

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

ميدان العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

- بن حليلة زينب
- عشير أحلام

تحت عنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

دراسة حالة - مؤسسة نفطال - تيارت -

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا

(أستاذ محاضر ب- جامعة ابن خلدون)

د. لزرق نوال

مشرفا ومقررا

(أستاذ محاضر أ- جامعة ابن خلدون)

د. بن حليلة هوارية

مناقشا

(أستاذ محاضر ب- جامعة ابن خلدون)

د. ظريف فاطيمة

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير:

قال الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فادعوا له" وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نشكر الله حل ثناؤه وتقدست أسماؤه أن حبيب إلينا العلم، ويسر لنا سبله وأنه وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ومن تمام شكر الله تعالى أن نشكر أهل الفضل فضلهم فنتقدم بالشكر الجزيل لأساتذة الكلية وإلى كافة موظفين مؤسسة نفضال بتيارت على توجيهاتهم ونصائحهم وإرشاداتهم

فجعلها الله في ميزان حسناتهم وجزأهم الله عنا كل الخير والتقدير.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا وتقييمه.

دون أن ننسى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة من قريب أو بعيد.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والغنى وأن يجعلنا هداة مهتدين.

الإهداء :

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

أهدي ثمرة مجهودي إلى سكان قلبي....

إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير من له الفضل الأول بعد المولى في بلوغي
التعليم العالي

إلى الكتف التي أضع عليها أثقالتي، إلى حبيبي الذي أحبه بقدر هذا العالم وأكثر. والذي
(حفظه الله).

إلى أغلاهم على قلبي، إلى من هي في الحياة حياة، من اختصت الجنة لتكون تحت
أقدامها، بسمه الحياة وسر الوجود ملاكي، الداعمة الأولى لي أُمي الحبيبة (رعاها الله).
إلى أختي الغالية وزوجها.

إلى من شددت عضدي به فكان لي في الدنيا سند أخي العزيز سمير.
إلى أحلى وأجمل ما أنجبت أختي: عبد الرحمان، مريم البتول، محمد أيوب .
إلى رفيقة الدرب والمشوار الصديقة الثابتة رغم تزعزع العالم: زينب .
وأخيرا إلى كل الأصدقاء والأحباب .

أحلام



الإهداء :

أهدي ثمرة جهدي المتواضع...

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على الشغف والاطلاع والمعرفة.

ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بالحكمة والصبر: والدي العزيز أُمي الغالية .

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين، من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي إختوي: هشام، أسامة، إلياس.

إلى من كاتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفيقة دربي: أحلام

وأخيرا إلى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة،
سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير جزاء في الدنيا والآخرة.

زينب



فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
الشكر	—
الإهداء	—
قائمة المحتويات	—
قائمة الجداول	—
قائمة الأشكال	—
قائمة الملاحق	—
مقدمة عامة	أ - ح
الفصل الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	9
تمهيد الفصل	10
المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية	11
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	11
المطلب الثاني: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية	15
المطلب الثالث: وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية	20
المطلب الرابع: تكوين وبناء الثقافة التنظيمية	25
المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية	26
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية	26
المطلب الثاني: أنماط وأبعاد ووظائف الإدارة الإلكترونية	31
المطلب الثالث: التحول نحو الإدارة الإلكترونية	38
المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة الإلكترونية	43
المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	43
المطلب الثاني: تشجيع العنصر البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية	45
المطلب الثالث: أهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	46
خلاصة الفصل	48
الفصل الثاني: دراسة ميدانية	49
تمهيد الفصل	50
المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفضال	51
المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفضال وأهم مهامها	51

52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم المنتجات لمؤسسة نفطال
55	المطلب الثالث: مقاطعة توزيع ونقل الوقود تيارت
58	المبحث الثاني: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة ودراسة صدق وثبات أداة القياس
62	المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة
64	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها واختبار الفرضيات
64	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية
68	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.
74	خلاصة الفصل
75	الخاتمة
78	المصادر والمراجع
81	الملاحق
92	الملخص

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	التصنيف الثاني للثقافة التنظيمية	17
(02-01)	الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي	34
(03-01)	الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الجديد	35
(01-02)	توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها	58
(02-02)	تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي	59
(03-02)	معامل الثبات ألفا كرونباخ	60
(04-02)	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	61
(05-02)	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية	61
(06-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
(07-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	63
(08-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	63
(09-02)	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد القيادة	64
(10-02)	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد الهيكل والنظم الداخلية	65
(11-02)	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعد ظروف العمل	66
(12-02)	تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور الإدارة الإلكترونية	67
(13-02)	نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة	68
(14-02)	معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	69
(15-02)	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية	70
(16-02)	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة على الإدارة الإلكترونية	71
(17-02)	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل والنظم الداخلية على الإدارة الإلكترونية	72
(18-02)	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ظروف العمل على الإدارة الإلكترونية	73

الرقم	العنوان	الصفحة
(01-01)	مكونات الثقافة التنظيمية	15
(02-01)	نموذج Hundy	16
(03-01)	كيف تتكون الثقافة التنظيمية	26
(04-01)	خصائص الإدارة الإلكترونية	28
(05-01)	أهداف الإدارة الإلكترونية	31
(06-01)	مهارات القيادة الإلكترونية	37
(07-01)	مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية	41
(08-01)	المتطلبات الستة لتطبيق الإدارة الإلكترونية	42
(01-02)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	54
(02-02)	الهيكل التنظيمي للمقاطعة لولاية تيارت	55
(03-02)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	62

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبانة	81
02	أسماء المحكمين للاستبانة	84
03	جدول كريجسي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)	84
04	معامل الثبات ألفا كرونباخ	85
05	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	85
06	اختبار الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية	86
07	الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	87
08	نتائج الدراسة الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية	87
09	نتائج الدراسة الوصفية لبعء الهيكل والنظم الداخلية	88
10	نتائج الدراسة الوصفية لبعء ظروف العمل	88
11	نتائج الدراسة الوصفية لمحور الإدارة الإلكترونية	88
12	نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة	89
13	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية	89
14	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة على الإدارة الإلكترونية	90
15	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل والنظم الداخلية على الإدارة الإلكترونية	90
16	نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ظروف العمل على الإدارة الإلكترونية	91

المقدمة

مقدمة عامة:

أصبح التغيير سمة أساسية من سمات البيئة التنظيمية المعاصرة، في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، والاعتماد المتزايد على نظم المعلومات والاتصال، مما أدى إلى تحولات عميقة في طبيعة العمل الإداري وآلياته داخل المؤسسات. ومن أبرز هذه التحولات، الاتجاه المتزايد نحو تبني نموذج الإدارة الإلكترونية، الذي يقوم على إدماج تكنولوجيا المعلومات في مختلف العمليات الإدارية بهدف تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وزيادة سرعة اتخاذ القرار.

غير أن عملية الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا تعد مسألة تقنية فقط، بل إنها تمثل تحولا تنظيميا شاملا يتطلب توفر بيئة داخلية مهيأة لتقبل هذا التغيير، وهنا يبرز مفهوم الثقافة التنظيمية كأحد العناصر الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير في مدى نجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية. فالثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من قيم مشتركة، معتقدات، سلوكيات، وتصورات، تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، ويؤثر في استجاباتهم للتغيرات التقنية والإدارية، كما تلعب دورا أساسيا في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الموظفين في حين أصبحت الإدارة الإلكترونية مطلبا أساسيا للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة الوعي للأفراد وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي لمواجهة طبيعة هذا التحول.

فالثقافة التنظيمية ليست عنصراً ساكناً، بل هي نظام يتطور مع مرور الزمن، ويتأثر بالتحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة. ويمكن أن تلعب دورا داعما للتحويل الرقمي من خلال تعزيز الانفتاح على التغيير، وتحفيز التعلم المستمر، وتشجيع المبادرة والتعاون. وعلى النقيض، فإن ثقافة قائمة على الجمود، المركزية، والخوف من التكنولوجيا قد تشكل عائقاً حقيقياً أمام تطبيق أي نظام إلكتروني حديث.

ومن ثم، فإن فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية يتطلب تحليلاً دقيقاً لكيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل المؤسسة مع مشاريع التحويل الرقمي، وما إذا كانت البيئة الثقافية السائدة تمكن هذا التحول أو تحد من فاعليته. كما يعد التعمق في المفاهيم النظرية المرتبطة بكل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية أمراً ضروريا لفهم الروابط المحتملة بينهما وتفسير تأثير أحدهما في الآخر.

وللتأكد من وجود علاقة تجمع كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، تم القيام بدراسة تطبيقية بحيث تم تقديم تعريف شامل بمؤسسة نפטال، مع التركيز على توضيح أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية

داخل المؤسسة. كما شملت تحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال معالجة فرضيات البحث ومناقشتها في ضوء المعطيات المستخلصة.

وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح إشكالية الدراسة كما يلي :

ما تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى مؤسسة نفضال؟

1. أسئلة الدراسة:

_ ما المقصود بالثقافة التنظيمية؟ وما هي أبرز مكوناتها وأبعادها داخل بيئة العمل؟

_ ما هو مفهوم الإدارة الإلكترونية؟ وما المتطلبات الأساسية لتطبيقها في المؤسسات؟

_ هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، ظروف العمل، الهيكل والنظم الداخلية) وتطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة نفضال؟

_ هل يوجد تأثير للثقافة التنظيمية بأبعادها على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة نفضال؟

2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد ارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

يندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد ارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

- يوجد ارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل والنظم الداخلية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

- يوجد ارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل والنظم الداخلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

تتفرع هذه الفرضية هي الأخرى إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.
- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل والنظم الداخلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.
- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرين المدروسين المتمثلين في الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق الإدارة الإلكترونية التي حاولنا إيجاد تطبيقات لها على مستوى الإدارة العمومية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة تيارت، فرغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية إلا أن تطبيقها في الإدارات العمومية لا يزال يحتاج إلى البحث نظرا للأهمية الكبيرة التي تلعبها في توجيه السلوك والممارسات داخلها. كما تظهر أهمية دراستنا أيضا في تطرقها إلى مسألة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية من خلال التعرف على معيار الثقافة التنظيمية ومدى علاقتها بنجاح أو فشل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- التوصل إلى توصيات يمكن أن تساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.
- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية لإبراز مدى تحكمها في نجاح أو فشل الإدارة الإلكترونية.
- دراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بإحدى الإدارات العمومية الجزائرية والتعرف على التحديات التي تواجهها.
- تشخيص واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسة نפטال -تيارت- وتحديد تأثير أبعادها في نجاح الإدارة الإلكترونية.

- إثارة الاهتمام حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

إن من أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع، هو أنه في صلب التخصص بالإضافة إلى ذلك هو:

- الموضوع ضمن تخصص إدارة أعمال.
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية وتزامنه مع توجه تبني الجزائر لمشروع "الجزائر الإلكترونية".
- الرغبة والاهتمام الشخصي من الباحث في معالجة الموضوع.
- اعتبار الثقافة التنظيمية العامل الأساسي لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات.

6. حدود الدراسة:

تم تحديد الدراسة بالحدود العلمية، المكانية، الزمانية كالآتي:

الحدود العلمية: تقتصر الدراسة على معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من وجهة نظر عمال مؤسسة نفطال -تيارت-.

الحدود المكانية: اقتصر البحث على مؤسسة نفطال -تيارت- بجميع أقسامها.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2024/2025.

7. منهج الدراسة: ضمن هذا البحث تم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي من خلال الاعتماد على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الجاذب النظري، والقيام بدراسة التطبيقية في مؤسسة نفطال -تيارت- اعتمدت على الاستبانة كأداة للقياس، وتم تحليل البيانات وتفسيرها والتوصل إلى نتائج قابلة للتعميم، لأن هذا المنهج يسمح لنا بتعميم النتائج وإمكانية التنبؤ بالظاهرة مستقبلاً، وتقديم الحلول والاقتراحات لعلاجها.

8. الدراسات السابقة والتعليق عليها:

1-دراسة الباحثة حنان كريبط بعنوان "الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية جامعة الجزائر (2018) أطروحة دكتوراة" تأتي هذه الدراسة لتبحث في علاقة الثقافة التنظيمية

السائدة في الإدارات العمومية الجزائرية بنجاح الإدارة الإلكترونية من خلال دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ببلدية براقى.

أظهرت نتائج الدراسة:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وبلدية براقى تتميز بالبيروقراطية من خلال تركيزها على تطبيق الإجراءات والقواعد التنظيمية في إنجاز مختلف المهام الإدارية، والهرمية في توزيع السلطة والصلاحيات.
- الاعتماد على المراسلات المكتوبة في انتقال المعلومات، والتخصص والمراقبة في الأداء.
- غير أن البيروقراطية لم تكن البعد الوحيد السائد بها، بل هناك توجه نحو إرساء مظاهر ثقافية جديدة تضع المواطن في قلب كل خطوة تخطوها الوزارة.

كما حددت هذه الدراسة، التأثير السلبي والإيجابي لهذه الأبعاد الثقافية في نجاح الإدارة الإلكترونية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة نجد أنها تناولت جزئية من موضوع الدراسة الحالية، فمغلب الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على العلاقة الارتباطية أو السببية أو الفرقية بين متغيرات الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأحد أهم أدوات البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات، إلا أنها تباينت في طبيعة العينة وتحديد حجمها والقطاعات المبحوثة.

2-دراسة الباحث بوزكري جيلالي تحت عنوان "الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، واقع وآفاق(2016) أطروحة دكتوراه" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية وأبرز التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة للكشف عن أهم البرامج والإمكانيات التي تعتمد عليها المؤسسات الجزائرية في تطبيق مشاريع الإدارة الإلكترونية.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمؤسسات الجزائرية لا يحفز على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- تعرف المؤسسات الجزائرية تأخرا كبيرا في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية رغم الأموال التي صرفت من أجل ذلك، ويعود ذلك لعدة أسباب تتمثل أساسا في المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية والمالية، والمعوقات التشريعية.

يواجه تنفيذ الإدارة الإلكترونية مقاومة على مستوى المؤسسات الجزائرية إضافة للأمية الإلكترونية وضعف الوعي بأهميتها.

3- الدراسة التي قام بها إيهاب فاروق مصباح العاجز والتي تحمل عنوان "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم -محافظات غزة (2011) مذكرة ماجستير"، والتي توصل من خلالها إلى ما يلي:

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

4-دراسة عيساوي وهيبة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي 2012 مذكرة ماجستير"، دراسة حالة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية تراناب بوجمعة بشار، رسالة ماجستير، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي.

5- الدراسة التي قامت بها فاضل عباس حسن حول "دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية في جامعة ميسان (2013) مقال علمي لمجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية" والتي هدفت من خلالها إلى قياس أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية وأجريت الدراسة على عينة من المديرين من جامعة ميسان وتوصلت الباحثة من خلالها إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي أجريت بها الدراسة تتصف بالقوة والتماسك.

