشعائر، والاحتفالات هي أمثلة لما يتم التدريب عليه؛
 - مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوب فيها؛
 - عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوب فيها؛

¹ سارة خلفة، مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد الثاني، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019، ص 174.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوب فيها وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها أو إضعافها؛
- استخدام نماذج للدور، يمكن أن يلعب بعض المدراء كنماذج وأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، ويجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب؛
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم حيث إنهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، ونماذج يمكن الاحتذاء بها؛
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء؛
- الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات، فالاتفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية السلوك المرعي، والثقافة التنظيمية وفي تذكير من ينسى به.

المطلب الثالث: المحافظة على الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية دورا مهما في نجاح المؤسسة، لذلك فبمجرد ظهورها في المؤسسة وشروعها في البناء والتطور، يأتي دور الإدارة العليا لضمان ذلك من خلال التأكيد على ضرورة احترام نظام القيم والافتراضات الأساسية من طرف جميع العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى السهر على تسيير المؤسسة وفق الفلسفة الموضوعية سابقا من طرف المؤسسة. وفي سعيها للحفاظ على الثقافة التنظيمية، فإن الإدارة العليا تتعامل مع نوعين من العاملين هما: العاملين الحاليين والعاملين الجدد؛ إذ تعمل على الحفاظ على الثقافة التنظيمية من خلال مطالبة العاملين الحاليين بالالتزام بنظام القيم والافتراضات الأساسية السائد في المؤسسة، وذلك بواسطة التأكيد على استخدام لغة واحدة، مصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، كذلك الالتزام بالمعايير السلوكية التي تتضمن توجهات المؤسسة نحو العمل، سياساتها تجاه الجودة والغياب، سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، وغيرها من التصرفات التي تقوم بها الإدارة العليا والتي تهدف إلى إبقاء جميع القيم والسلوكيات والآراء الخاصة بالعاملين الحاليين تحت الرقابة بغرض توجيهها بشكل يتناسب مع الثقافة التنظيمية المراد تبنيها في المؤسسة¹.

¹ سعادي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

وبالنسبة للعاملين الجدد، فيقع على عاتق الإدارة العليا القيام بنشاطين رئيسيين للحفاظ على الثقافة التنظيمية، وهما¹:

1- اختيار العاملين الجدد

تعتبر عملية اختيار العاملين الجدد إحدى الخطوات الهامة في الحفاظ على الثقافة التنظيمية ، إذ تراعي الإدارة العليا اختيار العاملين الذين يمتلكون قيما وسلوكيات تتوافق مع الثقافة السائدة في المؤسسة، ومن المهم أن تعين الإدارة العليا عاملين ذوي كفاءة عالية وخبرة طويلة كأعضاء للجنة المسؤولة عن اختيار العاملين الجدد، بالإضافة إلى أهمية وضع معايير مفصلة ذات علاقة بالثقافة التنظيمية وتكون الأساس في عملية الاختيار ، وذلك لضمان تعيين الأفراد المناسبين للمؤسسة ولثقافتها السائدة، وتتعدد الطرق التي تستعملها المؤسسة للقيام بهذه العملية، فقد تتمثل في المقابلة، اختبارات نفسية، اختبار تناول المخدرات وغيرها من الطرق التي تنتهجها المؤسسة بغرض استبعاد الأفراد الذين لا يناسبون ثقافتها التنظيمية واختيار فقط الذين من شأنهم تقديم الإضافة إلى المؤسسة.

2- المخالطة الاجتماعية

على المؤسسة نقل مكونات ثقافتها التنظيمية إلى الأجيال القادمة المتمثلة في العاملين الجدد، لذلك وبعد الانتهاء من مرحلة اختيار العاملين الجدد، يتوجب على المؤسسة الانتباه إلى كونهم لا يملكون فكرة واضحة عن الثقافة التنظيمية السائدة، فالانتقال من توظيف العاملين الجدد إلى تبنيهم لمظاهر الثقافة التنظيمية، مع الأخذ بالاعتبار أنظمة قيمهم الشخصية، يعتبر مهما بالنسبة للمؤسسة.

¹ سعادي عماد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

خلاصة

تُعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار الذي ينظم سلوك الأفراد داخل المنظمة ويحدد تفاعلاتهم اليومية، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ونجاحها. تتشكل هذه الثقافة من مجموعة من القيم والمعتقدات التي تنبع من القيادة والسياسات المتبعة، وتتنوع أبعادها لتشمل القيم المشتركة، طرق التواصل، والطقوس التنظيمية. وتتأثر الثقافة التنظيمية بمجموعة من العوامل المؤثرة عليها، كما تشمل العديد من الوسائل لتطبيقها والمحافظة عليها من خلال تعزيز الانتماء والالتزام من قبل الموظفين من خلال التدريب والتحفيز المستمر. كما تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة تفعيل التميز للمؤسسات والتأقلم مع المتغيرات الخارجية في وقتنا الحالي لذا لا بد من توجيهها بشكل صحيح وبناء ثقافة تنظيمية فعالة لخدمة المؤسسة، وتفعيل استمراريته وأهدافها.

الفصل الثاني

الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

تمهيد

يشهد العالم منذ منتصف القرن العشرين ثورة كبيرة في مجال المعلومات تجسدت خاصة في ظهور أجهزة الحواسيب الآلية وشبكات الانترنت وهذا ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات.

ونظرا لهذا التطور الكبير، اتجهت الكثير من المؤسسات في العالم إلى استثمار هذه التكنولوجيات الجديدة في المجال الإداري، مما أدى إلى ظهور مصطلح جديد لاستخدام التكنولوجيا في الإدارة وهو مصطلح الإدارة الإلكترونية، التي أحدثت ثورة كبيرة في جميع المجالات عموما وفي نشاط المؤسسات بصفة خاصة. حيث غيرت الإدارة الالكترونية قواعد العمل الإداري بالتحول من العمل التقليدي المعتمد بالخصوص على الملفات الورقية إلى العمل الإداري التقني المعتمد على الحاسوب المرتبط بشبكة الانترنت، والهدف هو إحداث أثر إيجابي على إدارة العلاقة بين الأفراد والمؤسسات.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى واقع الإدارة الالكترونية وصولا إلى علاقتها بالثقافة التنظيمية، وذلك عبر المباحث التالية:

- مفاهيم عامة حول الإدارة الالكترونية
- تطبيقات الإدارة الالكترونية
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أحد نتائج ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في العصور الحديثة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى نشأتها، ثم تحديد مفهومها، أهدافها وتطبيقاتها

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الإدارة الإلكترونية

مرت الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل تطورت من خلالها منذ النشأة إلى غاية ظهور مفهومها الحديث.

أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية

يرى البعض بأن التطور السريع لتقنيات المعلومات والاتصالات أدى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحديات المتزايدة أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو الإدارة الإلكترونية. وبذلك فإن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وانتشار شبكة الانترنت، في حين يرى البعض الآخر أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تفعيل شفافية التعامل وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون، ويتبادلون العلاقات الاجتماعية، ويتواصلون في شتى بقاع العالم¹.

إن نشأة الإدارة العامة الإلكترونية تعود إلى التحول للعمل بأشكال وأساليب مختلفة إذ كانت تقتصر على استخدام بعض برامج الحاسوب التي تُستخدَم لأغراض الإحصاء، ويُستخدَم بعضها الآخر للمساعدة في إظهار بعض النتائج المختلفة في موازنات الدول، وكذا طريقة توزيع بنودها، وقد ظهر أول استخدام للتقنية في أنشطة الحكومات. ومن ثم فالإدارة الإلكترونية هي محصلة للتقدم في المجالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد وسائل تقنية متطورة تساعدهم على إنجاز المهام المنوطة بها وتنفيذها على الوجه الأكمل، فعلى صعيد التجارب العالمية جاءت المبادرة الأمريكية في مجال الإدارة الإلكترونية الحكومية، وتبعها فيما بعد دول أخرى مثل المملكة المتحدة والنمسا خلال العقد الأخير من القرن الماضي².

¹ عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 ص ص 11-12.

² ماجد رغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 418.

فظهرت الإدارة الالكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الالكترونية تتمثل في انتشار استخدام لفظ الحاسوب في الأنشطة والأعمال منذ عقد الخمسينات والستينات، حيث وحدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعني الاسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد، الوقت والموارد¹.

وقد كانت البداية الحقيقية للإدارة الالكترونية سنة 1960، في مكتبة المكاتب عند ابتكار شركة IBM مصطلح لمعالج الكلمات الذي يتم طباعتها آليا، وكان ذلك سببا في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية وتوالت التطورات وظهرت معها الأشرطة الممغنطة وأجهزة التخزين على الشريط الممغنط، وطابعته، وتوالت التطورات بأنظمة التسجيل والحفظ الجديد لمساحات جديدة كبيرة جدا.

لقد كان تطبيق الإدارة الالكترونية بصورة مصغرة وبأساليب بسيطة ولم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي².

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث هي نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل ثورة المعلومات، وازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات المواطن بالمؤسسات، وربط الإدارة العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها³.

ثانيا: مفهوم الإدارة الالكترونية

تعرف الإدارة عموما بأنها مجموعة الأعمال والمهام التي يقوم بها المدير من تبنى وتخطيط وتنظيم وتنسيق واتخاذ قرارات متعلقة بالمشروع من أجل تفعيل أهداف المنظمة الهادفة للربح⁴.

ومصطلح الإدارة الالكترونية يعتبر من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية، والتي أشار إلى بعض موضوعاتها القليل جدا من البحوث والدراسات والكتابات العلمية السابقة، كما انه لم يتم حتى الوصول إلى تعريف دقيق يمكن أن يتفق عليه فيما يتعلق بمصطلح الإدارة الالكترونية من قبل الخبراء العالميين والباحثين حتى بالولايات المتحدة الأمريكية، على اعتبار أنها هي مركز ظهور وانتشار الأعمال الالكترونية في العالم ومن التعريفات التي وردت بشأن الإدارة الالكترونية:

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001، ص 49.

² عشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ تطوير الإدارة الالكترونية في منظمات الأعمال يشير إلى عملية تغيير استراتيجي جذري وشامل تغادر من خلاله المنظمة ووسائلها التقليدية في العمل والتنظيم الإداري وممارسة الأنشطة الوظيفية المتخصصة (ياسين سعد غالب ص 238-241).

⁴ محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 21-23.

الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية علاقتها بالثقافة التنظيمية

- هي استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الانترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمؤسسة¹.
- الإدارة الالكترونية نظام يقوم بتحويل الأعمال الورقية إلى أعمال الكترونية، وذلك بالقيام بخطوات رئيسية محددة، تبدأ بأتمة أعمال المؤسسة، ومن ثم العمل وفق مبدأ النافذة الواحدة الذي يحقق التوفير في الوقت وفي حجم الأعمال الورقية، مما ينعكس بالنتيجة على توفير الوقت والأعباء المالية التي يمكن توظيفها في أماكن أخرى، الأمر الذي يسمح بخلق فرص عمل جديدة تنعكس إيجاباً على قدرات وكفاءات العمال².
- ومن خلال ما سبق، فالإدارة الالكترونية هي استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة في الأعمال الإدارية في المؤسسة، عن طريق الانتقال من الأعمال الورقية إلى الأعمال الإلكترونية من أجل تخفيف الأعباء وريح وقت أكثر.

ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية

تختلف الإدارة الالكترونية عن التقليدية من خلال:

1- طبيعة الرسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف

فالإدارة التقليدية تعتمد على الرسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الالكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الالكترونية.

2- طبيعة العلاقة بين بين تعامل الأطراف

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقتها بين أطراف التعامل مباشرة بينما الإدارة الالكترونية تشير إلى انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل، حيث توجد أطراف التعامل معاً، وفي نفس الوقت على شبكات الاتصال الالكترونية.

3- نوعية الوثائق المستخدمة في تقييد الأعمال والمعاملات

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسة الإدارة الالكترونية دون استخدام أية وثيقة رسمية.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

² المرجع نفسه، ص 43.

4- تنفيذ كل مكونات العملية

توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من الوسائل الاتصالات التقليدية لتنفيذ كل مكونات العملية، بينما يمكن تفعيل ذلك في ظل ممارسة مفهوم الإدارة الالكترونية.¹

5- الاعتماد على الامكانيات المادية والبشرية:

الإدارة التقليدية تعتمد اعتمادا كليا على الموارد المادية والبشرية حتى تستطيع تفعيل أهدافها، بينما الإدارة الالكترونية تعتمد على التكنولوجيا في تفعيل أهدافها وأعمالها.²

6- نطاق خدمة العملاء:

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع، وذلك وفقا لمواعيد عمل المنظمات، فيما يستمر العمل لمدة سبعة أيام وأربعة وعشرون ساعة في الإدارة الالكترونية.³

7- الموثوقية:

الإدارة التقليدية لا توفر أنظمة لحماية البيانات ولذلك تعد موثوقيتها قليلة، بينما الإدارة الالكترونية تتبع أنظمة ذكية وآمنة لحماية البيانات من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة، لذلك تعد موثوقيتها عالية جدا.