9. ما يميز الدراسة الحالية (الإضافة):

- يمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال الجوانب التالية:
- سعت هذه الدراسة إلى التوصل لنتائج جديدة لم تبحثها الدراسات السابقة.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الوحدات المبحوثة المختارة (المجتمع والعينة، والفترة الزمنية) عن الدراسات السابقة.
- ركزت هذه الدراسة على محاولة تحديد الدور من خلال التركيز على البحث عن العلاقة والأثر بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) بالإضافة إلى معرفة الفروق بين إجابات أفراد العينة المختارة حول هذا الدور، وهي أهداف لم يسبق أن حاولت الدراسات السابقة البحث على تحقيقها معا.

10. صعوبات الدراسة: من غير المعقول ان تكون هناك دراسة من دون معوقات وصعوبات، فلا يمكن ان تفرش الأرض وردا أمام الباحث، وبطبيعة الحال فقد واجهت الطالبتان جملة من الصعوبات يمكن اجمالها كالآتي:

- قلة المراجع والمصادر حول الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية.
- تعامل بعض العمال في المؤسسة بلا مبالاة.
- صعوبة الحصول على المعلومات لحدثة الموضوع في تخصص إدارة الأعمال.
- امتناع بعض المسؤولين عن استقبال الطلبة.
- صعوبة الحصول على معلومات ميدانية كافية.
- هناك ضعف تفاعل واهتمام الموظفين مع الدراسة ورفض بعض منهم الإجابة على الاستبيان.

11. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين، الأول يتعلق بالإطار النظري للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، والثاني خصص للدراسة الميدانية، وقسم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية والذي تشكل من أربعة مطالب، المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية، المطلب الثاني: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية، المطلب الثالث: وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية، والمطلب الرابع: تكوين وبناء الثقافة التنظيمية. المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية والذي شمل المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية، المطلب الثاني: أنماط وأبعاد ووظائف الإدارة الإلكترونية، المطلب الثالث: التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

أما المبحث الثالث فخصصناه لأثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة الإلكترونية، المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، المطلب الثاني: تشجيع العنصر البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية، أما المطلب الثالث فيندرج تحت عنوان أهم جوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. والفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية فقد قسم هو الآخر إلى المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفضال تتضمن:

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفضال وأهم مهامها، المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم المنتجات لمؤسسة نفضال، المطلب الثالث: مقاطعة توزيع ونقل الوقود تيارت. أما المبحث الثاني كان بعنوان الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية قسم إلى المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة ودراسة صدق وثبات أداة القياس، المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة. أما المبحث الثالث خصص لعرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها واختبار الفرضيات وتضمن:

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

تقدم البحث عرض مقدمة شملت العديد من العناصر ذات الأهمية، وضحت إشكالية الدراسة فرضياتها والمنهج المتبع وغيرها من العناصر التي لا بد أن ترد في مقدمة أي دراسة، وختم البحث بخاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل إليها، وأهم الاستنتاجات وأخيرا اقتراحات الدراسة.

تمهيد الفصل:

مع التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا والاتصال، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات جديدة تفرض عليها اعتماد أساليب عمل حديثة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن بين هذه الأساليب، برزت الإدارة الإلكترونية كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تسهيل الإجراءات، وتسريع اتخاذ القرارات، وتحقيق جودة الخدمات. فقد غيرت الإدارة الإلكترونية الطريقة التقليدية التي تمارس بها الوظائف الإدارية، وأصبحت تعد من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تسيير أنشطتها.

وفي المقابل، فإن نجاح أي نظام إداري، سواء كان تقليدياً أو إلكترونياً لا يرتبط فقط بالتكنولوجيا المستخدمة، بل يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، والتي تعكس منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملون. فالثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في قبول التغيير، وتبني التقنيات الجديدة، والتفاعل الإيجابي مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

سنحاول في هذا الفصل مناقشة الأطر النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية لذا فقد تم

تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أسس الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة الإلكترونية.

المبحث الأول: مدخل الى الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تشكل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد أساليب العمل والتفاعل بين الموظفين، إن فهم هذه الثقافة وتطويرها يعد أمراً محورياً لتحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الأداء الجماعي. فيما يلي سنتطرق الى ماهية الثقافة التنظيمية، مكوناتها، مستوياتها، أبعادها، وظائفها بالإضافة الى تكوين وبناء ثقافة تنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا ولها ثقافتها الخاصة بها والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الثقافة لا تنشأ من العدم، بل هي مجموعة من العوامل، مع مرور الوقت تتشكل هذه الثقافة، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف بدقة عن الثقافة التنظيمية.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية: يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

التعريف الأول: مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض، والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.¹

التعريف الثاني: ويعرفها "ويليام أوتشي": الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء فالمدبرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.²

التعريف الثالث: ويرى "إيليو جاك" أن ثقافة المنظمة في طريق التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.³

وبناء على هذه التعاريف يمكننا إعطاء تعريف شامل أن ثقافة المنظمة هي مزيج من القيم والافتراضات والاعتقادات والمعاني والتوقعات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة، والتي توجه سلوك الأفراد أثناء العمل وعلاقتهم ببعضهم البعض وحتى مع خارج المؤسسة وذلك باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين.

¹ شارلز وجاريت جولز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 650.

² فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2006، ص 100.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 1992، ص 147.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية: ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:¹

- تدوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها.
- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أفراد المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- تسيير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.
- منح المنظمة الميزة التنافسية إذ كانت تأكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- زيادة قابلية المنظمة للتعبير، ورفع قدراتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

ثالثا: خصائص ثقافة المنظمة

يظهر من خلال تعريف ثقافة المنظمة أنها نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأفراد، وتميز منظمة عن المنظمات الأخرى، وإن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم الأساسية.²

- 1- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- 2- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتهيين للتفاصيل.
- 3- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- 4- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 5- التوجه نحو الفريق: درجة الاهتمام بفرق العمل.
- 6- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم.
- 7- الثبات: درجة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- 8- نظام مركب: تتكون الثقافة من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

✓ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).

¹ جميل الدين لعويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص288.

² ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الاردن، 2003، ص326.

- ✓ الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والأداب والممارسات العملية المختلفة).
- ✓ الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وما إلى ذلك).¹

9-نظام متكامل: حيث تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد الجوانب لا يلبث إلى أن ينعكس أثره على باقي هذه المكونات.

10-نظام تراكمي: يتصف بالاتصال والاستمرار "حيث يعمل كل جيل في المنظمة على تسليم الثقافة للأجيال اللاحقة، وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة، مما يؤدي إلى تزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وطرق انتظام وتفاعل هذه المكونات."²

11-نظام متغير ومتطور: إن استمرارية الثقافة وتناقلها عبر الأجيال لا يعني تناقلها كما هي بل هي في تغير مستمر وتطور حيث أن كل جيل يضيف عليها ملامح جديدة ويفقد بعض الملامح القديمة.

12-نظام متكيف: حيق تتصف الثقافة بالمرونة والقدرة على التكيف وذلك استجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير، ولكي تتلاءم مع تطور الثقافات المحيطة بالفرد.

بالإضافة إلى هذه الخصائص هناك من يضيف خاصية أخرى لثقافة المنظمة وهي الإنسانية حيث يعد الإنسان الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد في عناصرها، ويرسم محتواها والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، وعلى هذا فتثقافة المنظمة تتشكل من المعارف والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة أو التي تتكون نتيجة تفاعلهم داخلها.³

رابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية: تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة مكونات هي كالاتي:

1-المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:

هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أفراد المنظمة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سبباً مهماً في نجاح المنظمة لأنها تصوغ الاستراتيجية، طابع الاتحاد أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمنظمة.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقاعدة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة وتتمثل في:⁴

رسالة المنظمة وهي الهدف الأساسي للمنظمة والتي تبين ماذا تفعل المنظمة؟ وما هو هدفها؟

¹ مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، مصر، 2003، ص79.

² شتاتحة عائشة، إحدات التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص123.

³ جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية دورها في تطبيق الإدارة الشاملة، مذكرة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص34.

⁴ سعد جاب الرب، إدارة موارد البشرية وموضوعات وبحوث مقدمة مطبعة العشري، مصر، 2005، ص136.

المبادئ ما ذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟

أدوات تحقيق المبادئ قد تكون عن طريق فرق العمل التميز في الجودة، التميز في الأعمال. استراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة الخدمة أطراف معينة.

2- الأساطير: هي الحكايات والقصص التي تحكيها من أجل نجاح المنظمة مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم العامة والمحفزة.¹

وهي وسيلة اتصال الإبراز نجاحات وعظمة المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.²

3- الأبطال: سواء كانوا حقيقيين أو من صنع الخيال أمواتا أو أحياء، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة والاستمرار بها.

هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المنظمة.³

4 الشعائر والطقوس والتقاليد: تمثل الممارسات اليومية التي تخضع القواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كالتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم. وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تصنعه المنظمة من ضوابط وأنظمة.

5- اللغة: هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل من ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتجاور اللغوي المعمول به.⁴

6- الترتيبات المادية: إن اختك وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في الثقافة التنظيمية فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأم كان المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة.⁵

7- الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.⁶

¹ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدليل علمي للمديرين، دار الجامعة، مصر، 2007، ص49.

² موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة، لبنان، 2005، ص44.

³ جمال الدين محمد موسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتعبير، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص177.

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي، الاردن، 2009، ص167.

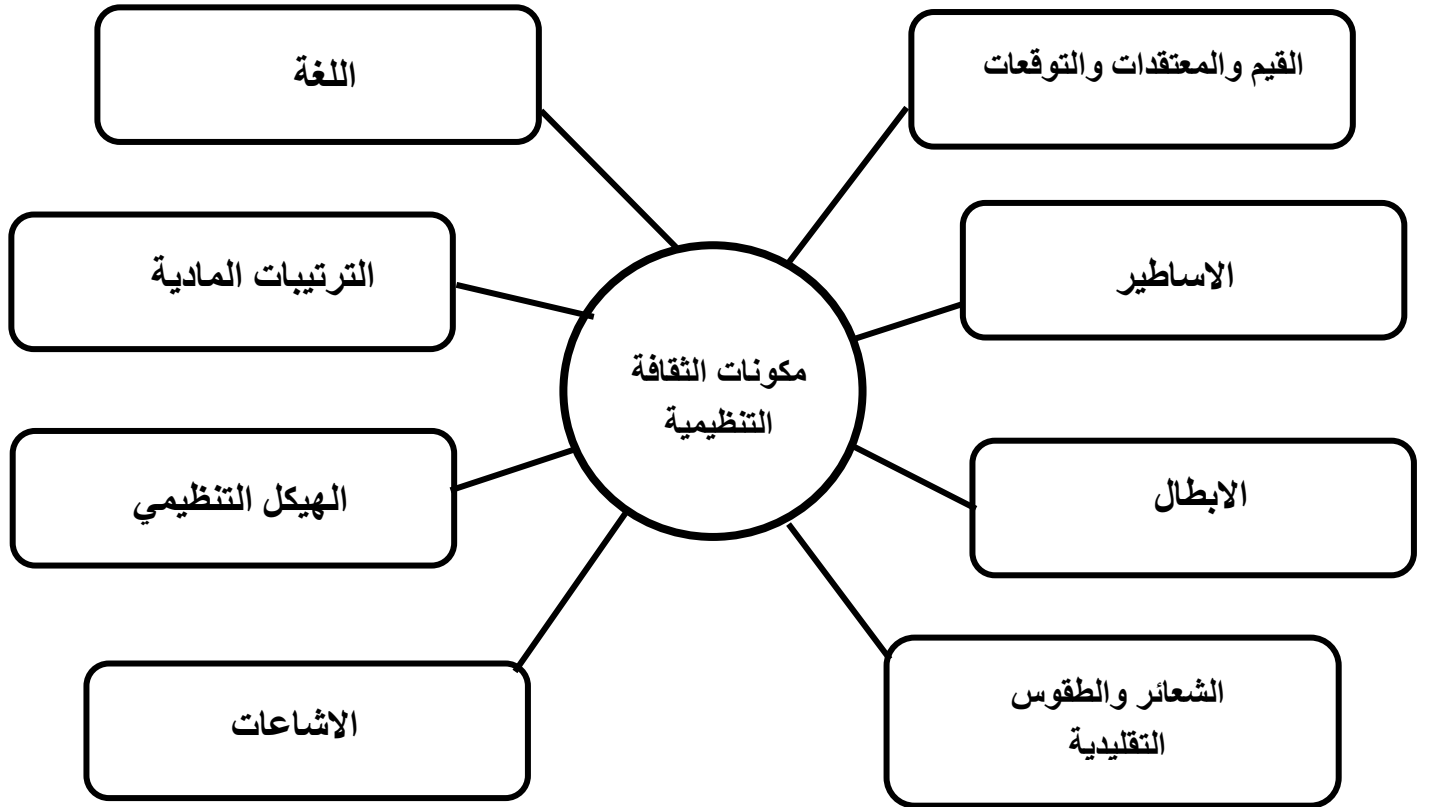
⁵ موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص157.

⁶ سعد جاب الرب، مرجع سبق ذكره، ص146.

8-الإشاعات: هي مواضيع لا يجب الحوض فيها وأعمال لا يجب أن تقع فيها، وهي نتائج التجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطرابات في صور العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على الأداء العاملين والمنظمة ككل.¹

من خلال ما سبق يمكن توضيح مكونات الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم(01-01): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من اعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.

تتعدد أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية حسب التوجهات والاحتياجات المختلفة للمؤسسات. تشمل الأنواع الرئيسية للثقافة التنظيمية مثل ثقافة القوة التي تعتمد على السلطة والهيكل التنظيمي الهرمي، وثقافة الدور التي تركز على تنظيم العمليات والإجراءات وغيرها من الأنواع. أما مستويات الثقافة التنظيمية، فهي تتراوح من مستوى المجتمع والصناعة والمنظمة، فيما يلي، سنتناول هذه الأنواع والمستويات بشكل مفصل.

¹ عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص344.