8- الجودة:

الإدارة التقليدية تتم عمليات إدارتها بجودة قليلة بعض الشيء، وتعد عمليات الإدارة الالكترونية ذات جودة عالية تحمل نسبة خطأ ضئيلة، ويمكن أن تكون منعدمة.⁴

¹ فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية زورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، 2017، ص ص 96-97.

² حسن بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، ص 80.

³ فاطمة الزهراء طلحي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁴ إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية، ب ط، ص 14، بتصرف.

المطلب الثاني: أهداف الإدارة الالكترونية وأهميتها

تسعى الإدارة الالكترونية إلى تفعيل مجموعة من الأهداف والتي تستمد أهميتها من خلالها.

أولاً: أهداف الإدارة الالكترونية

تسعى الإدارة الالكترونية إلى تفعيل جملة من الأهداف مثل¹:

- التجهيز الناجح للاجتماعات؛
 - استعراض المحتويات بدلا من القراءة؛
 - اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة؛
 - إدارة الملفات بدلا من حفظها؛
 - البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
 - الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات؛
 - الإنجازات بدلا من المتابعة؛
 - مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- كما تهدف الإدارة الالكترونية أيضا إلى²:
- تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة من حلول وأنظمة، والتي من شأنها تطوير العمل الإداري، وبالتالي رفع كفاءة وإنتاجية الموظف وخلق جيل جديد من الكوادر القادرة على التعامل مع التقنيات؛
 - محاربة البيروقراطية والقاء على تعقيدات العمل اليومية؛
 - توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسبين، ورفع مستوى العملية الرقابية؛
 - تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والانتخاذ السريع للمعاملة؛
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا؛
 - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

¹ مليكاوي ميلود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 234.

² فاطمة الزهراء طلحي، الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، 2017، ص 108.

ثانياً: أهمية الإدارة الإلكترونية

تتجلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي¹:

- تبسيط الإجراءات وهذا ينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون الخدمات المقدمة أكثر جودة؛
- اختصار وقت تنفيذ انجاز المعاملات الإدارية المختلفة؛
- الدقة والموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة؛
- إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح سيققل من استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة؛
- الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة، عن طريق إعادة التأهيل لغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء.

المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

بالنظر إلى خصوصية الإدارة الإلكترونية واختلافها عن التقليدية، فإنها تتكون من مجموعة من العناصر، بالإضافة إلى قيامها بوظائف متعددة

أولاً: عناصر الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية سيؤدي إلى:

- إدارة بلا مكان: تتمثل في التلفون المحمول والتلفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية؛
- إدارة بلا أوراق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية؛
- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد؛

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 34.

- إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة؛

- حالة عملية: مثل التحول للحكومة الالكترونية، وتهيئة العاملين لتعامل الجمهور حسب المنهج الجديد¹.

ثانيا: وظائف الإدارة الالكترونية

تتمثل وظائف الإدارة الالكترونية فيما يلي:

1- التخطيط الالكتروني

يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة والأهداف التفصيلية للإدارة تم إيجاد الوسائل المناسبة لتفعيلها.

بينما التخطيط الالكتروني فهو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآلية، وقصيرة المدى وقابلية للتجديد والتطوير المستمر، خلافا للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة، وعادة ما يكون استمرارية على شيء في المؤسسة، بما فيها التخطيط، مما يحوله من التخطيط الزمني المتقطع بوضع التقارير الفصلية إلى التخطيط المستمر.

2- التنظيم الالكتروني

إن التنظيم الالكتروني هو الإطار الفضفاض لتوزيع واسع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي يحقق التنسيق الآلي، وكل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الالكتروني، وقاعدة أو مستودع.

كما يستخدم مصطلح التنظيم الالكتروني للمنظمات في عصر الانترنت اليوم، بحيث تقديم تجارب افتراضية لمختلف الأنشطة التنظيمية بدلا من اللقاء الفعلي للقيام بذلك.

ويمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد؛
- تفعيل تغيرات مهمة في قوى العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة؛
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية، وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة؛

¹ مليكاوي مولود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 235.

- اعتماد على شبكات الأعمال والانترنت، أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة، كما هو الحال في المصنع الافتراضي أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى.

3- القيادة الالكترونية

لا يمكن تصور نجاح خطة معينة من دون أن تتناولها العقول والأيدي والآلات لتنفيذها وفق مراحلها المحددة، وصولاً إلى الأهداف المقررة، وتلك الأعمال تتطلب وجود الإداري القائد الفعال الذي يوجهها ويأخذ بيدها، وينسق بينها ويتواصل مع جمهورها ويشجعها على التعاون والتنافس لكي يرتقي بتلك الأعمال إلى تفعيل أهداف المنظمة. والقيادة هي جوهر التوجيه، ويمكن تعريفها على أنها عملية تأثير على الأفراد باتجاه تفعيل أهداف المؤسسة والنقطة الأساسية التي يجب التركيز عليها، هي أن المؤسسات بحاجة للقيادة القوية والنظام الإداري القوي، وهذا لتفعيل الفعالية ومواجهة كافة التحديات الراهنة.

4- الرقابة الإلكترونية

الرقابة الالكترونية بشكل عام تعبر عن عقلانية مدروسة أو عقوبة ترتبط بطل مسعى إنساني لتفعيل هدف أو أهداف معينة، فعندما يضع المرء نفسه هدفاً محدد يسعى لتفعيله، فلا بد أن يقوم بصفة دورية بمراجعة تقدمه نحو هذا الهدف، وإذا وجد انحرافاً عن أهداف أو عثر على عقبات في طريق الوصول إليه، فإنه يحاول تصحيح اتجاهه وإزالة العقبات المختلفة ليتمكن من متابعة السير في اتجاه الهدف المنشود.

وفي إطار التغيير في النمط الإلكتروني في المؤسسات، تعرضت وظيفة الرقابة إلى تغيير، وأصبحت تعرف بالرقابة الالكترونية التي تعد بأنها "إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الوظيفة وتسريب البيانات"¹.

¹ السبتي الهمام، ولقح تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 12، العدد الأول، 2019، ص 469.

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة الالكترونية

يتناول المبحث الموالي مختلف تطبيقات الإدارة الالكترونية، وذلك انطلاقاً من مراحلها، متطلباتها، وعوامل نجاحها ومعيقاتها.

المطلب الأول: مراحل تطبيق الإدارة الالكترونية

التحول إلى الإدارة الالكترونية وتطبيقها يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، ومن تلك المراحل ما يلي¹:

1- قناعة ودعم الإدارة العليا

ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى الكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الالكترونية.

2- تدريب وتأهيل الموظفين

الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الالكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يجتازوا الأعمال عبر الوسائل الالكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين أو تأهيلهم على رأس العمل

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل

من المعروف أن لكل منشأة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة ولم يطرأ عليها أي تطوير، لذا لا بد من توثيق جميع الإجراءات وتطوير القديم منها كي توافقت كثافة العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية

4- توفير البنية التحتية للإدارة الالكترونية

يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها وتأمين وسائل الاتصال الحديثة.

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً

المعاملات الورقية القديمة والمحفوزة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية (SCANNERS) وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 71.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً

البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل الهدر في استخدام الورق¹.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بضرورة توفير مجموعة من المتطلبات اللازمة له من مستلزمات بشرية ومالية وتنظيمية وبرمجية. كما أنه لا بد من تكوين صورة متكاملة وتقييم دقيق وشامل للواقع من حيث توافر تكنولوجيا المعلومات، والبنى التحتية المناسبة والموارد البشرية والدعم المالي اللازم للاستفادة القصوى من هذه الثورة التقنية. وهناك مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في المتطلبات البشرية والمتطلبات التقنية.

أولاً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث هو المنشأ لها، والذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتفعيل أهدافه.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية يتطلب تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب التدريسية على كافة المستويات².

ثانياً: المتطلبات التقنية

وتنقسم المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية إلى قسمين أساسيين هما³:

1- متطلبات البنية التحتية التقنية الصلبة

وتشمل جميع الأجهزة التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يمكن ان تنقسم بدورها إلى قسمين:

- أجهزة الحاسوب وملحقاتها: وتشمل توفر أجهزة الحاسوب وأجهزة إدخال وإخراج المعلومات، ووسائط التخزين

اللازمة التي تلي احتياجات المنظمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² عمر أحمد أبو هاشم شريف، هشام محمد بيومي: الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2013، ص 65.

³ المرجع نفسه، ص 66.

- شبكات الاتصالات: وتشمل توفر الشبكة الداخلية (Intranet)، والشبكة الخارجية (Extranet)، وشبكة الإنترنت، وشبكة صوتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- متطلبات البنية التحتية التقنية الناعمة

- توفر البرمجيات المرخصة والملائمة لمتطلبات تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية؛
- توفر قاعدة بيانات مركزية تناسب تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة؛
- توافق مكونات البنية التحتية الناعمة مع الشبكات الإلكترونية مثل شبكة الإنترنت وشبكة الهاتف وشبكات الخليوي؛
- تسويق الموقع الإلكتروني للمؤسسة، حيث يعتبر تسويق الموقع الإلكتروني وتعامل الناس معه مرحلة مهمة جدا في مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية¹.

ثالثا: المتطلبات الإدارية

- تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يلي²:
- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: حيث لا بد من وضع أسس إدارية سواء كانت على المستوى الوطني أو على المستوى المحلي، إذ تقوم هذه الأخيرة بالتخطيط والمتابعة والتنفيذ، وكل هذا تحت دعم الإدارة العليا في الهرم الإداري من أجل مساندة وتدعيمها ماديا وماليا؛
- توفر البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: الذي يكون من خلال تطوير مختلف شبكات الاتصال التي تحتاجها الإدارة، تبعا للمتغيرات التي تستدعي ذلك والتي تظهر في الشبكة الواسعة نتيجة الكم الكبير من الاتصالات الواجب استيعابها، مع وجود الأجهزة والمعدات التقنية اللازمة وأجهزة الحاسب الآلي ومحاولة توفيرها للمؤسسة والأراد؛
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

¹ حسام الدين حسن عطية حمدونه، تطوير عملية صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الإلكترونية في وزارة الصحة الفلسطينية، مؤتمر الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني... واقع وتطلعات، محافظة غزة - فلسطين، -، 10/06/2015، ص 28.

² بركان أنيسة، قوجيل سهام، تفعيل دور الإدارة الإلكترونية في إدارة الأزمات والكوارث مع الإشارة إلى حالة الإدارة الإلكترونية في الدول العربية خلال جائحة فيروس كورونا، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد الثاني، 2021، ص 38.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الإدارة الالكترونية ومعوقاتها

في سعيها نحو النجاح وتفعيل أهدافها، ترتبط الإدارة الالكترونية بمجموعة من العوامل التي تسهم في ذلك، رغم العراقيل التي توجهها والتي تعيق تفعيل هذه الأهداف

أولاً: عوامل نجاح الإدارة الالكترونية

لضمان نجاح مشروع الإدارة الالكترونية يجب أن يتم مراعاة عدة عوامل منها¹:

- الرعاية المباشرة والشاملة للجهات العليا بعيدا عن الارتجالية والقرارات غير المدروسة ووضوح الرؤية الاستراتيجية لديها والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية؛
- وضع معايير محددة لاختيار القيادات الإدارية والتأكيد على اختيار القيادات المتميزة دون التقييد بالأقدمية لوحدها، لأنها ليست معيارا وحيدا للقيادة الفعالة؛
- العمل على تدريب العاملين وتأهيلهم ليكونوا عمالا معرفيين عن طريق التبرصات والدورات التدريبية التطبيقية ونظام التدريب الالكتروني عن بعد، كل حسب تخصصه لدعم كفاءتهم في تسيير الإدارة الالكترونية؛
- المتابعة والتقييم المستمر من أجل الوقوف على النقائص وحصر متطلبات الإدارة الالكترونية وتكليفها وتحديد مزاياها لتثمينها وتأكيدها، وحصر نقائصها من أجل تصحيحها والحفاظ على ديناميكية المسار الذي تم الالتزام به ودعم الجهود المبذولة؛
- الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات إذ ينبغي النظر إلى ما يصرف ويستثمر على الإدارة الالكترونية على أنه عامل يساعد على تفعيل عائد ايجابي في الأجل المتوسط أو البعيد.