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية: لقد قدم الباحثون عدة تصنيفات لثقافة المؤسسة وذلك لعدة اعتبارات وعوامل، ومن هذه التصنيفات نذكر أهمها:¹

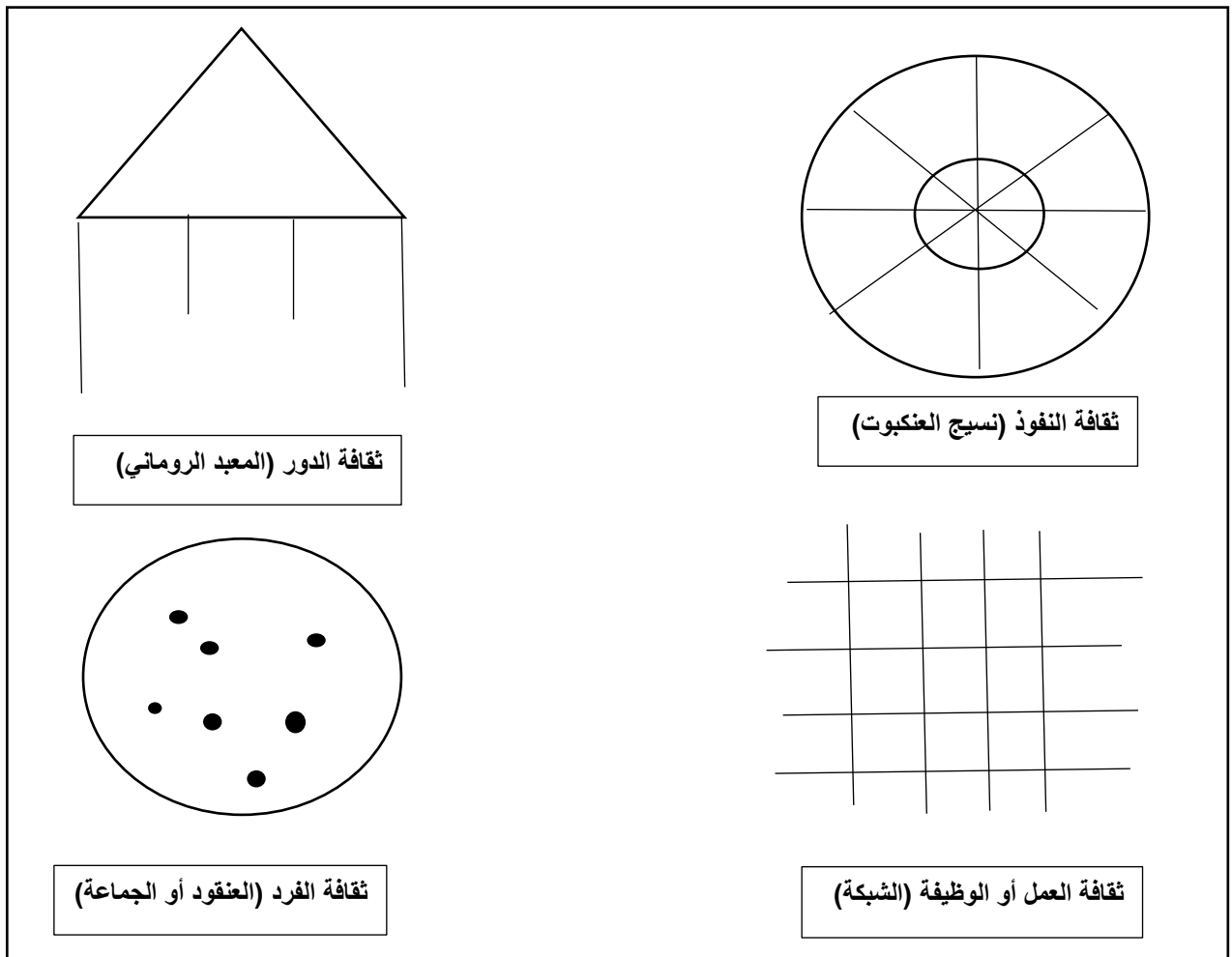
-التصنيف الأول: حيث تم تصنيف الثقافة الى نوعين وهما: ثقافة قوية وثقافة ضعيفة، وذلك لعاملين أساسيين:

- الاجماع: او مدي المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات والافتراضات في المنظمة من قبل الفرد.

-الشدة: والذي يشير الى مدى تمسك الافراد بهذه القيم والاعتقادات والافتراضات.

-التصنيف الثاني: والذي يسمى بنموذج Handy حيث يقترح Handy اربعة أنواع لثقافة المنظمة معتمداً على عدة عوامل منها: تاريخ المؤسسة، الملكية، هيكل السلطة، التكنولوجيا، الاحداث الهامة التي مرت بها المنظمة، وبالاعتماد على ذلك توصل الى أربعة نماذج لثقافة المنظمة، تمثلت في: ثقافة النفوذ (او القوة)، ثقافة الدور، ثقافة الوظيفة (او المهمة) وثقافة الفرد.

الشكل رقم (01-02): نموذج Handy



¹ اصدارات بيمك، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2008، ص106.

المصدر: اصدارات بريك، الجودة الشاملة-الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2008، ص107.

الجدول رقم (01-01): التصنيف الثاني للثقافة التنظيمية.

الشرح	النوع	
تمثل الثقافة القوية الحد الذي يجعل الافراد يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويتفقون حول ما تمثله المنظمة، اين يزداد التمسك بقيم المنظمة المشتركة ومعتقداتها، حيث أدت الثقافة القوية الى عدم الاعتماد على الأنظمة التعليمية والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، هذا الذي يدل على السيطرة العالية على السلوك، ة الولاء والالتزام التنظيمي.	الثقافة القوية	التصنيف الأول
وهي الثقافة التي لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من افراد المنظمة، ة تفقر الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع اهداف المنظمة.	الثقافة الضعيفة	
وهي الثقافة التي لها مصدر واحد تستمد منه قوتها ومن هذا المصدر تنتشر خيوط وظيفية متخصصة لأجل السيطرة والتأثير على مختلف جوانب المنظمة، وتشبه هذه الثقافة بنسيج العنكبوت، حيث هناك توزيع محدود للقوة واتخاذ القرار، وذلك لمجموعة من الافراد الاستراتيجيين. تعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين، وعلى الاتصالات الفردية والشخصية.	ثقافة القوة	

وتشبه هذه الثقافة بالمعبد اليوناني، حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات اما الاعمدة فتمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة والتي يجي عليها تنفيذ هذه القرارات، ويتم التنسيق بينها بواسطة مجموعة محدودة من المديرين التنفيذيين، حيث تسيطر القوانين والإجراءات والارشادات. تكمّن قوة هذه الثقافة في التخصصات الوظيفية، فتسيطر القوة الوظيفية وتتعدّم القوة الشخصية.	ثقافة الدور	التصنيف الثاني
وتشبه بالشبكة وذلك لأنها تقوم على كثرة الاتصالات وكثافتها بين الوظائف، وتعطي الأهمية للخبرة أكثر من المركز الوظيفي، وتتطور هذه الثقافة في المنظمات المهمة بالبحوث والتطوير، حيث تتصف بالمرونة والاستقلالية النسبية في اتخاذ القرارات والمسؤوليات.	ثقافة المهمة (او الوظيفة)	
وتشبه بالشكل العنقودي، حيث تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد فتقوم على مساهمتهم الهامة في صناعة القرارات وترفض البناء الهرمي، فكل الافراد يحددون أهدافهم بشكل جماعي في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.	ثقافة الفرد (او الناس)	

المصدر: حمول طارق وشيهاني سهام، ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي، دار الأيام، الأردن، 2021، ص40-41.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة وتتمثل فيما يلي:¹

1-ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود في المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث تأثر على استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون وممارستها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2-ثقافة الصناعة/النشاط: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة أو اختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتقدها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط.

3-ثقافة المنظمة: عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة على المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية، والتنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر أنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

¹ مصطفى أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008، ص77.

المطلب الثالث: وظائف وأبعاد الثقافة التنظيمية.

تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف متعددة تؤثر بشكل مباشر على سير العمل داخل المنظمة، حيث تساهم في توجيه سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة. تشمل هذه الوظائف تعزيز الانتماء، تحسين التواصل بين الأفراد، وتحديد معايير الأداء والسلوك. أما أبعاد الثقافة التنظيمية، فهي تتنوع بين أبعاد خاصة بالقيادة وخاصة بظروف العمل وأبعاد خاصة بالهيكل والنظام الداخلي، فيما يلي، سنتناول الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية وأبعادها المختلفة.

أولاً: وظائف الثقافة التنظيمية: نجد أنه تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف أساسية هي:¹

- 1- **تعطي افراد المنظمة هوية تنظيمية:** ان مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - 2- **تسهل الالتزام الجماعي:** ان الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون بهذه الثقافة.
 - 3- **تعزز استقرار النظام:** تشجع المنظمة على التعاون والتنسيق المنظم والدائم بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - 4- **تشكل السلوك من خلال فهم الافراد ما يدور حولهم:** فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- وبتحقيق الوظائف السابقة تؤدي ثقافة المنظمة دور قوي في الربط بين افراد المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.
- ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية:** والتي يمكن إبرازها في:

1- البعد الخاص بالقيادة leader ship:

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي يمكن توضيح العناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة:

¹ سعد فؤاد علي حبابه، السلوك التنظيمي، دار الابتكار، مصر، 2009، ص 223-224.

أ: إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه: هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم وواجباتهم وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية وفي الثانية تكون إيجابية.¹

ب: دور الإدارة وأسلوبها ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع ولا يتحرك إلا إذا كان هناك سبب، كما أن دورها سباق ومخطط له مسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. ولا شك أن الدور (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة، والدور (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية متقدمة وحديثة وتعتمد على نفسها.

ج: إدراك المسؤولية: تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة والعاملين لها. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة.²

د: أسلوب التحول والتطور: إذا كانت الثقافة التنظيمية تبني على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات.

هـ: الدافعية والسلوك البشري: قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مالية ومادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم يتم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب الخدمة المنظمة، ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة تنظيمية دافعة محفزة.

و: قيادة التغيير بالمنظمة: قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، إذا كانت ثقافة المؤسسة تبني على أن التغيير

السلوك يبدؤه الرؤساء ويشاركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله، فهناك تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسؤولية.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص196-198.

² مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الأردن، 2003، ص233-235-239.

ي: المشاركة والملكية والمخاطرة: إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات النازلة فقط و تفصل تماما بين التخطيط والتنفيذ و الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنه يتهربون أصلا من المسؤولية ، وليس لديهم أي استعداد التحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية و اعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين ، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة و لا يتحقق الإنجاز و عكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة و نشر المعلومات و الثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية والمخاطر التي تواجه العمل، سوف تسود روح المشاركة و التعاون و تحقق الأهداف بكفاءة و فاعلية.

2- البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات والأنماط وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينها ويشمل هذا البعد السبعة العناصر التالية:

أ: طبيعة الاتصالات: تمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية ، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط و من الأعلى الأسفل و في شكل تعليمات و تكييفات مكتوبة ، و يغلب عليها الطابع المتحفظ ، و هنا تكون هذه الثقافة سلبية و غير مشجعة ، و غير سريعة ، و يكون الناس متوجسون من بعضهم ، و يخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة و الزمالة و التعاون و حسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال و تنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها ، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية و حافزة ومشجعة و سريعة لنقل المعلومات و المهام والوقوف على مراحل العمل أول بأول¹.

ب: إقبال الأفراد على العمل الجماعي: قد تؤدي الإدارة العليا بالمنظمة و تساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة ، و تشجيع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد و الاتجاهات السلبية الهدامة و المنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ، و من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي و التعاون بين الأقسام والغدارات ، و من هنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة و على النقيض من ذلك قد تركز الإدارة روح التعاون و التفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت و من ثم تسود العلاقات الود والاحترام والإيثار بين الأفراد ، و تظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

ج: توزيع المهام والأدوار ومعرفة: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع و نشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم و إخفاء تلك الخطط التي تضمن مهام و أدوار الأفراد ن و الغدرة لا تقف تماما على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى ، و ذلك فيما يتعلق بالمعلومات وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح و مفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها ، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد ، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية و الفعالة في

¹ فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الذكاء السلوكي، الطبعة الأولى، دار الجامعية، مصر، 2009، ص 154-157.

تحقيقها ، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه و ما دوره ، و بالتالي تكون الثقافة التنظيمية مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها.

د: الإيمان بأهمية التدريب: إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فعن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد. بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضح موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة ولو مرة سنويا مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطور والتنمية.

هـ: مواصلة التعليم: قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك و أن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدد من العاملين ، و أن هذا المطلوب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة و العاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية و يمكن أن يكون عائقا في سبيل تطويرها وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة و تعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية و تلبية هذه الاحتياجات.

و: مدى استقرار الأهداف: إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا يوجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في أهداف طبقا لظروف كل مرحلة فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عن الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ، و لو يوجه كل جهودهم أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافا طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد الصفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

ي: متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ: قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أي نظم متاحة عن الكيفية التي تتم بها تغيير ثقافتها في الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث للمنظمة، وهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.¹

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص158.

3- البعد الخاص بظروف العمل: يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية:¹

أ: قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرض للخصم: قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهذا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد ...

ب: عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين: إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن التقييم للأداء يتم بمعايير مختلفة فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة التقييم الأداء سبباً لإثارة المشاك.

ج: حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد: إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقاتهم، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل.

د: الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة.

هـ: عدد ساعات العمل ومواعيده: قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح، إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة، وإن المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

و: العدالة والمساواة في معاملة العاملين: إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والمتنزعات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوى والتصرفات السلبية، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية

¹ محمد قاسم القريوتي، إدارة سلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، 2003، ص 221.

على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غين ويتفرع لعمله الأساسي.¹

ي: المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز: إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة. وإذا سادها أيضا ثقافة العلاقات تحقيق الإنجاز فإنها تحقق الرضا عن العمل التعاون الهادف والرغبات والطموحات لتحقيقها والعكس صحيح.

المطلب الرابع: تكوين وبناء الثقافة التنظيمية.

يعد بناء وتكوين الثقافة التنظيمية من الأسس الرئيسية التي تساهم في نجاح واستدامة المنظمات، حيث تتجسد في مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحدد سلوك الأفراد وطريقة تعاملهم مع التحديات. تتأثر هذه الثقافة بالقيادة، الهيكل التنظيمي، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مما يساهم في تشكيل بيئة عمل تعزز من الابتكار والتعاون وتوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تساهم عدد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة منها:

1 منشئ الشركة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئيا إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا الشركة، وغالبا ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيما مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

2-التأثر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه.

3 الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.²

وفي رأي آخر، أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق:

- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم. ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل، الاردن، 2008، ص223.

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2004، ص337-338.

- أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
- فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم. وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة.¹
- ويمكن توضيح كيفية تكون الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-01): كيف تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر: العطية ساجدة سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، 2003، ص 338.

المبحث الثاني: ماهية للإدارة الإلكترونية

نظرا لاعتماد الإدارة الحديثة حاليا على التقنية المتطورة التي تساعد على إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل الكلف. لذا نجد من الضروري التطرق إلى مفهوم شائع بكثرة هذه الأيام يطلق عليه الإدارة الإلكترونية الذي أهم عناصره تقنيات المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية:

إن الإدارة الإلكترونية جاءت نتيجة للتطور الذي يشهده العالم فلعبت دورا كبيرا في تحسين الخدمات العامة من خلال تأثيرها على فعالية المؤسسات المختصة لتوفير تلك الخدمات من حيث سهولة اتصالها بالمواطن وسرعة الاستجابة ودقة الأداء.

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية:

وضع العلماء والباحثون أكثر من تعريف للإدارة الإلكترونية منها:

¹ العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 333.

التعريف الأول: الإدارة الإلكترونية منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.¹

التعريف الثاني: هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً.²

التعريف الثالث: ونجد الباحث (St Amant) يقدم تعريفاً للإدارة الإلكترونية يقترب كثيراً من ذلك التعريف الذي وضعته منظمة الأمم المتحدة حيث عرف الإدارة الإلكترونية على أنها تمثل نشاطاً كالأنشطة الإدارية التي تسعى إلى تطوير وتحسين مجموع العمليات الإدارية الداخلية والخارجية للحكومة.³

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي البديل الأمثل الجديد انطلاقة من التغيرات و التحولات الحاصلة في مفاهيم الإدارة كنتيجة لتحويل عمل المؤسسات من الشكل التقليدي إلى شكل يعتمد أساساً على تقنيات الإنترنت و البرمجيات و غير ها في إنجاز الأعمال ، حيث أسهمت بفعالية في حل العديد من المشكلات فضلاً عن تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز العمل، وتوفير الوقت والجهد، مما يمكن أن يكون له مردود إيجابي على أعمال المؤسسة.