ثانياً: معوقات الإدارة الالكترونية

على الرغم من الحاجة الملحة في المجتمعات التي تهتم بتطبيقات التقنية إلى حوض هذه التجربة، إلا أن هذا المشروع الحضاري قد يعترضه عدد من المعوقات وعلى مختلف الاصعدة: الإدارية، البشرية، المالية، النفسية، التشريعية، والتنظيمية والأمنية، تحدد هذه المعوقات من فرص التطبيق أو تعطل المشروع، ويمكن استعراضها كما يلي:

1- معوقات بشرية

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي؛
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة؛

¹ بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الالكترونية ودورها في تسيير الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، جامعة الجلفة، 2017، ص 13.

- تنامي شعور بعض الموردين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديداً؛
- نقص الخبرات لدى المديرين وقدرة تقديم حوافز مادية لهم؛
- مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة¹.

2- معوقات أمنية

- مخاوف كبيرة لدى المتعاملين مع الإدارات من نجاح إحدى محاولات الاختراق للإدارة التي يتعاملون معها، يمس ذلك الاختراق البيانات الخاصة بهم بالحذف أو التدمير أو استغلالها في أعمال غير مشروعة؛
- عدم توافر برمجيات تحكم الرقابة على الاختراقات المتعمدة؛
- تمثل تحديات أمن المعلومات نطاقاً واسعاً من العناصر، بعضها فني يرتبط بالأنظمة لتقنية والبرامج والأجهزة المستخدمة².

3- معوقات تنظيمية وتشريعية

- ضعف اقتناع السلطات لتطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارات الصغرى؛
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية؛
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة؛
- غياب المتابعة من قبل السلطات لتطبيق الإدارة الالكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها؛
- عدم صلاحية الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الالكترونية؛
- غياب التشريعات التي تجرم مخترق الشبكات للإدارة الالكترونية³.

4- المعوقات الإدارية

- اتباع الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي في العمل وهو ما لا يتناسب مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية؛
- الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية والتي تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة؛
- الثقافة الإدارية السائدة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها؛

¹ الصعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها المحتفظ، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008، ص 103.

² المسعود خليفة بن صالح، مرجع سبق ذكره،

³ محمد عمار، جمال أكرم، كدى امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللائحين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العالين، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009، ص 220.

الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية علاقتها بالثقافة التنظيمية

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- عدم وجود رؤية متكاملة لدى المؤسسات المتشابهة في عملها لتنسيق جهودها للوصول للإدارة الإلكترونية؛
- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة؛
- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الإلكترونية. المعوقات البشرية؛
- عدم وجود العدد الكافي من الأفراد المؤهلين للعمل في البيئة الرقمية؛
- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والخوف من التغيير الذي سيطر نتيجة الإدارة الإلكترونية؛
- قلة وعي العاملين والجمهور لأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب الحافز (المادي والمعنوي) لدى العاملين الذي يدفعهم للتحويل للإدارة الإلكترونية؛
- ضعف اتقان اللغة الإنجليزية في المجتمعات العربية، خصوصا ان أغلب أدوات التكنولوجيا تعتمد على اللغة الإنجليزية؛
- ضعف التدريب على التقنيات الحديثة المؤهلة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

5- المعوقات المالية

- قلة الاعتمادات المالية لتطبيق التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات؛
 - عدم النظر بأهمية لتخصيص اعتمادات مالية لتدريب العاملين على التقنيات الحديثة؛
 - التكاليف العالية نسبيا لإنشاء وصيانة الأدوات التي يتطلبها تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- بالإضافة إلى هذا، هناك معوقات ثانوية لتطبيق الإدارة الالكترونية، أهمها ما يلي¹:
- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى إدارة حديثة الكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة لا يعني بالضرورة إلغاء كل النظم اليدوية والعودة إلى نقطة البداية؛
 - تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال؛
 - قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة؛
 - عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة وفي استمرارية عملها؛
 - قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات؛

¹ بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، دفعة 2013، ص 183.

- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني؛
- الخوف من التغيير وضعف التنسيق وغياب التشريعات المناسبة؛
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.

المبحث الثالث: العلاقة التي تربط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

إن تطبيق هذه الإدارة الإلكترونية لا يتوقف على وجود تقنيات حديثة أو نظم معلومات متطورة فقط، بل يتطلب أيضًا تفاعلًا إيجابيًا من داخل المؤسسة بين الأفراد، والمديرين، والثقافة التنظيمية التي تسود هذه المؤسسة.

المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية

لكي تستفيد المنظمات من تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد فإنها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية إيجابية تؤمن بالثقافة التنظيمية والتحديد وتعمل على تقبل العاملين للأساليب الإدارية الحديثة، ويشير بعض الباحثين إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة إما أن تعمل على تشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية أو رفضها، فإذا كانت ثقافة المنظمة مشجعة على الثقافة التنظيمية والابداع مع منح العاملين فرصة المشاركة الإلكترونية، كما تشير الدراسات إلى أن اعتماد واستخدام التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وهناك دراسة أخرى توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على القرارات المتعلقة بالسياسة التي تؤثر في نهاية المطاف على تنفيذ التكنولوجيا.¹ وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد العوامل الهامة التي يمكن أن تدعم أو تعيق تبني الإدارة الإلكترونية في المنظمات، كما تعتبر عائق كبير أمام التغيير إذا لم تأخذ في الحسبان، خاصة التغيير القائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أشار العديد من الباحثين إلى أن عدم وجود جهد كافي لفهم الثقافة التنظيمية، ولاسيما الثقافات الفرعية، هو السبب الرئيسي لفشل برامج تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

ومن جهة أخرى يؤكد "شارلز هل وجونز" أنه يجب على الإدارة العليا بالمنظمة تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية لأن ذلك سوف يقلل من مقاومة العاملين حيث أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد النمط الثقافي للمنظمة من خلال الأسلوب الإداري الذي ينتهجه المدير والقيم التي يعتنقها، فإذا كان أسلوب المدير يشجع على استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المختلفة، فإن جميع العاملين سوف يتجهون إلى استخدام التطبيقات الأمر الذي يؤدي إلى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد.

¹ الطاهر غزار، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - تحليل نظري-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الرابع، 2020، ص 75.

وتنظر "أنيتا Anita" إلى الثقافة التنظيمية نظرة إيجابية باعتبارها أساس التغيير والتطوير وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة وخاصة التغيرات التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت، فالإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقافة الثقافة التنظيمية والتطوير والانفتاح إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، وبحسب "Anita" لا توجد فائدة من استخدام التكنولوجيا إذا كانت الثقافة السائدة بالمنظمة سلبية. لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة قادرة على خلق الفرص وتهيئة الظروف المناسبة أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية إذ إن أحداث التغيير المطلوب يتأثر بدرجة كبيرة بنمط الثقافة التنظيمية السائد، ويتجسد دورها بشكل واضح في مدى قدرتها على الاستجابة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال تجنب العقبات واقتناص الفرص المتاحة.

وتؤدي الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال المحافظة على قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، حيث يتم تشجيع العاملين على المبادرة والثقافة التنظيمية واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية مع المشاركة في وضع الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات والنوع الثاني قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة بحيث تعمل رسالة المنظمة على تشجيع المنظمة والعاملين بها بمختلف مستوياتهم الإدارية على تبني تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها داخل المنظمة.¹

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية الملائمة لنجاح الإدارة الإلكترونية

ينظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أنها تحمل في حد ذاتها ثقافة، لأنها تعمل على نشر افتراضات وممارسات وقيم التشارك في المعلومات والمعارف والتعاون بين مختلف الوحدات والأقسام وتسهيل انتقال المعلومة والتشارك فيها في الوقت الحقيقي. وكذا تطوير المعارف والمهارات المكتسبة وتدعيم مبادئ الانفتاح والعدالة والشفافية وبالتالي فإن لم تتوفر هذه القيم في المنظمة المقبلة على استخدام التكنولوجيا، فإنه يمكن أن ينظر إلى هذه الثقافة على أنها تهدد الثقافة السائدة خاصة بالنسبة للإدارات العمومية، التي تعتمد على الخصائص البيروقراطية في تنظيمها، حيث نجد المعلومة تمتلك فقط في المستويات الاستراتيجية التي لها الحق في الإعلام قبل أي مستوى آخر، وهذا ما يتناقض مع الممارسات التي أتت بها التكنولوجيا.

¹ الطاهر غزار، مرجع سبق ذكره، ص 76.

فبعض الخصائص الثقافية الممثلة في قيم: المشاركة والاهتمام بالموارد البشري ودعم التغيير والإبداع والقيم المدى الطويل، تؤثر في نجاح تبني مشاريع إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المنظمات خاصة منها الإدارات العمومية¹. إن مصطلح الثقافة الرقمية ظهر ليعبر عن تلك الخصائص الثقافية التي تنتشر بفعل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة الإنترنت. أي تلك المعتقدات والقيم والسلوكيات والممارسات المشجعة بصفة ظاهرة أو ضمنية على تبني التقنيات التكنولوجية والتي تتلاءم مع متطلبات الرقمنة في المنظمات وبالتالي لا يجب أن ينحصر مفهوم الثقافة الرقمية في استخدام الأدوات والوسائل التكنولوجية فقط، وإنما هي تتضمن تلك المعتقدات والقيم والممارسات التي تدعم وتسهل استخدام هذه الوسائل، بالشكل الذي يسمح بتفعيل الأداء المنتظر للمنظمة. وهي تتميز بمجموعة من الخصائص أبرزها²:

- تعتمد الثقافة الرقمية على إرساء الثقة بين أفراد المنظمة والتبادلات الأفقية للمعلومات بين مختلف المديرات والمصالح، وإنشاء الروابط والعلاقات مع الشركاء والأطراف التي تتعامل معها والاعتراف بكفاءات الأفراد وتقديرهم على أساسها، وتشجيع تجربة أمور جديدة مع احترام الحق في الخطأ، واثمين جهود الأفراد والتعاون في العمل، والابداع، ونشر الخبرات.
- الثقافة الرقمية تتميز بالمشاركة في المعلومات والمعارف بين أفراد المنظمة وهذا ما يشكل الذكاء الجماعي لها الذي يعتبر مصدر خلق القيمة.
- تغير الثقافة الرقمية أنماط الإدارة وذلك بالتركيز على الإدارة التشاركية وإفحام الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة بالمنظمة وتنظيم العمل ودعم التبادلات الأفقية وتأسيس علاقات وارتباطات وشراكات مع مختلف الأطراف.
- تسمح بمواجهة الأخطار الجديدة خاصة ما تعلق منها بالأخطار الرقمية من خلال إدارة المخاطر والتحكم فيها.
- تتميز الثقافة الرقمية بالانفتاح على الداخل والخارج والمرونة والابداع مع أن التكنولوجيات الرقمية لها بعد عالمي وموحد إلا أن الثقافة الرقمية المصاحبة لها تتأثر بما هو سائد من قيم وممارسات أخلاقية ومعايير سلوكية الخاصة بكل بلد وكل منطقة وبالتالي كل منظمة حيث أن ما تنشره التكنولوجيا من قيم ومعتقدات قد لا يحظى بالقبول داخل المنظمة بسبب تعارض القيم السائدة مع القيم الجديدة فالثقافة الرقمية تشجع العمل الجماعي، والتفاعل بين مختلف الأطراف، والاتصال في جميع الاتجاهات، وتفويض المسؤوليات والسلطات، وتقييم المهارات أكثر من الشهادات.

¹ حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 100.

² المرجع نفسه، ص 102.

المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح الإدارة الالكترونية

بالرغم من أهمية الإدارة الالكترونية في رفع كفاءة وفعالية الأداء، وتقليل الأخطاء وتجنب الوساطة والحسوية والمجاملات، إلا أن نجاح تطبيقها مرهون بتوافر ثقافة تنظيمية مرنة تجلب مناخا تنظيميا مناسباً يهيئ الفرصة لتفعيل إجراءات العمل الالكتروني الذي يتأثر بمختلف عوامل الثقافة التنظيمية كما يلي:

أولاً: دور تشجيع الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفءة وفعالة يساعد كثيراً في تخطيط وتطبيق نظم وأدوات الإدارة الالكترونية، وعلى العكس من ذلك، يكون من نتائج غياب الوعي بثقافة المنظمة والفشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الالكترونية والعاملين وربما سيزيد من مقومات الأفراد لهذا التغيير الجذري الجديد، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع¹.

لكن في معظم الأحيان تمارس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية دوراً سلبياً بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة وميلها الشديد نحو التقليد والثبات على ممارسة الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها الإدارة فالثقافة التنظيمية قد تكون في بعض الحالات ثقافة مقاومة للتغيير، و ضد تشجيع الثقافة التنظيمية، ثقافة النظرة إلى الداخل ضمن إطار جدران المنظمة، والتركيز على التطوير الذاتي تحت تأثير الشعور بضرورة الدفاع عن هوية أعمالها وانجازاتها في الماضي، وفي هذه الحالة تكون المنظمة ذات مستوى فعالية متدنية وأداء المنظمة منخفض بسبب عدم وجود معتقدات هادفة متماسكة وقيم مشتركة.

من ناحية أخرى تحتاج الإدارة الالكترونية إلى تشجيع الثقافة التنظيمية، بمعنى النظر والتفكير خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، بشرط أن تكامل النظرة إلى الخارج مع النظرة المعمقة في الداخل من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، وما يرتبط بها من نماذج أعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية. فتشجيع الثقافة التنظيمية والإبداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الإدارة الالكترونية، ليس من أجل نجاح مشروعها أو برامجها فحسب، وإنما أيضاً من أجل ضمان تفعيل مستوى جيد من الكفاءة والفعالية عند وضع نظم الإدارة الالكترونية موضع التطبيق إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج وتوزيع ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأعمال في الانترنت².

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار البازوري العلمية، الأردن، 2002، ص 339.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 340.

ثانيا: دور احترام الأفراد في تطبيق الإدارة الالكترونية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتفعيل النجاح في أي مشروع، وفي أي منظمة فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يعتبر العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتفعيل أهدافه التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري.

ويعتبر تحفيز العاملين من أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتحسين وتطوير الأداء، فبالإضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العامل يجب استخدام مجموعة من الحوافز التي تكون مشجعة له سواء كانت مادية كتقديم مكافآت وعلاوات أو معنوية كالاحترام والتقدير والاعتراف بالمجهودات وغيرها.

وتعمل الإدارة الالكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإنهاءها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها.

ثالثا: دور فرق العمل ومراحل العمل في تطبيق الإدارة الالكترونية

يبرز دور فرق العمل وذلك من خلال توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأعمال في الانترنت لذلك أدركت المنظمات انه لا جدوى من استخدام التكنولوجيا إذا كانت الثقافة السائدة سلبية، وكما هو واضح فان الإدارة الالكترونية بحاجة إلى ثقافة التشارك وهي بدورها تحفز نفسها بسبب حضور ومشاركة الجماعة المنظمة والملهمة إذن فسيادة روح الجماعة وفرق العمل هي التي تشكل مع مرور الزمن ثقافة المنظمة المغروسة في الأفراد العاملين والقادمين الجدد، مراحل العمل فيقصد بها التنظيم الإداري أو الهيكل التنظيمي بحيث نجد أن الهياكل التنظيمية التقليدية لا تلائم نماذج المنظمات الالكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات من الجوانب المهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية، إذن فتطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية على أن يتم هذا التغيير والتحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطويرية¹.

¹ مخلوف لطفى، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة - جامعة بسكرة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 49.

رابعاً: دور المنافسة الايجابية بين العاملين في تطبيق الإدارة الالكترونية

إن المنافسة الايجابية تساعد العاملين على أن يكونوا منتجين وفاعلين، وفي الوقت نفسه تعزز الألفة فيما بينهم، فالمنافسة القوية بين الموظفين تولد الإنتاجية في مكان العمل، وتدفع بشكل طبيعي الفرد ليؤدي العمل بإتقان ويحرص على المثابرة، ويركز على تفعيل الأهداف المحددة بطريقة ممتازة لإقناع الرئيس بأن أدائه متميز. إذن فان المنافسة تزيد من مستوى كفاءة العاملين في الشركة والمناخ التنافسي يدفع الموظفين على إنتاج عمل استثنائي الذي سيكون مقبولاً ليس فقط للإدارة الالكترونية بل في جميع المجالات، ولكن الأهم من ذلك، من شأنه إقناعهم وإرضائهم بكفاءة الموظف، وعلاوة على ذلك المنافسة تدفع الموظفين إلى الالتزام بالمواعيد المحددة والالتزام بالمعايير التي وضعتها الإدارة لتجنب خلق انطباع سيء بدلا من كسب ثقتهم¹.

¹ المرجع نفسه، ص 50.

خلاصة الفصل

إن القيم الإدارية الإلكترونية أصبح ضرورة حتمية للمنظمات المعاصرة، وذلك بسبب التطور التكنولوجي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي خلقت بيئة جديدة أسسها التعامل الافتراضي عبر شبكة الاتصالات، والتخلي عن الإدارة التقليدية القائمة على أساس التعامل الورقي والمراسلات التقليدية عبر البريد العادي. فالإدارة الإلكترونية أو الرقمية أصبحت تمارس مهامها من خلال التنظيم الشبكي وليس على أساس التنظيم الهرمي مثل ما هو الحال في الإدارة التقليدية التي كانت تميز بين الموظفين من خلال المناصب الإدارية. وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على مدى تقبل العاملين للتغيير واستجابتهم للتحويل نحو النظم الرقمية، فكلما كانت الثقافة التنظيمية داعمة للابتكار، ومتسمة بالمرونة والانفتاح على التغيير، زادت فرص نجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية وتفعيل أهدافها بكفاءة. ما من شأنه أن يهيئ بيئة تنظيمية ملائمة تسهم في تسهيل عملية التحويل الرقمي، وتقليل مقاومة التغيير، وبالتالي تفعيل التكامل بين الموارد البشرية والتقنيات الحديثة في إدارة الأعمال.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

- ولاية الطارف -

بعد الدراسة النظرية لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية وعرض كل المفاهيم المتعلقة به في الفصلين السابقين، سيتم في هذا الفصل عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لهذه الدراسة بإسقاط ذلك على أرض الواقع من خلال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف.

لهذا تم اعتماد أسلوب التحري المباشر لاختبار مجموعة من الفرضيات المرتبطة بهذا الموضوع، عن طريق التقرب المباشر من إطارات وموظفي المؤسسة، وسبر آرائهم حول مختلف أبعاد هذا الموضوع، وذلك انطلاقاً من الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وكذلك بعض الأدوات الكيفية والكمية المتمثلة في الاستبيان والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج والوصول إلى الإلمام بكل جوانب الموضوع.

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث أساسية وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

من أجل إلقاء الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، تم إجراء دراسة بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة الطارف، لذلك سيتم التركيز خلال هذا المبحث على تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وأبرز مهامها.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

أولاً: نبذة عن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

تعتبر البطالة من أكبر المشاكل التي تعاني منها أغلب اقتصاديات الدول، مثلما هو حال الجزائر وكحل أو إجراء متخذ للتخفيف من حدة هذا المشكل أنشأ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 6 جويلية 1994 تطبيقاً للمرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994 وذلك اعتماداً على أدوات مختلفة طورها الصندوق وينفذها نوجزها فيما يلي:

- **التأمين عن البطالة:** تتمثل الحاجة الأولى لكل بطل في الحصول على وضعية اجتماعية و ضمان مدخول، وتتمثل المهنة الأساسية للصندوق في الاستجابة لهذه الحاجة (تقديم تعويض شهري بناء على شروط محددة قانوناً).
- **جهاز دعم لإحداث وتوسيع النشاطات:** تكون لصالح البطالين أصحاب المشاريع البالغين ما بين 30 و50 سنة الذين تتوفر فيهم جملة من الشروط وذلك من خلال جهاز استقبال، مرافقة، تمويل ودعم البطالين أصحاب المشاريع المصغرة.
- **جهاز تشجيع ودعم وترقية الشغل:** وذلك بالاعتماد على تدابير تحفيزية لصالح المستخدمين في إطار سياسة التشغيل، وذلك تطبيقاً للمرسوم التنفيذي رقم 07/386 المؤرخ في 05/12/2007 المتعلق بمنح الامتيازات لمستويات مختلفة للتخفيف من حصة المستخدم، والإعفاء من الاشتراك الإجمالي الواقع على عاتق المستخدم، ثم منح إعانة شهرية للتشغيل في إطار دعم القانون رقم 06/21 المؤرخ في 11/12/2006 المتعلق بالتدابير التشجيعية لدعم وترقية الشغل.

ثانيا: نشأة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

تم إنشاء الصندوق بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 11 / 94 المؤرخ في ماي 1994م والمتضمن إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة لفائدة العمال الذين فقدوا مناصب عملهم لأسباب لا إدارية ترجع إلى حل مؤسساتهم وتسريحهم من العمل لأسباب اقتصادية.

وقد كانت المهمة الموكلة للصندوق آنذاك هي التكفل بالعمال المسرحين من المؤسسات التي تم حلها لأسباب اقتصادية هذه الفئة من العمال الذين فقدوا مناصبهم لأسباب لا إدارية.

ومع استمرار انتشار ظاهرة البطالة أدى إلى تطوير سياسة الدولة لمحاربتها وذلك بإدخال أجهزة جديدة في التشغيل ومن بينها جهاز المساعدة على إحداث النشاطات للبطالين الحاملين للمشاريع والذين تتراوح أعمارهم من بين 35-50 سنة وذلك بسن القوانين المسيرة لهذا الجهاز والمنظمة له .

حيث جاء المرسوم الرئاسي في 03/514 المؤرخ في 30/12/2003 والمتعلق بإنشاء جهاز لدعم إحداث النشاطات لفائدة البطالين ذوي المشاريع وبالغين من العمر من بين 30-35 سنة .

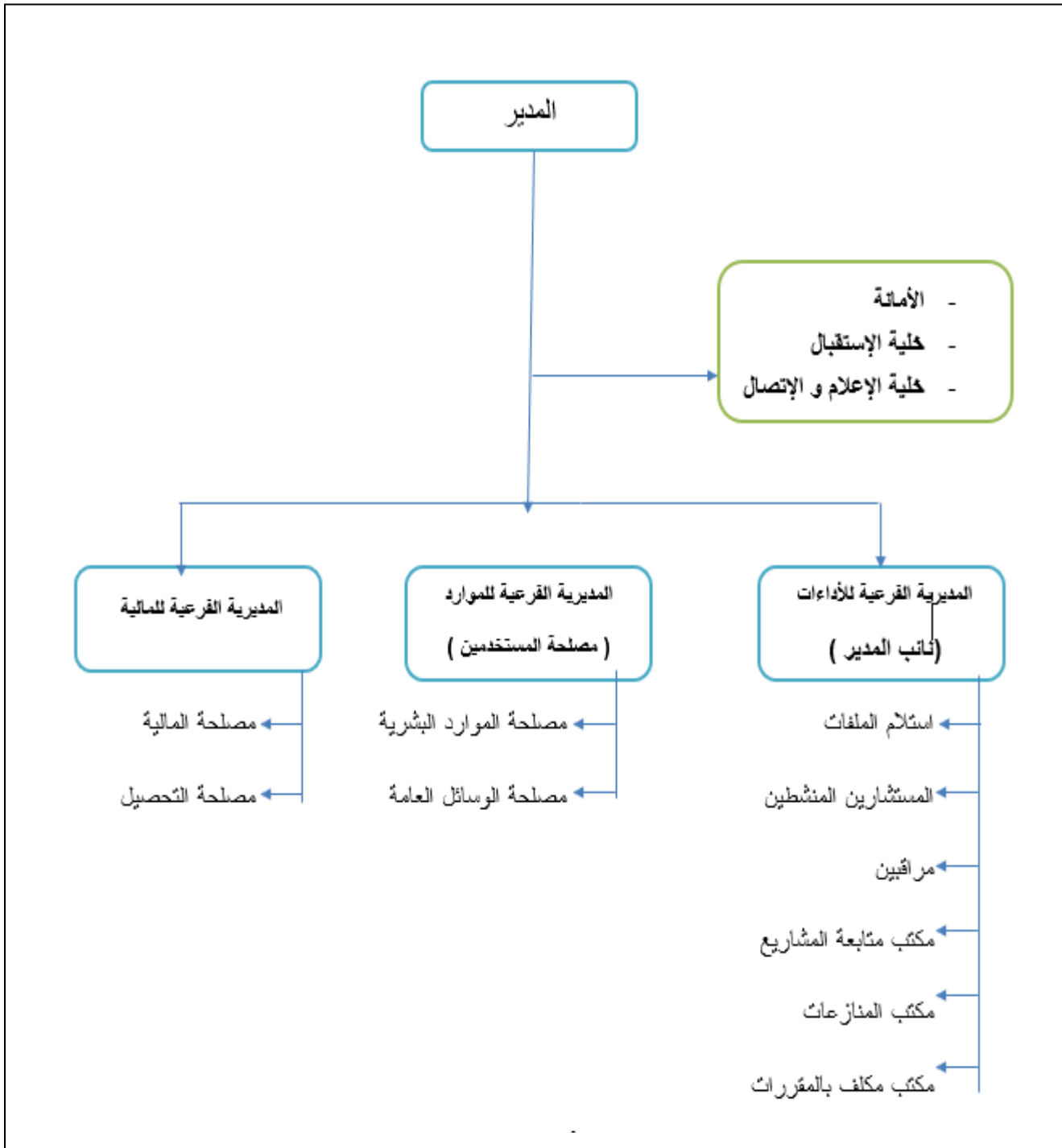
هذا الجهاز قد أضفى المزيد من الإعانات والتسهيلات التي وضعتها الدولة والتي من شأنها الزيادة في الامتيازات الممنوحة للبطالين الحاملين للمشاريع بغرض تشجيع المشاريع وإعطائها فرصة أكبر من أجل الانطلاق والنجاح.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