ثانياً: خصائص الإدارة الإلكترونية: خصائص الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:⁴

1- السرعة والوضوح: وذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية وتلافي كثير من عقباتها ومعوقاتها الإدارية والاحتراز منها كلياً في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها ومعاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها.

2- عدم التقيد بالزمان والمكان: بإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، في مواقع الإدارة المتاحة عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع (البنوك) ، ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع.

¹ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار حامد، الأردن، 2015، ص22.

² علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص32.

³ Soumaya intissar ben dhaou, les **capacités de changement du développement de l'administration électronique : les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publique canadiens**, thèse du doctorat en administration des affaires, université de Québec à Montréal, 2001, p23 .

⁴ الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، 2009، ص21.

3-إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملاته عبر شاشاتها وأزرارها وتبسيطها له بدرجة شبه تعليمية.

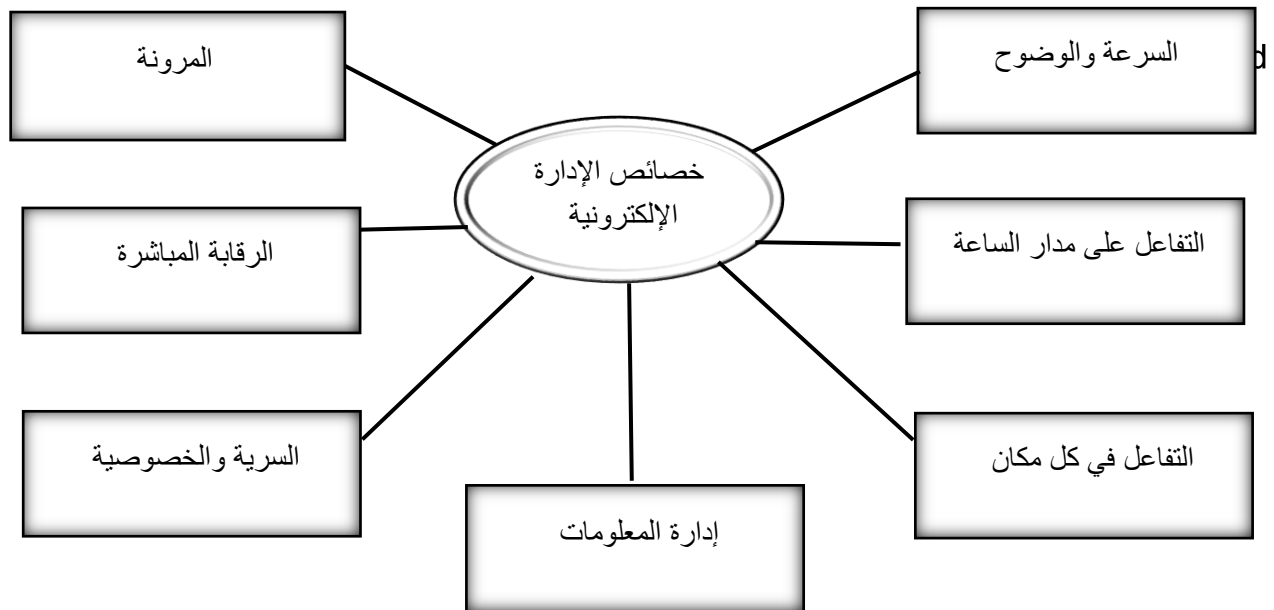
4-المرونة: وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة التقليدية

5-الرقابة المباشرة والصادقة: وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية وكل منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور.

6-السرية والخصوصية: وذلك عبر ما تمتلكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات.

ويمكن توضيح خصائص الإدارة الالكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (01-04): خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: الحسن حسين بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ثالثا: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية ضرورة في عصرنا، حيث تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، تحقيق الكفاءة على المستويين الوطني والمؤسسي، وتلبية متطلبات المجتمع، مع تعزيز تجربة الأفراد المستفيدين منها بفضل مزاياها المتعددة.

1 - أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى المؤسسي :

وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يلي: ¹

- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة، حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكاليف المباني والأجهزة ورواتب العاملين والإجراءات الإدارية فالمؤسسات التي تطبق الإدارة الإلكترونية تقوم على عمالة أقل ومواقع جغرافي محدودة مما يترتب عليه زيادة الأرباح.
- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة، حيث تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من دخول أسواق جديدة ومن ثمة الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الأسواق سواء على مستوى الأسواق المحلية أو العالمية نتيجة إزالة الحواجز الجغرافية والحدود المكانية التقليدية.
- توجيه الإنتاج وفقا لرغبات المستهلكين بناء على ما توفره الإدارة الإلكترونية من معلومات دقيقة عن احتياجاتهم ورغباتهم، فالإدارة الإلكترونية تجعل المؤسسة تتحول من النمط التقليدي الذي يقوم على فكرة الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون (Build to Stock) إلى النمط جديد للإدارة يقوم على فكرة الإنتاج حسب طلب الزبون (Build to Order) أو ما يطلق عليها بالإنتاج النحيف.
- تحسين وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ما توفره الإدارة الإلكترونية من فرص التواجد عن قرب في الأسواق ومعرفة نوع وشكل المنتج المستهدف من قبل العملاء، والعمل على إشباع رغباتهم من خلال تحسين جودة المنتج.
- تساهم الإدارة الإلكترونية في التخفيف والحد من الاعتماد على التعامل الورقي وآثاره السلبية المتمثلة في تبديد الجهد والوقت وزيادة التكاليف وصعوبة البحث عن المعلومة عند الحاجة لها، وذلك عن طريق الاتجاه إلى استخدام الحاسب الآلي في أداء مختلف المعاملات.

2- أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى الوطني:

تحقق الإدارة الإلكترونية العديد من المزايا والكثير من الإيجابيات على المستوى الوطني، وتصب تلك المزايا في المصلحة العامة وتسهم في نمو الاقتصاد الوطني وتجلب الرضا لجميع شرائح وفئات المجتمع، وذلك لإسهامها في تحقيق الشفافية والوضوح والتي بدورها تحقق العدالة الاجتماعية التي تسمح بإيجاد نوع من الاستقرار السياسي

¹ مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019، ص ص 45-47.

والاقتصادي والاجتماعي، لاسيما أن الاستقرار في المجالات المذكورة يخلق المناخ المناسب للاستثمار ويشجع عليه.

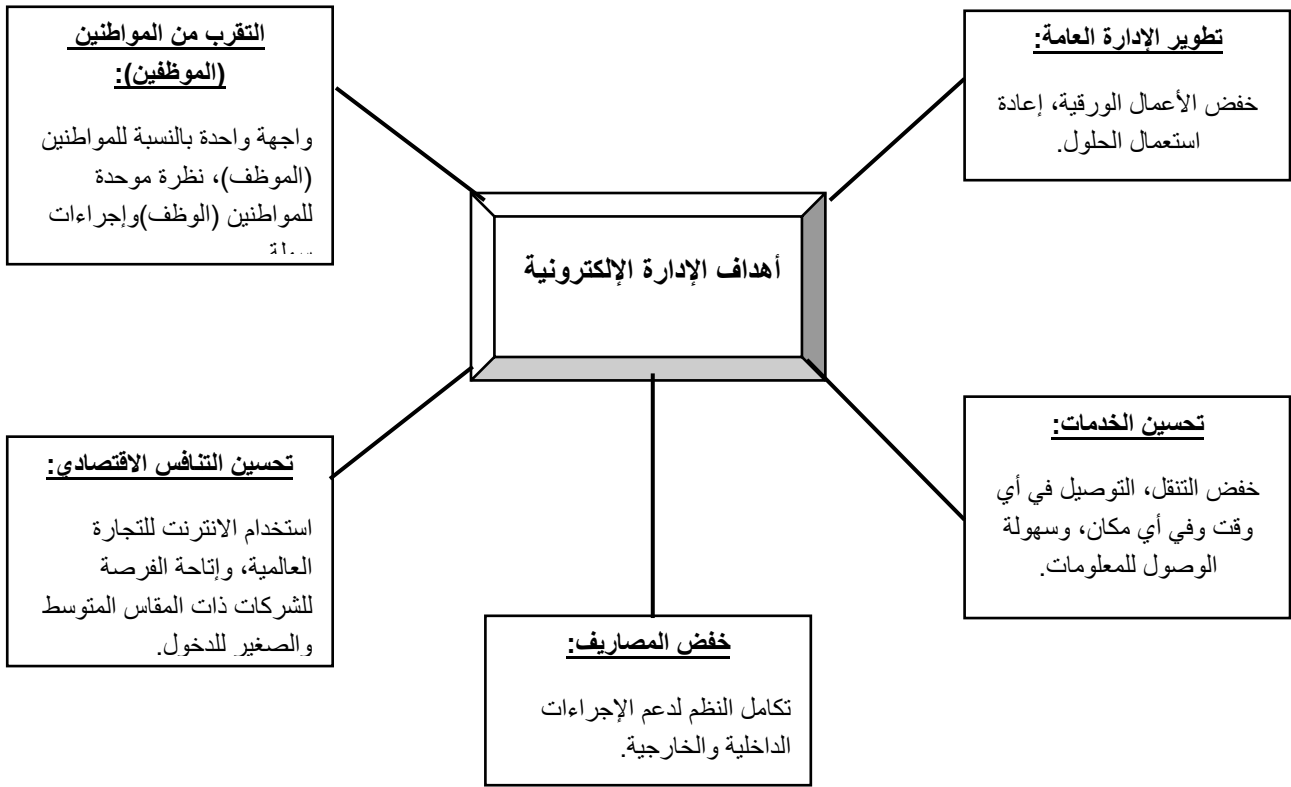
رابعاً: أهداف الإدارة الإلكترونية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية عديدة جداً، وكلها تنصب في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وسنستعرض الأهداف بشكل مجمل:¹

- ✓ 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 والقضاء على تعقيدات العمل اليومية.
 - ✓ توفير المعلومات والبيانات لأصحاب القرار بالسرعة وفي الوقت المناسب ورفع مستوى العملية الرقابية.
 - ✓ تحسين الانتعاش الاقتصادي وجذب الاستثمار من خلال الآليات المتطورة المتوفرة في المؤسسات ذات العلاقة.
 - ✓ تقليل تكاليف التشغيل من خلال خفض كميات الملفات والخزائن لحفظها وكميات الأوراق المستخدمة والإنجاز السريع للمعاملة.
 - ✓ تواصل أفضل وارتباط أكبر بين إدارات المؤسسة الواحدة والذي من شأنه تقديم خدمات أفضل.
 - ✓ إدارة ومتابعة المقار المختلفة بالمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - ✓ تجميع البيانات من مصدرها الأصلي بصورة موحدة.
 - ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - ✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
 - ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات.
 - ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
 - ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
 - ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- ويمكن توضيح أهداف الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2015، ص ص 25-27.¹

شكل رقم (05_01): أهداف الإدارة الإلكترونية



المصدر: مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ألفا للوثائق، الجزائر، 2019، ص 45.

المطلب الثاني: أنماط وأبعاد ووظائف الإدارة الإلكترونية

تعد الإدارة الإلكترونية ركيزة أساسية في عالم الأعمال المعاصر، حيث أنها تؤثر بشكل مباشر على كافة جوانب المؤسسة، من خلال تبني التقنيات الرقمية، تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها، وتعزيز التواصل وتبسيط العمليات. يهدف هذا المطلب إلى تحليل أنماط ووظائف الإدارة الإلكترونية.

أولاً: أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها ومن تلك الأنماط ما يلي:¹

1_ الحوكمة الإلكترونية: تعد الحوكمة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية، بشفافية عالية، ويمكن أن يتمثل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة، مثل: العلاقة بين الحكومة والحكومة والعلاقة بين الحكومة والأفراد والعلاقة بين الحكومة والشركات والعلاقة بين الحكومة والموظف.

¹ أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 69.

2_ الصحة الإلكترونية: تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت. كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة وأن يكون الطبيب الاستشاري في دولة أخرى، كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية.

3_ التجارة الإلكترونية: التجارة الإلكترونية هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية.

4_ التعليم الإلكتروني: في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت. كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت.

5_ النشر الإلكتروني: من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية.

ثانياً: أبعاد الإدارة الإلكترونية: وفيما يلي يمكن ذكر الأبعاد الإدارية الإلكترونية في النقاط التالية:¹

1- دعم الإدارة العليا والتزامها: تقوم الإدارة العليا بدور حاسم في تبني مشروع الإدارة الإلكترونية، كما أن لها دوراً جوهرياً في تطبيقه وتكامل جوانبه سواءً المادية أو البشرية أو غيرها، ومن المعروف أن الإدارة العليا هي المسؤولة بالدرجة الأولى على صياغة الاستراتيجية العامة لأي مؤسسة ومتابعة تطبيقها وشموليتها، وباعتبار نموذج الإدارة الإلكترونية نموذجاً جديداً ومستحدثاً ويرقى أن يكون مشروعاً استراتيجياً، فإنه يستحق الدعم والالتزام من طرف الإدارة العليا.

2- المستلزمات المادية والبرمجية: تتضمن مجموعة من الأدوات المتصلة بنصب وتشغيل الحواسيب وربطها ببعضها، بهدف استيعاب كميات كبيرة من البيانات والمعلومات وإجراء جملة من العمليات عليها، وهي عبارة عن أجزاء مادية ملموسة تستقبل البيانات وتخزنها وتعالج العمليات المعقدة الرياضية منها والمنطقية وتشكل نقاط وصل أو محطات للاتصال مع بقية الحواسيب في أي مكان داخل المؤسسة وخارجها.

¹نورة قنيقة، سمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير (دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية مسيلة)، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8 العدد 01، الجزائر، ص ص 14-15.

3-الموارد البشرية والتأهيل العلمي: إن توفير الكوادر البشرية في كافة المستويات الإدارية أو الأقسام الخدمية والإنتاجية في أي مؤسسة يعد أمراً ضرورياً بهدف منع حدوث مقاومة ضد أي تغيير يطرأ فيها، وكلما كانت هذه الكوادر مستعدة لاستقبال التغيير وتقبل هو استخدامه كلما كانت فرص نجاح التغيير كبيرة، ونموذج الإدارة الالكترونية بحاجة أكثر من غيره إلى الموارد البشرية المؤهلة، التي تمتلك مهارات وخبرات تجعلها تستخدم الحاسبات الالكترونية والشبكات بشكل يعزز المهام الوظيفية الخاصة أو الموكلة لكل عامل وموظف في المؤسسة.

4-الثقافة التنظيمية: إن عملية تطبيق الإدارة الالكترونية واستخدامها يعتبر عملية صعبة ومعقدة إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية على مستوى عال من الوعي بين كافة الأفراد العاملين مع بعضهم من جهة وبينهم وبين الإدارات التنفيذية من جهة أخرى، ولكي تصبح عمليات التعامل مع الإدارة الالكترونية ومكونات الثقافة التنظيمية بسيطة وسهلة يتطلب الأمر نشر هذه المكونات والتحسيس بأهميتها مما يقلل من ظهور قوى مقاومة التغيير وبالتالي فشل العمل الالكتروني جزئياً أو كلياً.