المطلب الثاني: مصالح الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لوكالة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

من خلال الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف نقدم شرح بعض المصالح المهمة:

أولاً: المديرية الفرعية للأداءات: وتتكون من عدة مصالح أو أقسام منها:

- **مصلحة استلام الملفات:** تعمل هذه لمصلحة على المصادقة على الملفات المودعة من طرف المراقبين والتأكد من استيفائها للشروط القانونية ثم يقوم المصفي بحجز البيانات في نظام **si proc net** بعدها منح وصل للمرقي يحتوي على رقم الملف واسم المستشار المنشط الذي سوف يتابع دراسة إليه الذي سوف يتابع دراسة ملفه.
- **مصلحة المستشارين المنشطين:** يستقبل المستشار المنشط الملف التقني من طرف مصلحة استقبال الملفات ويقوم بدراسته وتحديد موعد لاحق أو مواعيد مقابلة مع المرقي للتحدث عن نقاط القوة ونقاط الضعف للنشاط المراد خلقه من طرف المرقي مع توجيه الإرشادات والنصائح اللازمة ومتابعة جميع المراحل التي يمر عليها الملف كاملة تصل إلى حد تسديد سلفة القرض الذي سوف يمنح للمرقي أي أن اي استفسار او غموض يواجهه في أي مرحلة من مراحل الإنجاز يتم استشارة المستشار المنشط.
- **مصلحة الرقابة:** تعمل مصلحة المراقبين على مراقبة الملفات في جمع مراحلها خاصة في البداية، حيث يتم التحقق من صحة استفتاء شروط البطالة في المرقي وهي عدم ممارسة أي نشاط، عدم الاستفادة من أي جهاز من قبل من أجهزة الدعم أو البنوك وغيرها، وأن لا يتقاضى راتب شهري يكون أكبر من 75٪ من الحد الأدنى للأجر التقاعدي كما يقوم المراقب بمعاينة مكان المؤسسة المصغرة في بداية الإجراءات والتأكد من توفر الشروط اللازمة لقيام مؤسسة مصغرة كل حسب طبيعة النشاط، كذلك يقوم المراقب بمعاينة العتاد أثناء عملية التمويل المؤسسة المصغرة والتأكد من سلامتها.
- **قسم المكلفين بمتابعة المشاريع:** يتمثل دور المستشارين المكلفين بمتابعة المشاريع بالمعاينة الميدانية للمؤسسات المصغرة والتأكد من وجودها واستغلالها، وتقديم التوجيهات والنصائح خاصة بإجراءات الإدارية الخاصة به كالتأمين الشامل للعتاد مثلاً، لكن يجد المستشار المكلف بمتابعة المشاريع صعوبات جمة منها صعوبة تحديد مكان تواجد المؤسسة المصغرة وعدم استجابة صاحبها للاستدعاءات الموجهة له.
- **المكلف بالإعلام والاتصال:** يتمثل دور الإطار المكلف بالإعلام والاتصال بالمشاركة في كل التظاهرات والتجمعات الميدانية للتعريف بالمؤسسة وبالامتيازات التي يقدمها والإجابة على كل التساؤلات .
- **خلية الاستقبال:** تعمل خلية الإصغاء على الاستماع إلى كل الانشغالات ومحاولة إيجاد الحلول اللازمة في أسرع وقت، وهي خلية اتصال مباشر مع مدير الوكالة للتدخل في كل الأوقات.
- **قسم المنازعات:** في هذا القسم يتم معالجة القضايا والمخالفات المدونة من طرف مصلحة الرقابة والفصل فيها أما بالحلول الودية أو الحلول القضائية.

ثانيا: المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

- قسم المالية: يتم تمويل المشاريع المرقيين بعد الانتهاء من جميع لإجراءات الإدارية، وقدرت هذه السلفة ب 29% أو 28% من قيمة المشروع.
- قسم التحصيل: ويتم في هذا القسم تحصيل قيمة الدفعات أو المستحقات الواجب تسديدها من طرف المرقيين عندما يحين أجل التسديد وبدون فوائد.

ثالثا: المديرية الفرعية للموارد

- مصلحة الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بانشغالات وواجبات العمال من أجور وغيابات وعطل وغيرها.
- مصلحة وسائل العامة: تقوم بتوفير مختلف التجهيزات والوسائل التي تحتاجها مختلف المصالح بغرض السير الحسن لمختلف مرافق المؤسسة وأداء خدماتها على الوجه الصحيح.

المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

يعمل الصندوق على أداء مجموعة من المهام، وهي عبارة عن مساعدات مالية وأخرى مجانية من أجل تخليص خطر البطالة الاقتصادية وتتجسد هذه المهام في:

- التأمين عن البطالة وإعادة الإدماج المهني عبر إجراءات احتياطية نشيطة؛
- دعم إحداث النشاطات وتوسيعها من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر ما بين الثلاثين وخمسة وخمسون سنة؛
- تحفيز ودعم ترقية الشغل؛
- يغطي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة "البطالة الإدارية المترتبة عن أسباب اقتصادية، ويسير الأداءات المتخصصة في هذا المجال؛
- يعد جهاز التأمين عن البطالة بمثابة استجابة وحيية لوضعية البطالة الناجمة بصفة لا إدارية ولأسباب اقتصادية، حيث يقوم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتسديد تعويض شهري لفائدة مستفيديه مع ضمان تغطية اجتماعية وطبية؛
- على غرار التعويض المخصص للمستفيدين، وبغرض المساعدة للبطالين على الإدماج من جديد في سوق العمل، ووضع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إجراءات إعادة إدماج نشيطة تسمح للبطالين بإدماج فرص تشغيل جديدة يتعلق الأمر ب:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

- مساعدة نوعية ومنظمة للبحث عن شغل عبر مراكز البحث عن الشغل.
- دعم نوعي ومنظم لإنشاء عمل حر عبر مراكز دعم العمل الحر.
- التكوين لإعادة تأهيل المستفيدين الذي يرمي إلى رفع إمكانية تشغيل البطالين من خلال تحسين مهاراتهم ورفع كفاءاتهم المهنية على مستوى المعاهد ومراكز التكوين.
- كما يعمل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أيضا حسب النظام التشريعي للتأمين عن البطالة على تفادي الوقوع في البطالة لأسباب اقتصادية من خلال تطويره لنظام اقتصادي مع مؤسسات مؤهلة.
- يدعم الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة إحداث نشاطات وتوسيعها من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين من العمر 30 و 55 من خلال التوجيه، المرافقة، التمويل والمتابعة .
- يشارك الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في سياسة دعم ترقية التشغيل من خلال التكفل بخفض حصة الاشتراكات أرباب العمل فضلا عن تكوين ورش وإعانة التشغيل.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث توضيحا لمنهج الدراسة الميدانية ومصادر جمع البيانات، كذلك يعرض مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك يتضمن نموذج الدراسة الميدانية ووصف أدواته.

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تفعيل أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية في المؤسسة محل الدراسة، وتم إتباع المنهج التحليلي بهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية:
- والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.
- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق استخدام:

● الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمة متطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

وقدمت مراعاة أمرين أساسيين في تصميم الاستبيان هما:

- البساطة والسهولة، وذلك عبر صياغة فقرات سهلة بسيطة وغير مركبة، مع اعتماد أسلوب الأسئلة المغلقة لتسهيل مهمة الباحثين.

- قدرة الاستبيان على تشخيص وقياس دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية عبر تحديد دقيق لمختلف أبعاد المتغير المستقل، والمتغير التابع.

- الوثائق والسجلات

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

الحدود المكانية: عاجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف.

الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 19 أبريل 2025.

الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من الباحثين من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعالج هذا المطلب مجتمع الدراسة وعينته بالإضافة إلى نموذجها

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف.

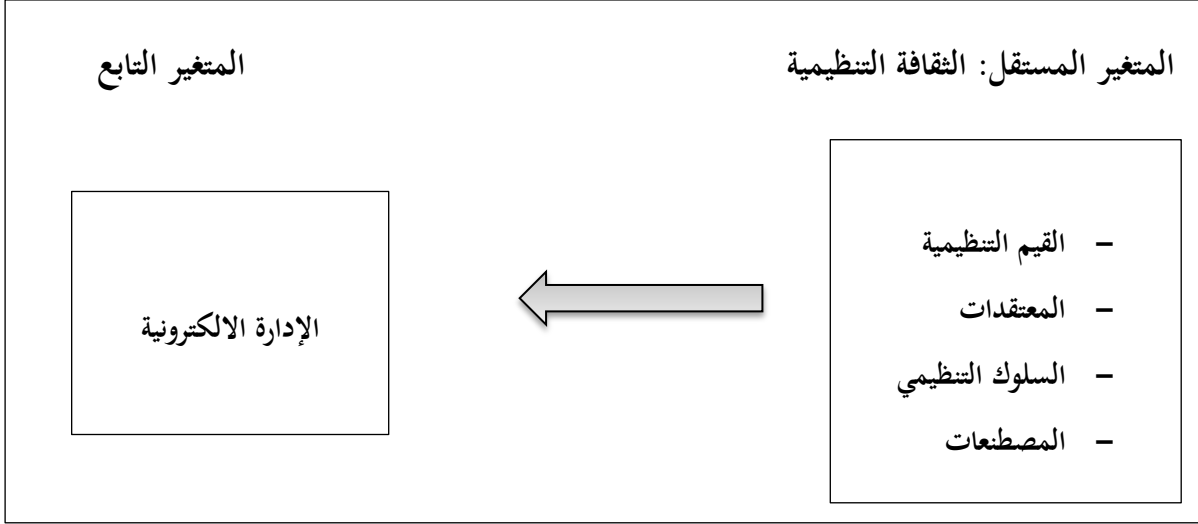
ثانيا: عينة الدراسة

تم توزيع 31 استبانة على أفراد عينة الدراسة المتكونة من موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وتم استرجاعها جميعا.

ثالثا: نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في المتغير المستقل المتمثل في الثقافة التنظيمية، ودوره في تطبيق الإدارة الالكترونية للمؤسسة، وهو ما يمثله الشكل الموالي:

شكل رقم 03-02: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 27، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة،
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة؛
- الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة عينة الدراسة لفقرات الاستبيان ومؤشر لترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- اختبار Kolmogorov-Smirnov من أجل اختبار التوزيع الطبيعي؛
- الانحدار الخطي البسيط: من أجل معرفة مدى تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع
- الانحدار الخطي المتعدد: من أجل معرفة مدى تأثير أبعاد المتغير المستقل مجتمعة في المتغير التابع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

بالإضافة إلى الاعتماد على برنامج الجداول الإلكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من موظفي مؤسسة "CNAC"، وقد تم مراعاة أن يكون الاستبيان شاملاً، وقد احتوى الاستبيان على ما يلي:

المحور الأول: شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الموظفين) وقد تضمن هذا الجزء 4 أسئلة تتعلق بالجنس، السن، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: شمل الفقرات الخاصة بقياس الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وهي في 16 فقرة موزعة على 4 أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: القيم التنظيمية: ويتضمن 4 فقرات

- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية: ويتضمن 4 فقرات

- البعد الثالث: السلوك التنظيمي: ويتضمن 4 فقرات.

- البعد الرابع: المصطنعات: ويتضمن 4 فقرات.

المحور الثالث: شمل مختلف فقرات متغير الإدارة الإلكترونية، والمقدرة ب 08 فقرات

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، من خلال تحديد درجة موافقته أو درجة عدم موافقته على خيارات محددة، يعتمد غالباً هذا المقياس على خمسة خيارات كالتالي:

الجدول رقم 03-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمسة مستويات:

حيث طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات = $0.8 = 5/1-5 =$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

- المجال: [1.8-1]: ضعيفة جدا

- المجال: [2.6-1.8]: ضعيفة

- المجال [3.4-2.6]: متوسطة.

- المجال [4.2-3.4]: مرتفعة

- المجال [5-4.2]: مرتفعة جدا

ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03-02: درجة أهمية المقياس

درجة الموافقة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
قيمة الوسط	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	4.2-3.4

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: قياس صدق وثبات الاستبيان:

1. قياس الصدق الظاهري للاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة، لدراسة دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة كان لابد من قياس الصدق الظاهري له واختباره، تم عرضه فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص من أجل معرفة آرائهم عن مدى وضوح وترابط الفقرات ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية الأبعاد، وقد تم الأخذ إجمالا بكل توجيهاتهم شكلا وجوهرا، إذ أضيفت فقرات جديدة وحذفت أخرى واستبدلت بفقرات أكثر ملائمة بما يضمن الدقة في القياس، ليتم في الأخير الحصول على الاستبيان في صورته النهائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

2. قياس الاتساق الداخلي للاستبيان

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات كل محور مع البعد الذي تنتمي إليه ومع محورها هذا المحور الذي تنتمي إليه الفقرات، وكانت النتائج كالتالي:

- محور الثقافة التنظيمية

الجدول رقم 03-03: ارتباط فقرات متغير الثقافة التنظيمية مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع محور
01	0.816**
02	0.810**
03	0.729**
04	0.717**
القيم التنظيمية	
01	0.608**
02	0.827**
03	0.729**
04	0.817**
المعتقدات التنظيمية	
01	0.619**
02	0.626**
03	0.676**
04	0.658**
السلوك التنظيمي	
01	0.793**
02	0.799**
03	0.377*
04	0.728**
المصطنعات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الثقافة التنظيمية مع المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات ارتباط الفقرات مع البعد 0.377، والحد الأعلى 0.827.