5-مقاومة التغيير: يعرفها كل من Perron ، Delistes ، Collettek بأنها "ذلك التغيير الصريح الضمني في شكل رد فعل سلبي اتجاه مجهود التغيير لإعاقتها والحد منها".¹

كما أن المقاومة تشير إلى "التصرفات التي يقصد منها إحباط أهداف التغيير، ومن جهة أخرى يكون القصد منها الالتزام بالثبات على الوضع الراهن وفي هذا الإطار يعتقد أن إحداث التغيير داخل المؤسسة يعتمد على مدى قبول وتعاون الأفراد، ويشار إليهم بلفظ الفاعلون".²

ثالثاً: وظائف الإدارة الإلكترونية:

تفرض طبيعة الإدارة الالكترونية وخصائصها مجموعة من الوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها ومن أبرز وظائف الإدارة الإلكترونية:

1- التخطيط الإلكتروني (e-Planning):

قد لا يختلف التخطيط الالكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي، وذلك لان كلاهما ينصب على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا ان الاختلافات الأساسية يمكن ان توضح في الجدول الاتي:

¹ Helene Huot, L'apprentissage en Ligne et La gestion du changement sur Le plan humain, Paris : center d'expertise des grands organismes, 2003, P35.

² جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإنشائي في إنجاحه، مجلة دمشق، المجلد 26، العدد 02، سوريا، ص 397.

الجدول رقم(01-02): الفرق بين التخطيط الإلكتروني والتقليدي

خطوة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة.	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة.
خطوة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد، (لا يقل أمدها عن سنة واحدة).	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع أو فصل أو شهر).
الخطوة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها.	الخطوة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد.
الالتزام بالخطوة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه.	الخطوة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات.
الخطوة تركز على قدرات الشركة.	الخطوة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الآنية والمحتملة.
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطه.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطه.
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطه الأفضل.	الابتكار ضروري عند تنفيذ الاستجابة للظروف المتغيرة.
الأهداف محددة، واضحة وقابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة، واحتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرص في السوق وفي الزبائن.
معايير الخطه أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.

المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية، الوظائف، المشكلات)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص306.

ان التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة والاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة الإلكترونية حيث إن البيئة الإلكترونية تتسم بعدم التأكد والتغير المستمر وكثرة المستجدات لذا فلا بد من استخدام التخطيط الإلكتروني عند العمل في هذه البيئة لما يتميز به التخطيط الإلكتروني من قصر مدى الخطه وحسن استجابتها للتغيرات السريعة ومرونتها.¹

أحمد فتحي الحيت، مبادئ الادارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2015، ص55.¹

التنظيم الإلكتروني (e-Organizing):

هو إطار مرن لتوزيع السلطة والمهام، يعتمد على البريد الإلكتروني وقواعد البيانات المشتركة، لتحقيق التنسيق الشبكي الفوري بين العاملين وإدارة العلاقات الزبونية إلكترونياً لتحقيق الأهداف المشتركة.¹

وهناك خطوات للتنظيم وهي كالتالي:²

- أ. تحديد الهدف العام الرئيس للمؤسسة وتأطير معالمه.
- ب. تحديد الأهداف الفرعية والثانوية التي تشخص متطلبات العمل الأساسية.
- ج. تحديد الأنشطة الأساسية التي يجب أن تمارس لتحقيق الأهداف الرئيسة.
- د. تقسيم وتجزئة الأنشطة الرئيسة إلى أنشطة ثانوية.
- هـ. ربط المجاميع مع بعضها بعضاً وتحديد مكانتها ومستواها التنظيمي وتكوين صورة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- و. إناطة مجموعة الفعاليات بالأفراد الذين تتوافر لديهم الكفاءة والقدرة اللازمة للقيام بالأعمال المناطة بهم.
- ز. تخويل هؤلاء الأفراد الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم المناطة بهم، وتحديد مسؤولياتهم وتنظيم علاقات السلطة بينهم.

الجدول رقم (03-01): الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الجديد

إلى		
- التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق. - تنظيم الوحدات المصغرة . - مخطط من اليمين إلى اليسار . - شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.	- التنظيم العمودي . - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة . - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة . - التنظيم أعلى - أسفل . - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد.	الهيكل التنظيمي
- التنظيم القائم على الفرق . - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.	- التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات . - التقسيم الإداري التقليدي.	التقسيم الإداري

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 259.

² جواد شوقي، والعاني مزهر، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الإثراء، الأردن، 2008، ص 64.

سلسلة الأوامر	- سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية . - سلسلة الأوامر الخطية. -التنظيم أحادي الرئيس المباشر.	- الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية . - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا . - التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	- اللوائح والسياسات التفضيلية . - القواعد والإجراءات . -الجدول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً.	- السياسات المرنة . - الفريق المدار ذاتيا أو إدارة الذات . -الجدول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	- المركزية: السلطة في القمة . - اللامركزية: السلطة الموزعة.	- تعدد مراكز السلطة . - الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتيا.

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص25

القيادة الإلكترونية (التوجيه) (e-Leadership):

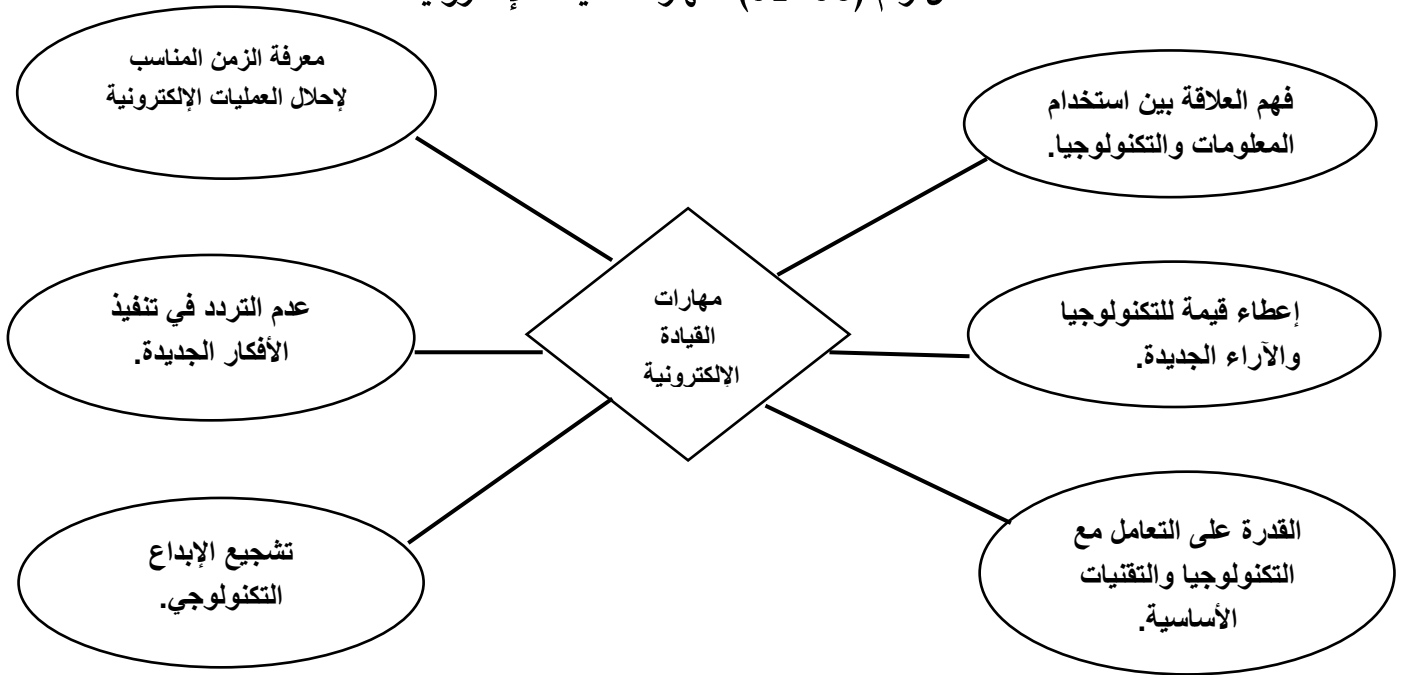
القيادة هي فن التأثير على الناس لكي يمارسوا أعمالهم برغبتهم الكاملة لتحقيق أهداف الجماعة.¹

ان القيادة الإلكترونية هي الوظيفة الإدارية التي يمارس خلالها القائد التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ أهداف المؤسسة المعلنة، وبالتالي فإن المرتكزات الأساسية للقيادة هي وجود القائد والتابعين أو المرؤوسين والموقف.

وحسب أحمد سمير محمد القيادة لإلكترونية ي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وهي التي تجمع المجموعات البشرية وتحفزها على العمل.

¹ حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص المتطلبات)، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2011، ص 92.

الشكل رقم (06-01): مهارات القيادة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين بتصرف.

الرقابة الإلكترونية (e-Controlling):

إن الرقابة الإلكترونية عنصر مهم من عناصر العملية الإدارية التي يقوم بها الإداري في أي مستوى إداري وتطورت عبر السنوات لكي تواكب التطورات المتلاحقة في علم الإدارة إذ تمثل الرقابة عملية السيطرة التنظيمية على تطبيق خطط المؤسسة بكفاءة وفعالية وبما يضمن تحقيق أهدافها والحفاظ على مواردها.¹

إن الرقابة الإلكترونية تتميز بمجموعة من الخصائص تجعلها أكثر فاعلية ودقة من غيرها ومن خصائص الرقابة الإلكترونية الآتي:²

- 1- تستطيع الرقابة الإلكترونية تحديد الانحرافات والحد من المفاجآت بوقت حدوثها وإعطاء التنبيه الإلكتروني من خلال البرامج الرقابية دون الحاجة إلى تدخل بشري وهذا توفير للوقت والجهد والتكلفة.
- 2- الرقابة الإلكترونية توفر استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفر قاعدة بيانات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية لتكون جاهزة عند الحاجة إليها من قبل متخذي القرار مما يدعم اتخاذ القرار.
- 3- تشكل الرقابة الإلكترونية عنصرا أساسيا في إيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المؤسسة والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المؤسسة ومستقبلها.
- 4- تسهم الرقابة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية للجهات التنفيذية مما يؤدي إلى وضوح عملها للجهات الرقابية دائما.

¹ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2015، ص77.

² أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2015، ص79.

وتتنوع أشكال الرقابة الإلكترونية في مؤسسات الأعمال حسب طبيعة نشاط هذه المؤسسات والرقابة الإلكترونية يمكن أن تصنف إلى عدة أشكال منها:¹

- الرقابة على شبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت) وتطبيقاتها الوظيفية.
- الرقابة على العاملين إلكترونياً.
- الرقابة على أنظمة الحاسوب.

المطلب الثالث: التحول نحو الإدارة الإلكترونية

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية أمراً ضرورياً حيث يوفر نهجاً مبتكراً لتطوير الأنظمة الإدارية التقليدية والتقليل من البيروقراطية وبناء إدارة أكثر مرونة قادرة على مواكبة التحديات الحديثة.

أولاً: دوافع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

لا تعتبر الإدارة الإلكترونية درباً من دروب الرفاهية، أو خياراً ثانوياً يمكن للمؤسسات تبنيه أو التغاضي عنه، وإنما أصبحت اليوم مفتاحاً للبقاء وأساساً للتطور والنجاح، فالحقيقة المؤكدة أن الانتقال إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس مجرد إحلال لمصطلح مكان آخر، بل هو تحول عميق أملتة مجموعة واسعة من الدوافع والعوامل التي جعلت المنظمات تفكر في تبني مثل هكذا مشروع.²

إلى غير ذلك من الدوافع والمسببات التي مهدت للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية، وهي الدوافع التي يمكننا تناولها فيما يلي:³

1- تسارع التقدم التقني والتكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به: أبرزت الثورة التكنولوجية مزايا كبيرة لتحسين جودة الخدمات والسلع التي تقدمها المؤسسات للمجتمع، مما يتيح فرصاً متميزة لتحسين نوعية الحياة. وتمثل هذه التطورات فرصة للأفراد والحكومات لتعزيز الرفاه الإنساني، مع ضرورة تعظيم فوائد الاستثمار المتزايد في قطاع التكنولوجيا لتسهيل الحياة

2- توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية: ساهم الانفتاح العالمي في ظهور العولمة كفلسفة شاملة تربط المجتمعات بأبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية متكاملة، حيث أصبحت الأحداث ذات تأثير عالمي متزايد ووفرت الثورة التكنولوجية أدوات معرفية ورقمية لدعم العولمة، مما عزز الترابط بين المجتمعات عبر الإنترنت وشبكات الاتصال. شملت العولمة مجالات متعددة، مثل المعلوماتية والخدمات والعلاقات الاقتصادية والإدارية. في ظل هذا التوجه، تبنت العديد من الدول مشاريع الإدارة الإلكترونية لتحسين خدماتها، بما يواكب المعايير العالمية. تسعى هذه الدول للارتقاء بمستوى خدماتها لتحقيق الجودة العالمية وإرضاء مواطنيها.

¹ أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2015، ص 80.

² جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الإلكترونية منظومة تقنية وبشرية متكاملة، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2020، ص 54.

³ نائل عبد الحفيظ العوامة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد

15، العدد 2، السعودية، ص ص 267-276.

3- الدوافع الاقتصادية واشتداد المنافسة: تعد الحاجة إلى تقليص التكاليف وتحسين جودة الخدمات من أبرز دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية، خاصة مع تزايد شح الموارد وارتفاع تكاليف الإنتاج. تساعد الإدارة الإلكترونية على تقليل النفقات، توفير الوقت، وتقليل الأخطاء. كما دفعت المنافسة الشديدة بين المؤسسات للبحث عن التميز واكتساب ميزة تنافسية، حيث يعد تبني الإدارة الإلكترونية حلاً يعزز بقاء المؤسسات في سوق مزدحمة ويضمن استقطاب الزبائن والمحافظة على ولائهم.

4- الدوافع السياسية والديمقراطية: دفعت التحولات الديمقراطية والتطلعات الشعبية الجهات الإدارية إلى تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير أدائها. ساهمت حركات محلية وعالمية تطالب بالمزيد من الحرية والمشاركة في توجيه الأنظمة نحو تحديث إدارتها، مما أدى إلى تحسين فعالية القطاع العام. ساعدت الإدارة الإلكترونية في تجاوز التعقيدات البيروقراطية والإجراءات التقليدية، لتصبح أداة متميزة للارتقاء بالأداء الحكومي.

5- الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة: إن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المؤسسات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية والتنافس في تقديم الخدمات والسلع بناء على معايير السهولة والفعالية والكفاءة والنوعية والكمية الملائمة أي أنه لا يمكن لأية مؤسسة أو دولة أو مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعاده المختلفة.

6- انتشار الثقافة الإلكترونية: أدى الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والإنترنت إلى شيوع الثقافة الإلكترونية بين الشباب، مما زاد من التحديات أمام الإدارات الحكومية والمؤسسات، بات من الضروري أن تبادر هذه الإدارات إلى مواكبة طموحات الأجيال القادمة والاستفادة من التكنولوجيا لرفع وعي وثقافة مستخدميها.

ثانياً: أسس الاستعداد الإلكتروني لقيام المنظمة الإلكترونية

يمكن تحديد أسس ومعايير الاستعداد الإلكتروني المطلوب توفيرها في المجتمع كالتالي:¹

1- التفاعلية: عبر إتاحة شبكات الحاسبات والمعلومات وإمكانية الوصول إليها، وسهولة استخدامها، وزيادة قدراتها في تبادل المعلومات والخدمات مع كافة المؤسسات والمنشآت والأفراد، وتوافر البنى الأساسية.

2- القيادة الإلكترونية: وذلك عبر دعم جهود سد الفجوة التكنولوجية، وتوظيفها للتكنولوجيا للقيام بالأعمال والمهام للحكومة الإلكترونية، وتأكيد الشراكة بين الإدارة العليا للمؤسسات والقيادة الحكومية، ومراجعة وتقويم التشريعات والقوانين المعمول بها وملاءمتها، وضمان سهولة الوصول إلى المؤسسة عبر شبكة الإنترنت.

3- أمن المعلومات: وذلك من خلال تقوية الحماية والحجية القانونية المرتبطة بالبرمجيات والإبداعات، وسن التشريعات التي تحمي خصوصية وسرية المعلومات للمؤسسات والأفراد علي حد سواء، وتعظيم العقوبة الجنائية على جرائم الكمبيوتر والتوقيع الإلكتروني والنشر الإلكتروني، الخ.

¹ الهادي محمد محمد، المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مصر، 2004، ص22.

4-رأس المال البشري: من خلال إدارة عليا لقيادات ومديرين أكفاء قادرين علي استيعاب التطور التكنولوجي، والاستعانة بمحللين للسياسات المؤثرة علي نشوء المؤسسة الرقمية يفهمون التشريعات والقوانين، وتحفيز وحث العاملين لاستيعاب وتعلم التطبيقات التكنولوجية، واستقطاب المهندسين والفنيين والمستخدمين لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وإيجاد البيئة الخصبة لدعم ثقافة الابتكار والإبداع.

5-مناخ الأعمال: عبر تشجيع المنافسة الفعالة بين مقدمي خدمات التكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات، والشفافية والانفتاح الحكومي، وتحديد مخاطر القوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها، ودعم الاستقرار السياسي والقيادي لها، والانفتاح المالي، والتشجيع على الاستثمار.

ثالثاً: مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية

تأخذ عملية التحول الإلكتروني الكامل بعدين أساسيين:¹

1-البعد الأول: ويتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمؤسسة إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر وسائل إلكترونية.

2-البعد الثاني: ويتضمن إدارة تدفقات العمل إلكترونياً مع الزبائن والمستفيدين .ويتم ذلك من خلال إعادة تصميم العمليات وقنوات توزيع المنتجات والخدمات والمعلومات باستخدام تكنولوجيا الشبكات والاتصال، ولا بد أن نعلم بأن عملية التحول الذي تقوده الإدارة الإلكترونية ترتبط ببيئتين:

أ -البيئة الخارجية: وتمثل بعد علاقة الأعمال بالزبائن، وعلاقة الأعمال بالأعمال.

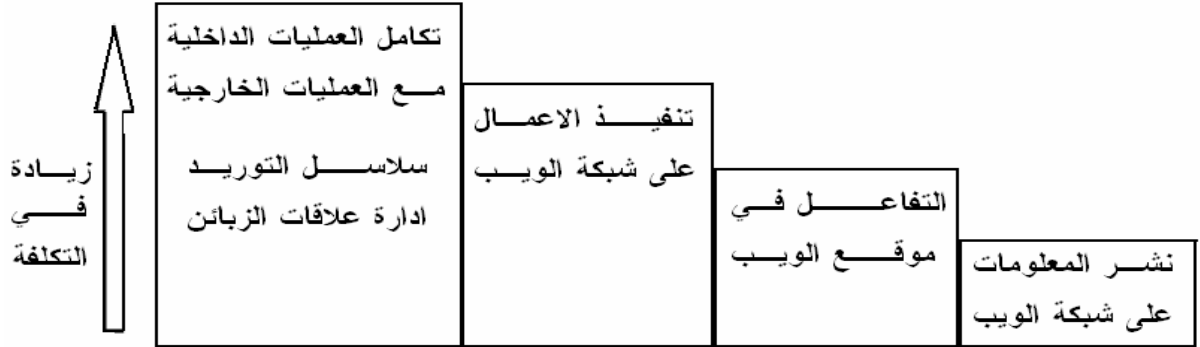
ب -البيئة الداخلية: وتمثل علاقة الأعمال بالعاملين.

إن التحول الإلكتروني لأنشطة الأعمال هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الويب وإدارته، وتحديث محتوياته لأن الموقع ليس إلا نافذة تخفي بنية شبكية متطورة توفر قاعدة تقنية معلوماتية لنقل أنشطة الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية، هذه العملية تتقدم باستمرار حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن، والأعمال، والعاملين.

ويمكن توضيح مراحل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص222.

شكل رقم (01_07): مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص225.

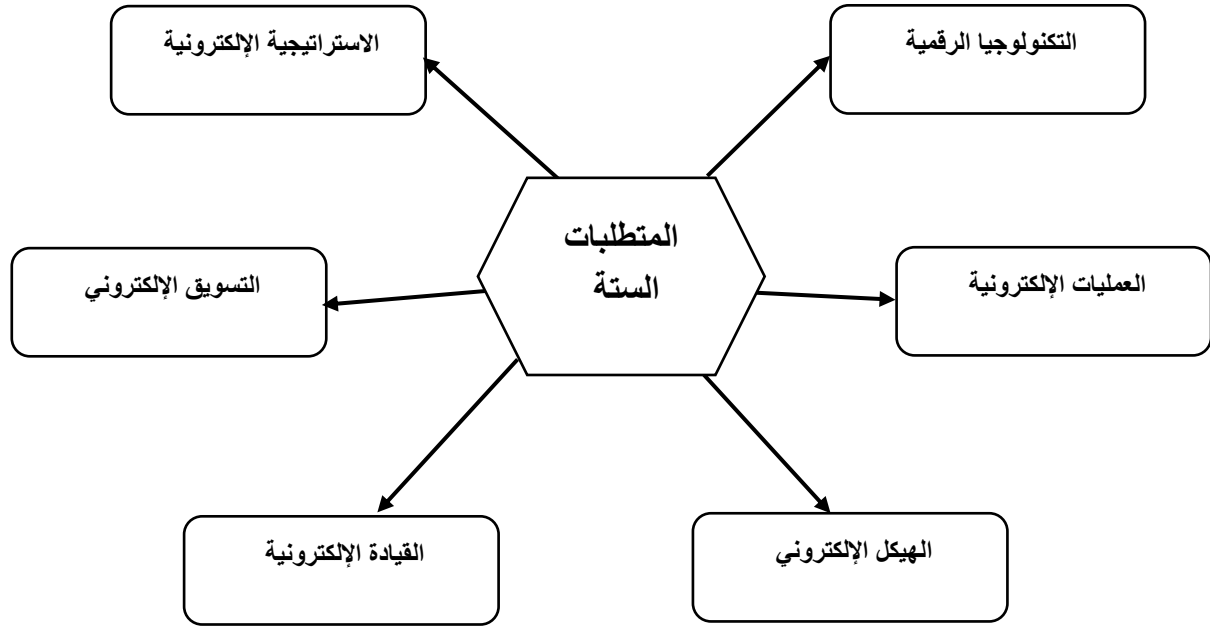
رابعاً: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية¹:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس.
 - توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
 - تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً.
 - تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين.
 - إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.
 - ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- ويمكن توضيح متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

¹ العمري، سعيد بن معلا. المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير علوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص19.

شكل رقم (08_01): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية:



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص234.

خامساً: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: وهي عوامل تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية:¹

- ✓ التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة.
- ✓ تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري، استراتيجي).
- ✓ قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
- ✓ عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة.
- ✓ عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات، أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها.
- ✓ عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
- ✓ عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.
- ✓ قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
- ✓ النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
- ✓ قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة، والخوف من التغيير.
- ✓ تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق، وغياب التشريعات المناسبة.

¹ عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، دار السحاب، مصر، 2007، ص 54-55.

- ✓ غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة.
 - ✓ معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الانجليزية.
 - ✓ عدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة.
- المبحث الثالث: أثر الثقافة التنظيمية في تبني الإدارة الإلكترونية**

في ظل التوجه المتزايد نحو التحول الرقمي، أصبحت الإدارة الإلكترونية خيارا استراتيجيا للمنظمات الحديثة، ومع ذلك فإن تطبيقها لا يتم بمعزل عن البيئة الداخلية للمؤسسة وعلى رأسها الثقافة التنظيمية التي تلعب دورا أساسيا في مدى تقبل الموظفين للتغيير.

المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

من المؤكد أن الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة تسهم في تشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أوفي رفض استخدامها، فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الابداع والابتكار في ظل جو داعم للمشاركة، تمنح للعاملين الفرصة للمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة بحماس وإصرار.

أولا: دور الثقافة التنظيمية في دعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية

إن المنظمات التي تملك ثقافة قوية وصحيحة تكون قادرة على استغلال الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للمستفيدين مقارنة بتلك المنظمات التي لا تملك ثقافة سليمة، ويتمثل دور الثقافة التنظيمية في دعم وتشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية يتم من خلال النقل والحفاظ على القيم التالية:¹

- قيم تشجيع وتعزيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادرة، وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة واستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، فضلا عن تشجيعهم على ابتكار منتجات جديدة ذات مواصفات منافسة بغض النظر عن ضمان رواج هذه المنتجات.
- قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة، مما يحتم تركيز جهود المنظمة وجميع العاملين بها من رؤساء ومروّسين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الذي تجدد وتبدع فيه المنظمة، بالإضافة إلى تبني أنشطة عمل خارجية تخرج عن نطاق خبراتها إذا كانت تبشر بعوائد مادية واقتصادية سريعة تساعد في نمو المنظمة وزيادة مواردها.
- القيم المرتبطة بتشجيع الإدارة العليا على استخدام التقنية: حيث سيؤدي ذلك إلى الحد من مقاومة العاملين لاستخدامها، بل وتشجيعهم على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهنا يبرز دور النمط الثقافي للمنظمة، حيث يلعب المدراء دورا كبيرا في تحديد النمط الثقافي، فالمدیر الناجح هو الذي يكون قادرا على فرض بصمته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة، فإذا كان هذا الأسلوب يشجع استخدام تطبيقات الإدارة

¹ جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الإلكترونية "منظومة تقنية وبشرية متكاملة"، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2020، ص ص 174-175.

الإلكترونية، فإن العاملين يتجهون نحو استخدام هذه التطبيقات ويسعون لمعرفة كيفية استخدامها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ككل ويساعد على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانياً: التحديات المتعلقة بالثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

وهي التحديات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الأمية المعلوماتية:

ويقصد بها "جهل عدد غير قليل من أفراد المجتمع بالتطورات التكنولوجية الحديثة وعدم معرفتهم التعامل معها واستخدامها".¹

ويمكن أن يكون لهذا النوع من الأمية الأثر البالغ في تعطيل تطبيق وتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية وخاصة في المجتمعات العربية التي تعاني من أمية مخفية في التعامل مع الحاسوب، والقضاء عليها يحتاج لتضافر الجهود من المؤسسات الحكومية والخاصة لإبراز أهمية الحاسوب ودوره في نهضة الأمم.

وهناك العديد من الأسباب التقنية والعلمية لهذا الغياب منها:²

- التباين من نظام لآخر مما يصعب مهمة تبادل الرسائل والملفات.
- الجهل نتيجة لعدم متابعة التطورات في مجال الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة.
- عدم وجود أو قلة مراكز البحوث عربية موثقة يمكن اعتمادها كمصدر متجدد للمعلومات على مستوى الإقليمي.
- العائق اللغوي الذي يعاني منه الكثيرون حيث يتطلب التعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية وخاصة بالنسبة للمبرمجين ضرورة إتقان اللغة الإنجليزية، فأغلب البرمجيات واللغات البرمجية المعتمدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية تستخدم اللغة الإنجليزية كلغة أساسية للتعامل.
- التجاهل لهذه الثروة خوفاً من سلبياتها.

2- غموض المفهوم لدى الكثير من المسؤولين والموظفين في مختلف الأجهزة والمنظمات: إن البعض منهم لا يعرف مصطلح "الإدارة الإلكترونية" في حد ذاته أولاً يعني معناه، مما يحتاج إلى توضيح المعنى وتوفير الأرضية الفكرية له، بالإضافة إلى توحيد الرؤى المختلفة نظراً لتعدد واختلافها بين المؤسسات والمنظمات المختلفة، وعليه فإن من أهم ما ينبغي الاهتمام به حتى تضمن المنظمة نجاحاً لعملية التحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية هو أن تتبنى ومنذ المراحل الأولى للتخطيط والإعداد لهذا التحول استراتيجية اتصالية شاملة تعمل على توظيف مختلف وسائل الاتصال والإعلام المتاحة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية والغاية من تطبيقاتها ليس للعاملين بالمنظمة فحسب ولكن من الضروري كذلك أن تعمل على شرح مشروع الإدارة الإلكترونية ومزاياه لكل جمهور المنظمة والمتعاملين معها وللمجتمع ككل، وذلك حتى تضمن قبولاً لهذا المشروع وتسمح بإيجاد تفاعل إيجابي معه.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي وإيمان فاضل السمراي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2002، ص 54.

² علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008، ص 32.

3- مقاومة التغيير والتخوف منه: إقامة مثل هذه المشاريع تحمل في طياته الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام من خلال إعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية.

المطلب الثاني: تشجيع العنصر البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية

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

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

لكن في معظم الأحيان تمارس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية دورا سلبيا 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، وضد تشجيع الابتكار، ثقافة النظرة إلى الداخل ضمن إطار جدران المنظمة، والتركيز على التطوير الذاتي تحت تأثير الشعور بضرورة الدفاع عن هوية المنظمة تاريخ أعمالها وإنجازاتها في الماضي، وفي هذه الحالة تكون المنظمة ذات مستوى فعالية متدنية وأداء منخفض بسبب عدم وجود معتقدات هادية متماسكة وقيم مشتركة.

من ناحية أخرى تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى تشجيع الابتكار، بمعنى النظر والتفكير خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، بشرط أن تتكامل النظرة إلى الخارج مع النظرة المعمقة في الداخل من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وما يرتبط بها من نماذج أعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف)، وما تستدعيه من تغيرات جوهرية في الثقافة التنظيمية السائدة أو الحالة.¹

تشجيع الابتكار والإبداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الإدارة الإلكترونية ليس من أجل نجاح مشروعها أو برامجها فحسب، وإنما أيضا من أجل ضمان تحقيق مستوى جيد من الكفاءة والفعالية عند وضع نظم الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج وتوزيع ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأعمال في الانترنت.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص ص 339-340.