وعليه فإن فقرات بعد القيم التنظيمية متسقة داخلياً مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا البعد.

- محور الإدارة الالكترونية

الجدول رقم 03-04: ارتباط فقرات محور الإدارة الالكترونية مع محورها

الفقرة	معامل الارتباط مع المحور
01	0.748**
02	0.699**
03	0.758**
04	0.649**
05	0.738**
06	0.791**
07	0.753**
08	0.619**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من نتائج الجدول السابق يتبين أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الإدارة الالكترونية مع المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، حيث تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع المحور بين 0.619 و 0.791. وعليه فإن فقرات محور الإدارة الالكترونية متسقة داخلياً مع محورها التي تنتمي إليها، وهذا مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات هذا المحور.

وإجمالاً فإن جميع فقرات الاستبيان متسقة داخلياً مع محورها، وبالتالي فإن أداة الاستبيان متسقة ومتناسكة داخلياً، مما يؤكد صلاحيتها للدراسة.

3. قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة.

ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-05: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
محور الثقافة التنظيمية	16	0.752
محور الإدارة الالكترونية	08	0.835
معامل ألفا كرونباخ الكلي	24	0.851

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يوضح الجدول أعلاه معامل الثبات (Alpha cronbach)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية في المؤسسة القيمة 0.752، وبلغت قيمته لمحور الإدارة الالكترونية 0.835، فيما بلغت قيمة الفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0.851 أي 85.1% وهي قيم كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها.

4. اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة ما إذا كانت البيانات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن أغلب الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

الجدول رقم 03-06: اختبار Kolmogorov-Smirnov

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية sig	نوع التوزيع
الثقافة التنظيمية	0.121	0.200	طبيعي
الإدارة الالكترونية	0.178	0.275	طبيعي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول المستقل الثقافة التنظيمية 0.200، وبالنسبة للمحور الثاني التابع الإدارة الالكترونية فقد بلغت القيمة الاحتمالية 0.275، أي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لنموذج الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الالكترونية كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وصولاً في النهاية إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

المطلب الأول: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

جدول رقم 03-07: وصف وتشخيص البيانات الشخصية لعينة المؤسسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	09	29.0
	أنثى	22	71.0
السن	من 25 إلى 35 سنة	07	22.58
	من 36 إلى 45 سنة	16	51.61
	أكبر من 45 سنة	08	28.80
المستوى التعليمي	مهني	07	22.58
	جامعي	15	48.38
	دراسات عليا	9	29.03
الخبرة	أقل من 5 سنوات	05	16.1
	من 5 إلى 10 سنوات	14	45.2
	من 11 إلى 15 سنة	10	32.3
	أكثر من 15 سنة	02	6.5
المجموع		31	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

- الجنس

يشير الجدول السابق أن فئة عينة الدراسة تتكون من 22 موظفة بنسبة 71% تمثل أغلبية عينة الدراسة، وأيضا من 09 موظفين ذكور أي 29% من عينة الدراسة أي أن الأغلبية هي فئة الإناث. قد يكون هذا توجيهًا للمؤسسة في اختيار أو جذب الإناث بشكل أكبر، أو قد يعكس طبيعة العمل الذي يتناسب أكثر مع الإناث في المنطقة أو السياق الاجتماعي.

- السن

يشير الجدول السابق أن فئة الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 36 سنة إلى 45 سنة هي الفئة التي تحتل المرتبة الأولى ضمن عينة الدراسة بنسبة 51.61%، تليها فئة أكبر من 45 سنة بنسبة 28.80%، ب وأخيرا فئة الموظفين من يملكون من 25 إلى 35 سنة بنسبة 22.58%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

- المستوى التعليمي

يشير الجدول السابق أن النسبة الأكبر من الموظفين 48.38% يحملون مؤهلات جامعية، مما يشير إلى أن المؤسسة تميل إلى توظيف الأشخاص ذوي التعليم الجامعي. هناك أيضاً نسبة كبيرة 29.03%، من الموظفين الحاصلين على دراسات عليا، ما يعكس التوجه نحو موظفين ذوي مهارات متقدمة، بينما نسبة قليلة من الموظفين تتمثل في 22.58% يحملون مؤهلات مهنية فقط.

- سنوات الخبرة

يشير الجدول السابق إلى توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث احتلت الفئة التي تمتلك عدد سنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 45.2%، يليها عدد الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 23.3%، ثم فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 16.1%، وأخيراً فئة من يملكون عدد سنوات خبرة أكبر من 15 سنة بنسبة 6.5%.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص فقرات محاور الدراسة

يتناول هذا المطلب وصف وتشخيص محاور الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعاده الثلاثة، والإدارة الالكترونية كمتغير تابع.

أولاً: وصف وتشخيص فقرات محور الثقافة التنظيمية

- بعد القيم التنظيمية

جدول رقم 03-08: وصف وتشخيص فقرات بعد القيم التنظيمية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه العام
01	يحرص الموظفون على الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة في المؤسسة	3.77	1.02	03	مرتفع
02	يحترم جميع العمال توقيت العمل بالمؤسسة	3.51	0.99	04	مرتفع
03	تهتم إدارة المؤسسة باهتمامات عملائها	4.00	0.58	01	مرتفع
04	تسعى الإدارة إلى توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة للموظفين	3.90	0.94	02	مرتفع
	القيم التنظيمية	3.79	0.84	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعده القيم التنظيمية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.79، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.00 و3.51، وهي جميعاً قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للفقرة الثالثة "تتعمد إدارة المؤسسة باهتمامات عملائها"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبانحراف معياري قدره 0.58.

جاءت الفقرة الرابعة "تسعى الإدارة إلى توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة للموظفين" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.90، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.94.

احتلت الفقرة الأولى "يحرص الموظفون على الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة في المؤسسة" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.77، وانحراف معياري قيمته 1.02.

جاءت الفقرة الثانية: "يحترم جميع العمال توقيت العمل بالمؤسسة" المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 4.02، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية القيم لتنظيمية المؤسسة، والاهتمام الكبير به.

- بعد المعتقدات التنظيمية

جدول رقم 03-09: وصف وتشخيص فقرات بعد المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
05	يسود العمل داخل المؤسسة جو من التعاون الجماعي بين الجميع	3.96	1.01	03	مرتفع
06	تتم إجراءات الترقية داخل المؤسسة حسب الإنجازات	3.93	0.99	04	مرتفع
07	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين بالمؤسسة	4.00	0.96	01	مرتفع
08	تشجع المؤسسة تشارك المعرفة بين موظفيها	3.96	0.91	02	مرتفع
	المعتقدات التنظيمية	3.96	0.82	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعدها المعتقدات التنظيمية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.96، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.00 و 3.93، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.00 للفقرة السابعة "هناك ثقة متبادلة بين الموظفين بالمؤسسة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبانحراف معياري قدره 0.96.

جاءت الفقرة الثامنة تشجع المؤسسة تشارك المعرفة بين موظفيها" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.69، وهي قيمة مرتفعة، وبنفس قيمة الوسط الحسابي جاءت الفقرة الخامسة "يسود العمل داخل المؤسسة جو من التعاون الجماعي بين الجميع" ثالثة نظرا لارتفاع قيمة الانحراف المعياري لها وبلغ 1.01.

جاءت الفقرة السادسة: "تمت إجراءات الترقية داخل المؤسسة حسب الإنجازات" المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 3.93، وهي قيمة مرتفعة، ولا تعكس المرتبة المتأخرة لهذه الفقرة.

يتبين من خلال النتائج السابقة أن الاختلاف في الترتيب ما هو إلا اختلاف في درجة أهمية الفقرات، لأن جميعها ضمن المجال المرتفع مما يؤكد أهمية المعتقدات التنظيمية، والاهتمام الكبير به.

- بعد السلوك التنظيمي

جدول رقم 03-10: وصف وتشخيص فقرات بعد السلوك التنظيمي

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
09	أستطيع فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتأقلم معه بسلاسة	3.90	0.94	02	مرتفع
10	أظهر استجابة إيجابية تجاه التغييرات الثقافية في المؤسسة	4.19	0.98	01	مرتفع
11	تؤثر طرق العمل على سلوكي داخل المؤسسة	2.93	1.38	04	متوسط
12	أستجيب بشكل إيجابي لأنظمة وإجراءات المؤسسة	3.12	1.33	03	متوسط
	السلوك التنظيمي	3.54	0.64	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعده السلوك التنظيمي مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.54، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 4.19 و2.93، وهي قيم تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.19 للفقرة العاشرة أظهر استجابة إيجابية تجاه التغييرات الثقافية في المؤسسة"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 0.98 وهي قيمة مرتفعة تبين التشتت في إجابات العينة حول هذه العبارة.

جاءت الفقرة التاسعة "أستطيع فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتأقلم معه بسلاسة" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.90، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.94.

احتلت الفقرة الثانية عشر "أستجيب بشكل إيجابي لأنظمة وإجراءات المؤسسة" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.12، وانحراف معياري قيمته 1.33.

جاءت الفقرة الحادية عشر: "تؤثر طرق العمل على سلوكي داخل المؤسسة" في المرتبة الأخيرة، بقيمة وسط حسابي بلغت 2.93، وهي قيمة متوسطة.

- بعد المصطنعات

جدول رقم 03-11: وصف وتشخيص فقرات بعد المصطنعات

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
13	توفر المؤسسة تجهيزات ومعدات تفي بمتطلبات العمل	3.29	1.37	02	متوسط
14	تعزز الاحتفالات السنوية روح الالتزام وتحفز الأداء العالي لدى الموظفين.	2.96	1.30	04	متوسط
15	الاحتفالات السنوية داخل المؤسسة للموظفين تحفزهم على الالتزام بمستوى عال من الاداء.	3.03	1.40	03	متوسط
16	تشجع المؤسسة الاحتفالات التي تعزز الإبداع لدى	3.96	1.04	01	مرتفع
	المصطنعات	3.31	0.97	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعث التشجيع والثقافة التنظيمية متوسط، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.31، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.96 و2.96، وهي قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع والمتوسط.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 3.96 للفقرة السادسة عشر "تشجع المؤسسة الاحتفالات التي تعزز الإبداع لدي"، مما جعلها تحتل المرتبة الأولى في هذا المحور، وهي قيمة كبيرة تثبت اتجاه عينة الدراسة نحو الموافقة على هذه الفقرة وبشدة، وانحراف معياري قدره 1.04 وهي قيمة كبيرة تبين التشتت في إجابات عينة الدراسة حولها.

جاءت الفقرة الثالثة عشر "توفر المؤسسة تجهيزات ومعدات تفي بمتطلبات العمل" في المرتبة الثانية بقيمة وسط حسابي بلغت 3.29، وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغ الانحراف المعياري 1.73.