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

إن التغيير الذي ننشده في الثقافة التنظيمية لا يخلق عقبات وإنما يولد فرصا ويبسط الطريق أمام تطوير ناجح لنظم الإدارة الإلكترونية ضمن حسابات زمن الانترنت، وليس حساب التقويم العادي الذي تجاوزه اقتصاد المعرفة والانترنت.¹

المطلب الثالث: أهم جوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية أن أبرز وأهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو جانب الثقافة الإلكترونية و يتمثل فيما يلي:²

- نشر التوعية بأهمية استخدام التقنية الحديثة.
- تثقيف العاملين بمعنى العمل الإلكتروني.
- تثقيف العاملين بمعنى شبكة الانترنت .
- تثقيف العاملين بمعنى الشبكة الداخلية.
- تثقيف العاملين بمعنى بمصطلح البوابة الإلكترونية.
- تثقيف العاملين بمعنى الأرشة الإلكترونية.
- تثقيف العاملين بمعنى التوقيع الإلكتروني.

ينظر الى الثقافة التنظيمية نظرة إيجابية بوصفها موضوعا للتطوير و التغيير باستمرار و بحسب فاعلية المنظمة و قدرتها على الاستجابة الى التكيف و التوازن مع القوى و المتغيرات المؤثرة في بيئة الاعمال و خاصة التأثيرات الإيجابية التي تعززها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و شبكة الانترنت، فالادارة الالكترونية تحتاج الى ثقافة الابتكار بمعنى النظرة و التفكير خارج الصندوق (المنظمة و ثقافتها الحالية)و ذلك من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) و ما يرتبط بها من نماذج اعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية (عناصر البيئة الداخلية) و ما تستدعيه من تغيرات جوهرية على صعيد الثقافة التنظيمية السائدة أيضا، فثقافة الابتكار و الابداع و الانفتاح و المرونة هي ما تجتاحه الإدارة الإلكترونية إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية و تعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الأعمال في الانترنت لذلك ادركت التنظيمات أنه لاجدوى من استخدام التكنولوجيا إذا كانت الثقافة السائدة سلبية، كما هو واضح أن الإدارة الإلكترونية بحاجة إلى ثقافة التشارك وهي بدورها تحفز نفسها بسبب حضور ومشاركة الجماعة المنظمة و الملهمة، ولذلك إن الثقافة

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 341.

² بادي سوهام، عبد الكريم بن عميرة، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، المجلد 53، العدد 01، الأردن، 2018، ص ص 23-26.

التنظيمية تتجسد في قيم العمل من خلال كسر الحواجز على صعيد التنظيم الداخلي بينما تتجسد الإدارة الإلكترونية في كسر الحواجز بين التنظيمات و المتعاملين معها خارج المنظمة، يبدو أن زيادة روح الجماعة و فرق العمل هي التي تشكل مع مرور الزمن عقل المنظمة وذاكرتها التنظيمية و ثقافتها وتقاليد عملها المغروسة في الأفراد العاملين و القادمين الجدد و في قادة اليوم وقادة المستقبل، كما أن الإدارة الإلكترونية هي ليست ساحة لألعاب فردية وشخصية بل هي لعبة القوة المستندة إلى المعرفة للعمل الجماعي.

ما يمكن ان نستخلصه من هذا الفصل هو أن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والتي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم انجاز بها المهام، فهي بذلك تتمتع بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، أما ما يسمى بالإدارة الإلكترونية فهي التحول من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق إلى إدارة حديثة تعتمد على برامج وتقنيات متطورة، وذلك لتسهيل العمل وزيادة من كفاءة الأداء داخل المؤسسة، وان هذا التحول يشمل كل وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ويرجع الفضل لظهور هذا النوع من التحول إلى التطورات السريعة في التقنيات و الوسائل المستخدمة.

وعليه تقوم العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية على التأثير المتبادل، حيث تؤثر الثقافة على مدى استعداد المؤسسة لتبني الإدارة الإلكترونية، بينما تساهم هذه الأخيرة في تحديث الثقافة التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي.

وفي هذا السياق، يتطلب نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية وجود ثقافة تنظيمية مرنة، مما يجعل من الضروري أن تعمل المؤسسات على تهيئة بيئة داخلية مناسبة، من خلال تدريب العاملين، وإشراكهم في عملية التحول الرقمي، ذلك لمواكبة التغيرات وضمان الانتقال الناجح نحو الإدارة الإلكترونية.

تمهيد:

يهتم هذا الفصل بالجانب الميداني للدراسة والذي يشمل تعريف لمؤسسة نفضال وتوضيح دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة، بالإضافة إلى أنه يتضمن الإجابة على فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها، وفيما يلي توضيح للأقسام التي تم التطرق إليها من أجل الوصول إلى ما تصبو إليه هذه الدراسة، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نوضحهما كما يلي:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفضال

المبحث الثاني: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال

يتضمن هذا المبحث نشأة مؤسسة نفطال وأهم منتجاتها، ثم توضيح هيكلها التنظيمي وأهم منتجاتها، وأخيرا مقاطعة توزيع ونقل الوقود لولاية تيارت.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفطال وأهم مهامها

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كان تحت إشراف المؤسسات الأجنبية والتي كانت بدورها تحتكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة، لكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وأنها تمتلك احتياطي هام من و 491 المحروقات، وذلك بإنشاء مؤسسة التي أسندت إليها المهام التالية البحث الاستكشاف التنقيب، - سوناطراك بموجب القرار رقم 63-، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرير والتوزيع الداخلي والخارجي للمشتقات البترولية، وسوف نقوم في هذا المطلب بالتعريف بمؤسسة نفطال وتطورها ومهامها الرئيسية الموكلة لها، ومختلف المواد التي تقوم بتسويقها وهيكلها التنظيمي.¹

1 - نشأة مؤسسة نفطال:

لطالما كان قطاع المحروقات قطاعا مهما وحساسا، ومن أجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط، كلفت مهمة تسيير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سوناطراك، حيث قررت السلطات الجزائرية 1963، ووضعت المؤسسة 12/491 الصادر في -31 إنشاء مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 63 آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة الطاقة. ومن أجل تخفيض الضغط المتزايد على سوناطراك، تم توزيع المهام على مؤسسات أخرى من أجل ضمان السير الجيد للعمل، فتم إنشاء مؤسسة نفتاك (NAFTEC) مهمتها تكرير سوناطراك؛ وكذلك، (NAFTAL) التي أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المواد البترولية، ومؤسسة نفطال 1980، وقد تم إنشاء مؤسسة نفطال بموجب المرسوم رقم 80/101 المؤرخ في 1982/01/01 وانطلقت في أداء مهمتها في 1982/01/01 وفي 1987/08/27 أخذت نفطال شكل شركة ذات وفي أسهم (SPA) .

يرجع مصطلح نفطال إلى: NAFTA أي النفط وهو المصطلح العلمي للبترول، وأما AL: الحرفين الأولين من كلمة الجزائر (ALGERIE) أي أن كلمة "نفطال" تعني نفط الجزائر. ولقد بدأت عملية البحث والتنقيب والتسويق وذلك من خلال توسيع مجال البحث العلمي في مؤسسة سوناطراك ابتداء من سنة 1967، لاسيما في مجال البتروكيميا. ولقد تم إنشاء المؤسسة للتكرير الوطنية والتوزيع للمنتجات البترولية ERDP والتي وضعت تحت وصاية المناجم آنذاك، وفي 1987/08/25 انحلت ERDP بموجب المرسوم 87-189 الذي تم من خلاله

1- المرسوم التنفيذي رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، صادر عن رئاسة الجمهورية الجزائرية، المتعلق بتأسيس شركة سوناطراك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 1 لسنة 1964، ص. 1.

الفصل بين نشاطين التوزيع والتكرير، وذلك بإنشاء مؤسسة NEFTEC الخاصة بنشاط التصفية والتكرير ومؤسسة نפטال الخاصة بعملية التوزيع. يبلغ رأس مال مؤسسة نפטال 15.560.000.000.00 دج وهي من المؤسسات التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني.

2 - المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال¹: تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال كما يلي:

- ✓ 1-تنظيم وتطوير عمليتا التسويق وتوزيع المواد البترولية؛
- ✓ 2-تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني؛
- ✓ 3-تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق؛
- ✓ 4-الحرص على تطبيق واحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة؛
- ✓ 5-القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البترولية؛
- ✓ 6-تطوير صورة وجود العلامة ونوعيتها؛
- ✓ 7-تأمين وصيانة مختلف المعدات والأدوات والمنشآت؛
- ✓ 8-تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تربيصات متوالية؛
- ✓ 9-وضع الميزانية التقديرية؛
- ✓ 10-تسويق الوقود والزيوت.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم المنتجات لمؤسسة نפטال

1 - الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال: تتكون من

الإدارة العامة (Direction Générale) : وهي أعلى سلطة تنفيذية في الشركة، وتشرف على جميع الأنشطة، وتتخذ القرارات الاستراتيجية، يتبع لها مباشرة:

- ديوان المدير العام
- مفتشية التدقيق والرقابة
- مستشارون تقنيون وقانونيون

2 المديريات المركزية (Directions Centrales) : وتشمل عادة:

- المديرية المركزية للمالية والمحاسبة
- المديرية المركزية للموارد البشرية

¹ - الوثائق مقدمة من طرف مصالح الموارد البشرية وحدة الوقود نפטال تيارت

- المديرية المركزية للاستراتيجية والتطوير

- المديرية المركزية للمعلوماتية والنظم

- المديرية المركزية للأمن الصناعي والصحة والبيئة

- المديرية المركزية للتوزيع

3 الفروع أو الأنشطة الرئيسية (**Activités Principales**) : مؤسسة نفطال تنقسم إلى ثلاث فروع رئيسية:

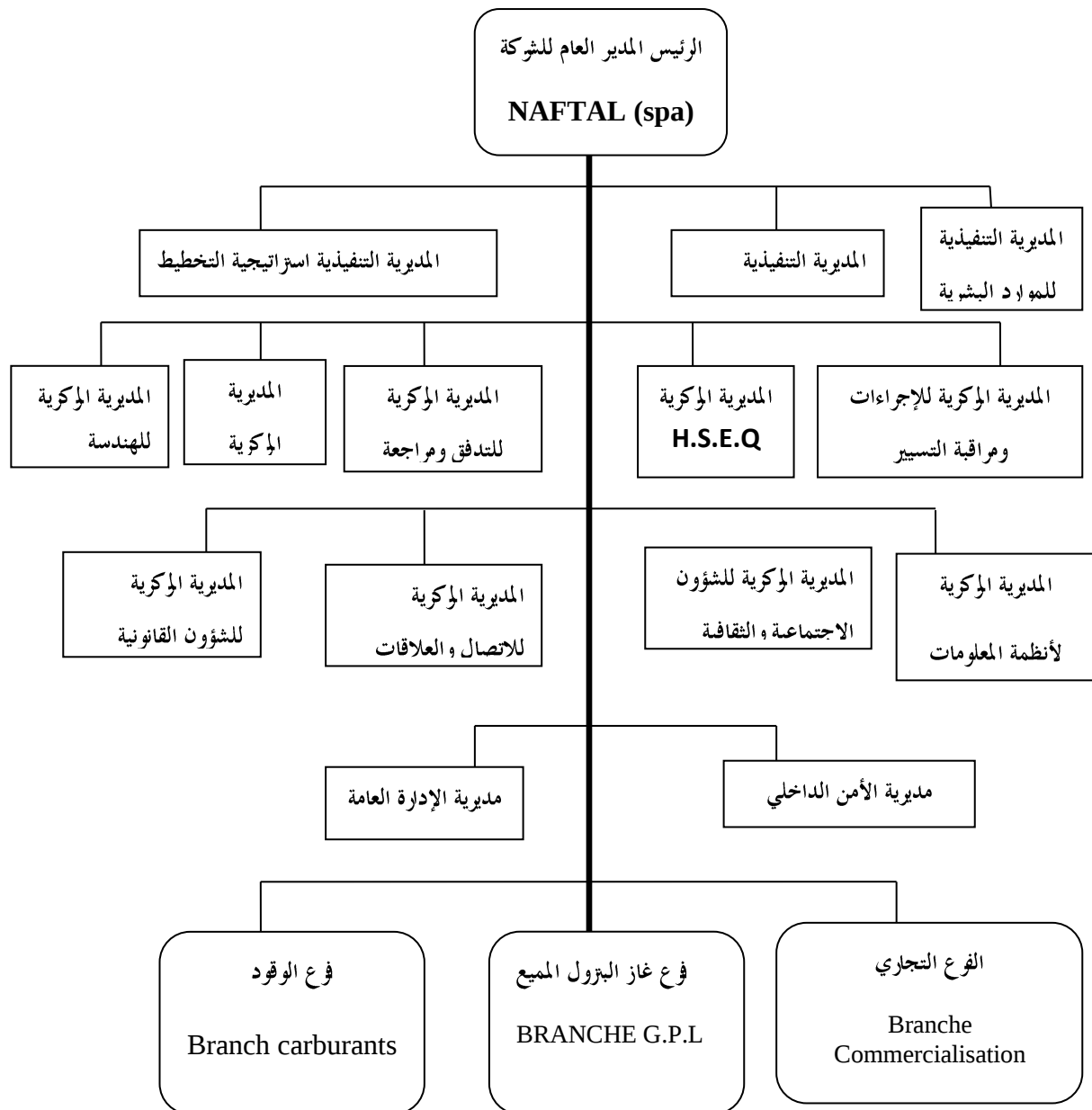
- فرع توزيع الوقود (**Activité Carburants**) : مسؤول عن توزيع مختلف أنواع الوقود عبر المحطات.

- فرع GPL (الغاز النفطي المسال): يهتم بتوزيع وتسويق غاز البوتان والبروبان.

- فرع الزيوت والمشتقات (**Activité Lubrifiants**) : مختص ببيع الزيوت الصناعية وزيوت المحركات

ويوضح الشكل التالي جميع الأقسام والمصالح التي تتكون منها مؤسسة نفطال.

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

2 - أهم المواد البترولية المسوقة من طرف مؤسسة نفطال:

تقوم المؤسسة بتسويق عدة منتجات من مشتقات البترول والغاز الطبيعي وأهمها:

❖ غاز البترول المميع (gaz pétrolier liquéfié GPL): غاز يتمثل في البوتان خاص بالسيارات.

الوقود (CARBURANTS): يخص مختلف السيارات والشاحنات، ومن بينها: بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، السير غاز، بنزين ممتاز.