احتلت الفقرة الرابعة عشر "تعزز الاحتفالات السنوية روح الالتزام وتحفز الأداء العالي لدى الموظفين" المرتبة الثالثة بقيمة وسط حسابي بلغت 3.03، وانحراف معياري قيمته 1.40.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

ثانيا: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الالكترونية

جدول رقم 03-12: وصف وتشخيص فقرات محور الإدارة الالكترونية

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه العام
17	تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة	3.45	1.26	04	مرتفع
18	تتم متابعة وتطوير وتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر	3.29	1.18	06	متوسط
19	يوجد بالمؤسسة شبكة انترانت تربط مختلف المصالح والمكاتب	3.90	0.83	01	مرتفع
20	شبكة الانترنت المتوفرة كافية لإنجاز مختلف المهام	3.61	1.11	03	مرتفع
21	يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة ومؤسساتها الفرعية عبر الإكسترنات	3.90	1.01	02	مرتفع
22	تتوفر بالمؤسسة كوادر فنية مؤهلة لصيانة وتشغيل الأجهزة الإلكترونية.	3.09	1.46	08	متوسط
23	يوجد بالمؤسسة مسؤولي بيانات مهمتهم حفظ البيانات وتزويدهم بالبيانات المطلوب	3.12	1.43	07	متوسط
24	يتم استخدام البريد الإلكتروني كقناة اتصال بين الموظفين	3.41	1.28	05	مرتفع
	الإدارة الالكترونية	3.47	0.82	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

يتبين من خلال الجدول السابق أن اهتمام عينة الدراسة ببعيد الإدارة الالكترونية مرتفع، وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.47، وكذلك قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة له والتي تراوحت بين 3.90 و 3.09، وهي جميعا قيم كبيرة تقع ضمن المجال المرتفع.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي القيمة 3.90 وظهرت في فقرتين: الفقرة رقم 19: "يوجد بالمؤسسة شبكة إنترانت تربط مختلف المصالح والمكاتب". وقد احتلت المرتبة الأولى، مما يدل على أن هذا العنصر يُعتبر من أبرز مظاهر الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، بدلالة الاتفاق القوي من طرف عينة الدراسة، مع انحراف معياري قدره 0.83، وهو أقل انحراف في الجدول، ما يدل على وجود تجانس كبير في آراء المستجيبين. وكذلك الفقرة رقم 21: "يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة ومؤسساتها الفرعية عبر الإكسترنات" التي جاءت في المرتبة الثانية بنفس قيمة الوسط الحسابي (3.90) ولكن بانحراف معياري أعلى قليلاً (1.01)، مما يدل على وجود بعض التباين النسبي في الآراء حولها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

جاءت الفقرة رقم 20: "شبكة الإنترنت المتوفرة كافية لإنجاز مختلف المهام" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.11، وهو ما يشير إلى رضا نسبي جيد من قبل المبحوثين حول جودة الإنترنت في المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم 17: "تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.26، ما يعكس رضا جيد، وإن كان أقل نسبياً مقارنة بالفقرات الثلاث الأولى.

احتلت الفقرة رقم 24: "يتم استخدام البريد الإلكتروني كقناة اتصال بين الموظفين" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.41، وهو ما يؤكد أهمية هذه الوسيلة التواصلية في بيئة العمل الإلكترونية، رغم انحراف معياري نسبياً مرتفع 1.28.

أما الفقرة رقم 22: "تتوفر بالمؤسسة كوادر فنية مؤهلة لصيانة وتشغيل الأجهزة الإلكترونية" فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 3.09، وهو أقرب إلى الحد الأدنى من المجال المتوسط، ما يعكس وجود نقص أو عدم رضا كافٍ لدى المبحوثين في هذا الجانب، مع تشتت واضح في الآراء تمثله قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 1.46.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم تحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة التأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل على التابع، وكذلك الانحدار الخطي المتعدد لأثر المتغير المستقل على التابع.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعده القيم التنظيمية على الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$
- من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائياً عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده القيم التنظيمية على الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده القيم التنظيمية على الإدارة الإلكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

جدول رقم 03-13: الانحدار الخطي البسيط لأثر القيم التنظيمية على الإدارة الالكترونية

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر القيم التنظيمية على الإدارة الالكترونية	2.378	3.520	0.295	0.001
	0.289	1.664		0.107

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.295)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المنخفض بين القيم التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة والإدارة الالكترونية، وبلغ مستوى الدلالة 0.107 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يبين عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القيم التنظيمية على الإدارة الالكترونية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كما أن قيمة t بلغت 1.664 وهي قيمة منخفضة أقل من قيمتها الجدولية. وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي عدم وجود أثر لبعده القيم التنظيمية على الإدارة الالكترونية للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعده المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.5$ من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:
- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

جدول رقم 03-14: الانحدار الخطي البسيط لأثر المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية	1.647	2.443	0.457	0.021
	0.461	2.769		0.010

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.457)، و هي تعبر عن معامل الانحدار بين المعتقدات التنظيمية في المؤسسة قيد الدراسة والإدارة الالكترونية، وبلغ مستوى الدلالة 0.010 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كما أن قيمة t بلغت 2.769 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية. وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعده المعتقدات التنظيمية على الإدارة الالكترونية للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر لبعده السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.

جدول رقم 03-15: الانحدار الخطي البسيط لأثر السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية	2.815	3.30	0.145	0.003
	0.187	0.789		0.437

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

من خلال الجدول أعلاه يتبين ظهور قيمة β تساوي (0.145)، و هي تعبر عن معامل الانحدار المنخفض بين السلوك التنظيمي في المؤسسة قيد الدراسة والإدارة الالكترونية، وبلغ مستوى الدلالة 0.437 وهي قيمة أكبر من 0.05، مما يبين عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كما أن قيمة t بلغت 0.789 وهي قيمة منخفضة أقل من قيمتها الجدولية.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي عدم وجود أثر لبعده السلوك التنظيمي على الإدارة الالكترونية للمؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر لبعده المصطنعات على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف عند مستوى دلالة $\alpha=0.5$

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر لبعده المصطنعات على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر لبعده المصطنعات على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الطارف.

جدول رقم 03-14: الانحدار الخطي البسيط لأثر المصطنعات على الإدارة الالكترونية

البيان	B القيمة الثابتة	قيمة t	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة
أثر المصطنعات على الإدارة الالكترونية	2.271	4.596	0.426	0.000
	0.363	2.537		0.017

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ظهور قيمة β تساوي (0.426)، و هي تعبر عن معامل الانحدار بين المصطنعات في المؤسسة قيد الدراسة والإدارة الالكترونية، وبلغ مستوى الدلالة 0.017 وهي قيمة أصغر من 0.05، مما يبين معنوية النموذج، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المصطنعات على الإدارة الالكترونية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، كما أن قيمة t بلغت 2.537 وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر لبعده المصطنعات على الإدارة الالكترونية للمؤسسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

من أجل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية المتعلقة بتأثير المتغير المستقل على التابع، يتم دراسة الانحدار الخطي المتعدد الذي يقيس التأثير بين المتغيرات حيث جاءت النتائج كالتالي:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم الثقافية التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات) على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف عند مستوى دلالة $\alpha = 0.5$ من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم الثقافية التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات) على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (القيم الثقافية التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات) على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف

جدول رقم 03-17: الانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الالكترونية

مستوى الدلالة sig F	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	معامل الانحدار β	قيمة t	B القيمة الثابتة	البيان
0.008	4.312	0.399	0.623	0.001	-	0.57	0.059	الثابت
				0.517	-0.245	-0.967	-2.40	القيم التنظيمية
				0.311	0.609	2.414	0.614	المعتقدات التنظيمية
					0.171	1.122	0.220	السلوك التنظيمي
				0.001	0.394	2.552	0.336	المصطنعات

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss-27

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - ولاية الطارف-

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة قدرت بـ 4.312 بمستوى دلالة احصائية بلغ sig $F=0.008$ وهي أقل من 0.005 مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار، ويؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم الثقافية التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السلوك التنظيمي، والمصطنعات) على الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.623 أي أن كل زيادة في الثقافة التنظيمية بالمؤسسة بوحدة انحراف واحدة تؤدي إلى زيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية بنسبة 62.3%، في حين بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.399$ ، وهو ما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة تفسر ما يقارب 39.9% من فعالية الإدارة الالكترونية للمؤسسة، أما النسبة الباقية تعزى إلى عوامل أخرى، لم يتم إدراجها في نموذج الدراسة.

وبالتالي: نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 أي يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الإدارة الالكترونية للمؤسسة.

وبذلك تكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الإدارة الالكترونية} = 0.059 + 0.609 \text{ المعتقدات التنظيمية} + 0.394 \text{ المصطنعات}.$$

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني للتحقق من دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف.

في بداية هذا الفصل تم تقديم المؤسسة، ثم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة وتصميم الاستبيان، وبعد ذلك التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين النظريين على ما يدور فعلا في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بالطارف، حيث تبين أن بعدي المعتقدات التنظيمية والمصطنعات لهما أثر على الإدارة الالكترونية، بخلاف بعدي القيم التنظيمية والسلوك التنظيمي اللذان لا يملكان أثرا على الإدارة الالكترونية بالمؤسسة، كما توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية بصفة عامة تؤثر على الإدارة الالكترونية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى أهم الاستنتاجات والوصول إلى أبرز التوصيات التي تقود إلى تقوية مواطن الضعف في الأبعاد التي ليست لها تأثير على الإدارة الالكترونية.



خاتمة

تُعد الثقافة التنظيمية حجر الأساس في نجاح أو فشل أي تغيير إداري أو تقني داخل المؤسسات، ولا سيما في ظل التوجه المتزايد نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. فالثقافة التنظيمية، بما تحمله من قيم ومعتقدات وسلوكيات وأعراف سائدة بين العاملين، تُشكل البيئة الداخلية التي إما أن تحتضن هذا التحول الرقمي وتدعمه، أو تقاومه وتُعيق تقدمه. وفي هذا السياق، يُعتبر تبني ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة على التغيير شرطاً أساسياً لتسهيل انتقال المؤسسة من النماذج التقليدية للإدارة إلى نماذج إلكترونية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تقديم الخدمات واتخاذ القرارات وتنفيذ المهام اليومية.

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يقتصر فقط على توفير البنية التحتية التقنية، وإنما يتطلب أيضاً تغييراً جذرياً في أنماط التفكير وأساليب العمل، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتدعم المبادرات الفردية، وتُقدّر التعلم والتطوير المستمر، وتحفز الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بثقة وكفاءة. كما تُعزز الثقافة التنظيمية الإيجابية من مستوى الالتزام والانضباط، وتُساهم في تقليل مقاومة التغيير، مما يُسرّع من وتيرة التحول الإلكتروني ويُحقق أهدافه المرجوة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، تم الوقوف على الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة النظرية والميدانية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:
- المؤسسات ذات ثقافة تنظيمية إيجابية أكثر استعداداً للتحول الرقمي؛
- تُساهم بشكل فعال في تيسير تطبيق الإدارة الإلكترونية وتجاوز العقبات التقنية والبشرية؛
- الثقافة التنظيمية المرنة تُعد بيئة حاضنة للتجريب والتطوير، ما يساعد على اكتشاف حلول إلكترونية مبتكرة وتحقيق استدامة الإدارة الإلكترونية؛
- تلعب القيم التنظيمية مثل التعاون، الشفافية، والمساءلة دوراً جوهرياً في نجاح أنظمة الإدارة الإلكترونية وتعزز من فاعلية استخدامها.

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء القيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء المعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء السلوك التنظيمي على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة؛
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء المصطنعات على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بولاية الطارف.

2- توصيات الدراسة:

- استنادا إلى التحليل والنتائج المستخلصة من الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التالية:
- شر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، وربطها برؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
- تنمية قيم التعاون والمشاركة والانفتاح على التغيير داخل بيئة العمل؛
- تطوير برامج تدريبية مستمرة للموظفين تهدف إلى رفع كفاءتهم الرقمية، وبناء ثقافة تعلم مهني متواصل تتماشى مع متطلبات الإدارة الإلكترونية؛
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في ربط الثقافة التنظيمية بالتحول الرقمي، وتبني أفضل الممارسات الملائمة لطبيعة المؤسسة وسياقها المحلي.

3- آفاق الدراسة:

- من أجل التوسع أكثر في الموضوع المتعلق بدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، فإننا نقترح بعض المواضيع ذات الصلة بمتغيرات الدراسة والتي نرى أنها فرص لبحوث مستقبلية يمكن إجراؤها من طرف المفكرين والباحثين في هذا المجال:
- العلاقة بين أنماط القيادة والثقافة التنظيمية؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على أمن المعلومات وحماية البيانات؛
- تأثير التغيرات التكنولوجية السريعة على استقرار الثقافة التنظيمية.

المراجع

المراجع

أولاً: الكتب

باللغة العربية

- 1- إيمان حسن مصطفى خلوف، واقع تطبيق الادارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية، ب ط، بتصرف.
- 2- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، ط1 المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
- 3- حسن بن محمد الحسن، الإدارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق.
- 4- حسين حریم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 5- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2002.
- 6- صالح بن سعد المريعي، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، السعودية، 2012.
- 7- عمر أحمد أبو هاشم شريف، هشام محمد بيومي: الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 8- فاطمة الزهراء طلحي، الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، سوق أهراس، 2017.
- 9- فاطمة الزهراء طلحي، تنمية الموارد البشرية زدورها في تفعيل الإدارة الالكترونية، ط1، 2017.
- 10- ماجد رغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 11- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 12- محمد سمير أحمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 13- مليكاوي مولود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- 14- مليكاوي ميلود، التجارة الالكترونية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- 15- ياسين سعد غالب، الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001.

ثانيا: المجالات

أ. باللغة العربية

- 1- أمنيا صقر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير الأداء المؤسسي للعاملين بجمعيات رعاية المسنين من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، العدد 45، المعهد العالي بكفر صقر، مصر، 2021.
- 2- بظاهر بختة، السلوك التنظيمي وأهميته في رفع درجة اليقظة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية في مؤسستي ميناء مستغانم ومؤسسة سونغاز، مجلة المشكلة في الاقتصاد التنمية والقانون، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2019.
- 3- بلقرع فاطمة، العمري دلال، قريشي هاجر، جاهزية الإدارة الالكترونية ودورها في تسيير الخدمة العمومية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، جامعة الجلفة، 2017.
- 4- بودهري عبد الرحمان، فراحي فيصل، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمغرافية للعمال مؤسسة هيبروك للنقل البحري بوهران نموذجاً، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 30، جامعة وهران، 2017.
- 5- حمزة العوفي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على السلوك التنظيمي في المنظمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد العاشر، 2018.
- 6- خالد خواني، مفاهيم الثقافة التنظيمية والمصطلحات المرتبطة بها، مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية، المجلد الرابع، العدد الثالث، جامعة الوادي.
- 7- خلوف الزهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2013.
- 8- رباب محروس عبد الحميد، مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، المجلد الأول، العدد الأول، 2022.
- 9- رحماني محمد، تناح فردوس، طويل هاجر، السلطة التنفيذية وآليات تعزيز السلوك التنظيمي، مجلة التنمية والتربية، العدد الأول، جامعة محمد دراية، أدرار، 2022.
- 10- سارة خلفه، مراد بومنقار، آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 25، العدد الثاني، جامعة باجي مختار، عنابة، 2019.
- 11- السبتي المهمام، ولقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 12، العدد الأول، 2019.
- 12- سناني لبنة بوعطيط جلال الدين، دور القيم التنظيمية في تحقيق فاعلية الأداء في المؤسسات التنظيمية، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد الثالث، العدد الأول، 2023.

- 13- شطي أمينة، القيم التنظيمية: مقارنة نظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد العاشر، العدد الثاني، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022.
- 14- الطاهر غزار، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - تحليل نظري-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد الثامن، العدد الرابع، 2020.
- 15- طبراخ يوسف، عبدلي لطيفة، أثر القيم التنظيمية على بناء منظمة متعلمة من وجهة نظر وظيفي مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد، 49، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2022.
- 16- عاشوري ابتسام، يونس مختار، الثقافة التنظيمية لتنمية وتطوير المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد السابع، العدد 33، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2019.
- 17- عبد العالي نشوان، الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق sigma 6 في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 119، جامعة الموصل، العراق، 2018.
- 18- عز الريح، أحمد نصر الدين، عبد النور محمد، الاحتفالات الشعبية وأثرها على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية في بلدية بودة بأدرار، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 21، العدد 02، جامعة غرداية، 2022.
- 19- زهر مساعدي، في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها، مجلة الذاكرة، العدد التاسع، مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، الجزائر، 2017.

ب. باللغة الأجنبية

- 1- Berrich ghaniya, la place des valeurs organisationnelle dans entreprise algérienne de distribution d'électricité, afkar wa afkar, volume 11, numéro 2, university of Alegria - abou el kacem saadallah, 2023, p 528
- 2- Mark jenkins ,organization studies , ,volume 34 ,number 4,university of Bristol,uk ,april 2013,p4.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

- 1- بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، دفعة 2013.
- 2- حنان كريبط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 3، 2018.

- 3- حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، 2014.
- 4- سعادي عماد، مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- 5- سليمة فيلال، بنية الهوية الجزائرية في ظل العولمة دراسة عينة من الطلبة الجامعيين بجامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 6- الصعود خليفة بن صالح بن خليفة، المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها المحتفظة، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008.
- 7- عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الادارية في محافظات الجنوب، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
- 8- عروبة علي ذوقان العيسى، دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين السلوك الإداري في ظل عمليات التحول الرقمي لدى مديرية المدارس في مديرية لواء البادية الشمالية الغربية، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة آل البيت، الأردن، 2023.
- 9- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري قسنطينة، 2010.
- 10- علاء الدين خبابة، أثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2018.
- 11- علماوي أحمد، فعالية الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الانتاجية والخدمية الجزائرية - دراسة ميدانية في القطاعين العام والخاص-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة جيلالي اليابس، سيدي بلعباس، 2016.

- 12- قصة يعقوب، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية بديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة منطقة الساورة، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021.
- 13- محمد عمار، جمال أكرم، كدى امكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009.
- 14- مخلوفي لطفي، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية لمديرية الجامعة - جامعة بسكرة-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020.
- 15- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

الملاحق

الملحق رقم 01: إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال



استبيان حول: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية

تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، ولأهمية رأيكم حول هذا الموضوع، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، علما أنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولأغراض الدراسة فقط، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

وشكرا لتعاونكم

الأستاذ المشرف:

د. سنوسي سعيدة

من إعداد:

❖ ركاب السعيد

❖ توفيق أوهيبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة × في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

من 25 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر أقل
من 25 إلى 35 سنة من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

مهني جامعي
دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
أكثر من 15 سنة من 11 إلى 15 سنة

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيم التنظيمية	01	يحرص الموظفون على الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة في المؤسسة					
	02	يحتزم جميع العمال توقيت العمل بالمؤسسة					
	03	تهتم إدارة المؤسسة باهتمامات عملائها					
	04	تسعى الإدارة إلى توفير بيئة عمل مريحة ومحفزة للموظفين					
المعتقدات التنظيمية	05	يسود العمل داخل المؤسسة جو من التعاون الجماعي بين الجميع					
	06	تتم إجراءات الترقية داخل المؤسسة حسب الإنجازات					
	07	هناك ثقة متبادلة بين الموظفين بالمؤسسة					
	08	تشجع المؤسسة تشارك المعرفة بين موظفيها					
السلوك التنظيمي	09	أستطيع فهم الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتأقلم معه بسلاسة					
	10	أظهر استجابة إيجابية تجاه التغيرات الثقافية في المؤسسة					
	11	تؤثر طرق العمل على سلوكي داخل المؤسسة					
	12	أستجيب بشكل إيجابي لأنظمة وإجراءات المؤسسة					
المصطنعات	13	توفر المؤسسة تجهيزات ومعدات تفي بمتطلبات العمل					
	14	تعزز الاحتفالات السنوية روح الالتزام وتحفز الأداء العالي لدى الموظفين.					
	15	الاحتفالات السنوية داخل المؤسسة للموظفين تحفزهم على الالتزام بمستوى عال من الاداء.					
	16	تشجع المؤسسة الاحتفالات التي تعزز الإبداع لدى.					

المحور الثاني: الإدارة الالكترونية

الرقم	الفقرات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
17	تتوفر المؤسسة على أجهزة حديثة					
18	تتم متابعة وتطوير وتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر					
19	يوجد بالمؤسسة شبكة انترانت تربط مختلف المصالح والمكاتب					
20	شبكة الانترنت المتوفرة كافية لإنجاز مختلف المهام					
21	يوجد ربط إلكتروني بين المؤسسة ومؤسساتها الفرعية عبر الإكسترنات					
22	تتوفر بالمؤسسة كوادر فنية مؤهلة لصيانة وتشغيل الأجهزة الإلكترونية.					
23	يوجد بالمؤسسة مسؤولي بيانات مهمتهم حفظ البيانات وتزويدهم بالبيانات المطلوب					
24	يتم استخدام البريد الإلكتروني كقناة اتصال بين الموظفين					

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الجامعة	الأستاذ
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	قرقاد عادل
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	بوسيف سيد أحمد
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	عبيدات سارة

الملحق رقم 3: اختبار الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,851	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	8

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	31	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	31	100,0

الملحق رقم 4: البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	9	29,0	29,0	29,0
أنثى	22	71,0	71,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 إلى 35 سنة	22	71,0	71,0	71,0
من 36 إلى 45 سنة	7	22,6	22,6	93,5
أكثر من 45	2	6,5	6,5	100,0

الملاحق

Total	31	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

المستوى_التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مهني	7	22,6	22,6	22,6
جامعي	15	48,4	48,4	71,0
دراسات عليا	9	29,0	29,0	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	14	45,2	45,2	45,2
من 5 - أقل من 10 سنوات	5	16,1	16,1	61,3
من 11 - 15 سنة	10	32,3	32,3	93,5
أكثر من 15	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

الملحق رقم 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	31	1,00	5,00	3,7742	1,02338
x2	31	1,00	5,00	3,5161	,99569
x3	31	1,00	5,00	4,0000	,85635
x4	31	1,0	5,0	3,903	,9436
x5	31	1,00	5,00	3,9677	1,01600
x6	31	1,00	5,00	3,9355	,99785
x7	31	1,00	5,00	4,0000	,96609
x8	31	1,00	5,00	3,9677	,91228
x9	31	2,00	5,00	3,9032	,94357
x10	31	1,00	5,00	4,1935	,98045
x11	31	1,00	5,00	2,9355	1,38890
x12	31	1,00	5,00	3,1290	1,33521
x13	31	1,00	5,00	3,2903	1,37097
x14	31	1,00	5,00	2,9677	1,30343
x15	31	1,00	5,00	3,0323	1,40200
x16	31	1,00	5,00	3,9677	1,04830
y1	31	1,00	5,00	3,4516	1,26065
y2	31	1,00	5,00	3,2903	1,18866
y3	31	2,00	5,00	3,9032	,83086
y4	31	1,00	5,00	3,6129	1,11587
y5	31	1,00	5,00	3,9032	1,01176
y6	31	1,00	5,00	3,0968	1,46867
y7	31	1,00	5,00	3,1290	1,43159
y8	31	1,00	5,00	3,4194	1,28515
قيم	31	1,00	5,00	3,7984	,84513
المعتقدات	31	1,00	5,00	3,9677	,82093
السلوك	31	2,50	4,75	3,5403	,64258
المصطنعات	31	1,50	5,00	3,3145	,97033
الإدارة	31	2,00	5,00	3,4758	,82753
N valide (liste)	31				

الملحق رقم 6: الانحدار الخطي البسيط

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	قيم ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الإدارة
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,295 ^a	,087	,056	,80419

- a. Prédicteurs : (Constante), قيم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,790	1	1,790	2,767	,107 ^b
	de Student	18,755	29	,647		
	Total	20,544	30			

- a. Variable dépendante : الإدارة
 b. Prédicteurs : (Constante), قيم

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,378	,676		3,520	,001
	قيم	,289	,174	,295	1,664	,107

- a. Variable dépendante : الإدارة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المعتقدات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,457 ^a	,209	,182	,74853

a. Prédicteurs : (Constante), المعتقدات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,296	1	4,296	7,667	,010 ^b
	de Student	16,248	29	,560		
	Total	20,544	30			

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Prédicteurs : (Constante), المعتقدات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,647	,674		2,443	,021
	المعتقدات	,461	,166	,457	2,769	,010

a. Variable dépendante : الإدارة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
--------	-----------------------	---------------------	---------

1	السلوك ^b	.	Introduire
---	---------------------	---	------------

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,145 ^a	,021	-,013	,83280

a. Prédicteurs : (Constante), السلوك

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,431	1	,431	,622	,437 ^b
	de Student	20,113	29	,694		
	Total	20,544	30			

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Prédicteurs : (Constante), السلوك

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,815	,851		3,308	,003
	السلوك	,187	,237	,145	,789	,437

a. Variable dépendante : الإدارة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الإدارة
/METHOD=ENTER .المصطنعات
```

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المصطنعات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,426 ^a	,182	,153	,76140

a. Prédicteurs : (Constante), المصطنعات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,732	1	3,732	6,437	,017 ^b
	de Student	16,812	29	,580		
	Total	20,544	30			

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Prédicteurs : (Constante), المصطنعات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,271	,494		4,596	,000
	المصطنعات	,363	,143	,426	2,537	,017

a. Variable dépendante : الإدارة

Variables introduites/éliminées^a

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

- a. Variable dépendante : الإدارة
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

الملحق رقم 7: الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,554 ^a	,307	,283	,70051

- a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,314	1	6,314	12,866	,001 ^b
	de Student	14,231	29	,491		
	Total	20,544	30			

- a. Variable dépendante : الإدارة
b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,190	,925		,205	,839
	الثقافة	,899	,251	,554	3,587	,001

- a. Variable dépendante : الإدارة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المصطنعات, السلوك, المعتقدات, قيم ^b	.	Introduire

- a. Variable dépendante : الإدارة
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,632 ^a	,399	,306	,68924

a. Prédicteurs : (Constante), الإدارة, قيم, المعتقدات, السلوك, المصطنعات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,193	4	2,048	4,312	,008 ^b
	de Student	12,351	26	,475		
	Total	20,544	30			

a. Variable dépendante : الإدارة

b. Prédicteurs : (Constante), الإدارة, قيم, المعتقدات, السلوك, المصطنعات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,059	1,032		,057	,955
	قيم	-,240	,249	-,245	-,967	,343
	المعتقدات	,614	,254	,609	2,414	,023
	السلوك	,220	,196	,171	1,122	,272
	المصطنعات	,336	,132	,394	2,552	,017

a. Variable dépendante : الإدارة