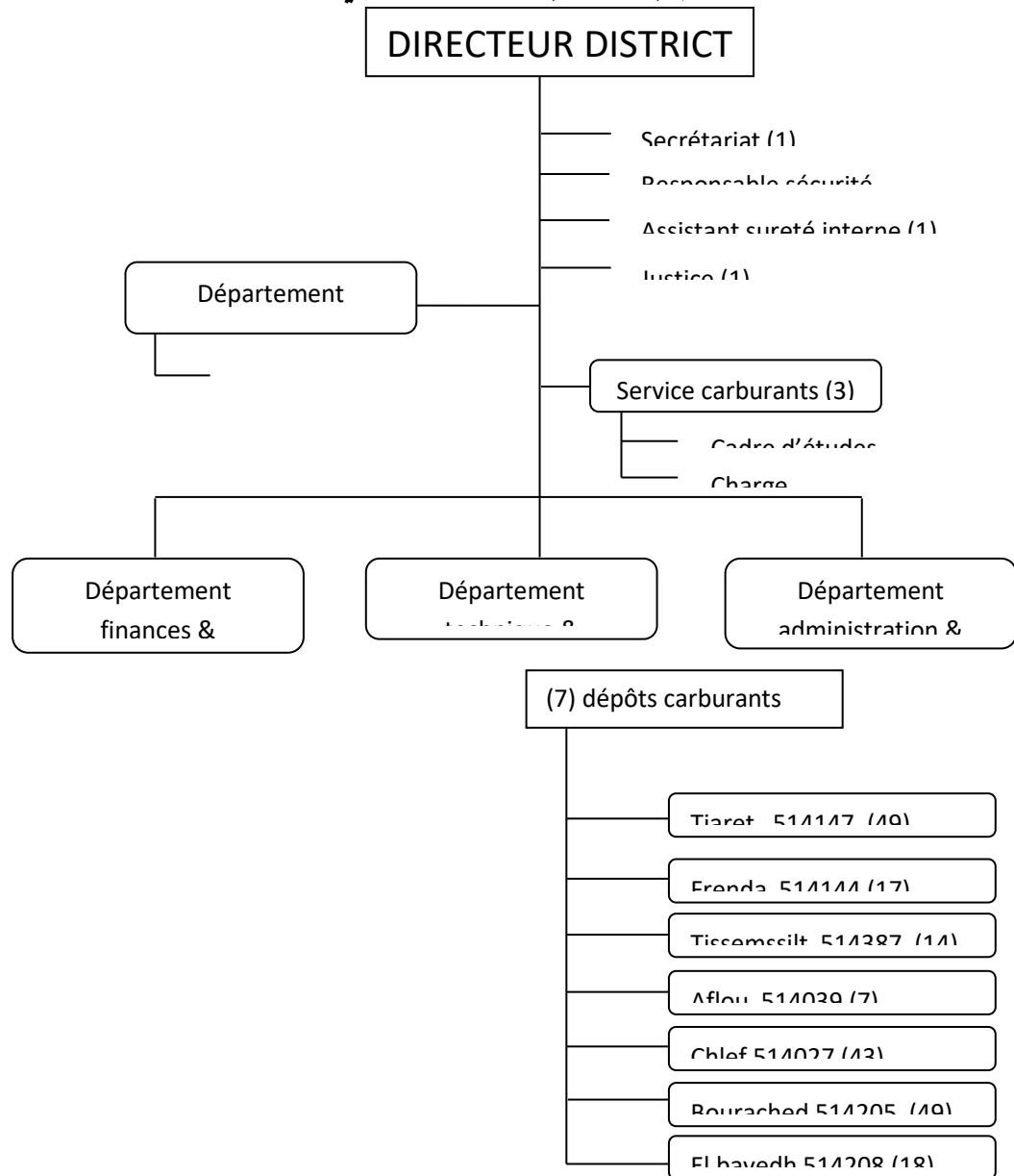
❖ الزفت (BITUMES): يستعمل في أعمال البناء والنشاطات الصناعية.

- ❖ العجلات المطاطية: (pneumatiques): نفطال تقوم بتسويق مختلف أنواع العجلات الخاصة بالسيارات، الحافلات، الشاحنات، ومختلف العجلات الأخرى.
- ❖ الزيوت (lubrifiants): مثل زيت التشحيم، زيوت (GRS)، الزيوت الصناعية (HIN)، الزيوت الخاصة بمحركات الديزل (HMD).

المطلب الثالث: مقاطعة توزيع ونقل الوقود تيارت

- 1 - الهيكل التنظيمي للمقاطعة وشرحه: إن المؤسسة عبارة عن نظام مركب ناتج عن التنسيق بين مختلف الإمكانات المساهمة في النشاط ولكون المؤسسة مسيرة بشكل فعال يجب أن تكون وحداتها منظمة ومرتبطة حسب الوظائف.

الشكل رقم (02-02): الهيكل التنظيمي للمقاطعة لولاية تيارت



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة نفطال.

يتكون الهيكل التنظيمي للمقاطعة مما يلي:

المدير العام.

مصلحة الموارد البشرية: تكلف بتكوين وتسيير كل المواد البشرية.

مصلحة تسيير الموظفين: كل ما يتعلق بتسيير الأجور، العطل، العلاقات مع الضمان الاجتماعي.

مصلحة الوسائل العامة: توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد ولوازم) لتسهيل مهمة الموظف دائرة الوحدة.

سكرتارية: تنظيم مواعيد المدير الرد على الهاتف وضبط المواعيد واستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق، تسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك البحث بواسطة سجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت، ترتيب وتنظيم الوثائق. استعمال منهجية مناسبة للحفظ والفهرس، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها حفظ أسرار المدير، اللباقة والبساطة في العمل واستعمال المجالات مع العمال.

مسؤول الأمن الصناعي: مسؤول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نفضال أي أنه مسؤول على نشاط الأمن الصناعي.

مصلحة معلومات التسيير: معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها، إرسال المعلومات للمديرية العامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي تكليف بصيانة دائرة المالية والمحاسبة المكلفة بكل العمليات المحاسبية والمالية تتكون من ثلاثة مصالح:

- 1 - مصلحة الخزينة: تتكفل هذه المصلحة بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة.
- 2 - مصلحة ميزانية وتكلفة: معالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وإجراء المحاسبة التحليلية وإعداد الميزانية التقديرية للشركة (الوحدة).
- 3 - مصلحة المحاسبة العامة: إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحقة.

دائرة التقنية والصيانة: مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح:

- 1 مصلحة الدراسات: تقوم بدراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهو مكلف بكل المبيعات والمشتريات على مستوى المؤسسة.
- 2 مصلحة الصيانة: الأجهزة الثابتة (مقر تعمير القارورات تيارت وتيسمسيلت).
- 3 دائرة التوزيع: مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.

مصلحة المبيعات: تتكفل بكل المبيعات على مستوى الوحدة.

مصلحة الاستغلال: تتكفل باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

دائرة المستخدمين والوسائل العامة: تسيير شؤون الموظفين.

2 - التسيير في مقاطعة نفطال تيارت:

مقاطعة الوقود بتيارت تفرعت عبر التقسيم الجديد للوحدة الأم نفطال وتقوم هذه المنطقة بجلب الوقود من المصفاة الموجودة عبر المقاطعة الصناعية أرزيو، تقوم بنقل المواد عبر شتى وسائل النقل مثل الخواص مؤسسة النقل البري وعن طريق السكك الحديدية، وهذه المواد متمثلة في البنزين العادي والممتاز والمازوت وتخزينه في صهاريج كبيرة، من مناطق الوقود هذه مقاطعة تيارت ولديها سبعة مراكز تخزين منها اثنان (02) داخل تراب الولاية وخمسة خارجها وتقوم هذه الأخيرة بدورها بتسليم هذا المخزون إلى مركز التسويق بوثيقة تسمى سند نقل المخزون. كما تحتوي مقاطعة وقود تيارت على مديرية وتتكون هذه الأخيرة من عدة دوائر منها الدائرة المالية والمحاسبة التي تقوم بمراقبة ميزانية المقاطعة من فواتير الماء والكهرباء وأجور العمال وكذا فواتير الخواص الذين يقومون بنقل المواد البترولية من أرزيو إلى تيارت. وكذا دائرة التقنية التي تقوم بدورها بمتابعة الأعطاب الموجودة عبر مراكز التخزين وإصلاحها. بالإضافة إلى دائرة الإعلام الآلي التي تقوم بمتابعة الأعمال التقنية ولهذه الدائرة عمليات مشتركة مع كافة دوائر ومراكز التخزين. كما توجد اتفاقية مع وزارة الطاقة والمناجم ووزارة التشغيل والتكوين المهني (مقاطعة تيارت معنية باتفاقية حيث تقوم هذه الأخيرة بجلب المتربصين من مختلف مراكز التكوين المهني والتمهين الموجود عبر الولاية).

3 - أهداف التسيير داخل المقاطعة:

- ضمان تسويق وتوزيع الوقود في المنطقة.
- إعداد واتباع خطط التمويل.
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تأمينه والحفاظ عليه.
- تأسيس خطط التوزيع وضمان التنفيذ.
- تحضير مراحل الاستغلال وخطط الصيانة للمستودعات والتأكد من تنفيذها.
- تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية والسهل على تطبيقها.

المبحث الثاني: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

تضمن هذا المبحث كافة الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية، فقد شمل اعداد وتصميم الاستبانة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى كافة الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم صدق وثبات الاستبانة، وأخيرا قمنا بتحليل خصائص عينة الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الاستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة

1 - اعداد وتصميم الاستبيان:

تم بناء وتصميم الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

- المسح المكتبي: من خلال الكتب والمقالات ذات الصلة بالموضوع.
- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- استشارة المتخصصين في الميدان.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، المنهج المتبع في الدراسة والفرضيات المطروحة، تم تصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- عرض الاستبانة في صيغتها الأولية على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات الأولية عليها.
- ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان، بالإضافة إلى أساتذة الإحصاء. بعد أخذ آراء المحكمين بعين الاعتبار والقيام بالتعديلات الضرورية حصلنا على الاستبانة في صورتها النهائية، والتي تكونت من الأقسام الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها

المحور	البعد	عدد الفقرات
الثقافة التنظيمية	القيادة	5
	الهيكل والنظم الداخلية	5
	ظروف العمل	4
الإدارة الإلكترونية	/	12

المصدر: من اعداد الطالبتين.

2 - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة نفطال، حيث تم أخذ عينة الدراسة والتي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع تحمل نفس خصائصه، فقد بلغ مجتمع الدراسة 70 موظفا، ومنه فإن حجم العينة بلغ 59 موظفا وهذا

بالاستعانة بجدول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan)، أنظر الملحق رقم (03). وقد تم توزيع 60 استبانة، استرجع منها 49 وتم استبعاد ثلاثة منه غير صالحة للتحليل.

أما من ناحية طريقة الاختيار فتم استخدام المعاينة العشوائية البسيطة لأنها من أسهل الأساليب ولا تتطلب جهدا كبيرا، كما أنها تمكنا للوصول إلى أفراد العينة المبحوثة في وقت قصير.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة ودراسة صدق وثبات أداة القياس

1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، وفيما يلي ذكرها:

- تم ترميز المتغيرات والبيانات وادخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرا لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى ($4 = 5 - 1$) الذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة ($0,80 = 5/4$)، ومنه يتحدد طول الفئة كالآتي:

• **الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي**

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة (التبني)
1.00	1.80	منخفضة جدا
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وذلك لاختبار الاتساق الداخلي لأداة القياس؛
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة القياس؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- تم تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار طبيعة ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية؛

- تم حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لتحديد درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية؛
- قياس معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية.

2 - صدق وثبات أداة القياس

خضعت الاستبانة قبل التوزيع إلى التحكيم من قبل مجموعة من المتخصصين، إضافة إلى اختبار ثباتها باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ".

❖ **صدق المحكمين:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول العبارات المدرجة وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعضها، إضافة لبعض العبارات، حيث تم استخلاص الاستبانة في شكلها النهائي قبل التوزيع.

❖ **ثبات أداة القياس:** تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كمؤشر لاختبار ثبات الاستبانة، حيث استخلصنا النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة	5	0.768
الهيكل والنظم الداخلية	5	0.759
ظروف العمل	4	0.737
الإدارة الإلكترونية	12	0.884
إجمالي الاستبانة	26	0.921

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

بلغ معامل الثبات "0.768"، "0.759"، "0.737" لأبعاد الثقافة التنظيمية (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، وظروف العمل) على التوالي، وبلغت قيمته بالنسبة لمحور الإدارة الإلكترونية بـ "0.884"، وكلها قيم أكبر من "0.70" ومنه فإن أداة القياس على درجة عالية من الثبات وهي قابلة للدراسة والتحليل.

❖ **الاتساق الداخلي:** يعتمد الاتساق الداخلي على درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" واختبار دلالاته الإحصائية كما يلي:

الجدول رقم (04): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

بعد الظروف العمل			بعد الهيكل والنظم الداخلية			بعد القيادة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,635**	1	0,000	0,562**	1	0,000	0,793**	1
0,000	0,823**	2	0,000	0,736**	2	0,000	0,754**	2
0,000	0,775**	3	0,000	0,703**	3	0,000	0,734**	3
0,000	0,810**	4	0,000	0,799**	4	0,000	0,770**	4
			0,000	0,777**	5	0,000	0,566**	5
** دال عند مستوى 0,01 (1%)								

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد معاملات الارتباط لأبعاد الثقافة التنظيمية تراوحت بين 0,562 و0,823، كما أنها دالة احصائيا مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات كل بعد ما يعني أنها تقيس البعد المعني، وأيضا اتساق جميع الأبعاد مع المحور التي تنتمي إليه.

الجدول رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية								
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0,000	0,603**	9	0,000	0,623**	5	0,000	0,716**	1
0,000	0,679**	10	0,000	0,719**	6	0,000	0,703**	2
0,000	0,765**	11	0,000	0,780**	7	0,000	0,568**	3
0,000	0,658**	12	0,000	0,662**	8	0,000	0,537**	4
** دال عند مستوى 0,01 (1%)								

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح مخرجات البرنامج أن معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني (الإدارة الإلكترونية) تراوحت بين 0,537 و0,780 وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يدل على اتساق داخلي قوي لفقرات هذا المحور.

المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة

يعتمد تحليل خصائص العينة على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتماداً على البيانات الشخصية المطلوب تعبئتها في الاستبانة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

1. المحور الأول: القيادة الإدارية

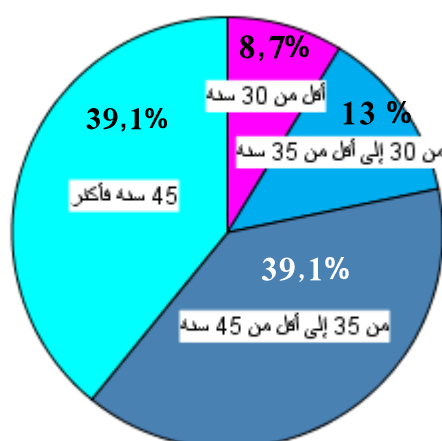
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	28	60.9 %
2	أنثى	18	39.1 %
المجموع	/	46	100 %

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور (28 ذكر) ونسبة مئوية 60,9 %، في حين قدرت فئة الإناث بنسبة 39,1 % (18 أنثى).

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال الشكل يتضح أن الفئة العمرية السائدة هي فئتان (من 35 إلى أقل من 45 سنة وفئة 45 سنة فأكثر) بنسبة مئوية قدرت بـ 39,1 % لكليهما، في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 13 %، وأخيراً فئة أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 8,7 %.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الرقم	المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	متوسط فأقل	1	2,2 %
2	ثانوي	8	17.4 %
3	جامعي	35	76,1 %
4	مهني	2	4,3 %
	المجموع	46	100 %

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج نجد أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي (جامعي) بتكرار 35 وبنسبة مئوية 76,1 %، تليها فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي (ثانوي) بنسبة تقدر بـ 17.4 %، وأخيراً فئة مهني ثم متوسط فأقل بنسبة (4,3 % و 2,2 %) على التوالي.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	من 1 إلى 5 سنوات	5	10,9 %
2	من 6 إلى 10 سنوات	8	17,4 %
3	من 11 إلى 15 سنة	5	10,9 %
4	أكثر من 15 سنة	28	60,9 %
	المجموع	46	100 %

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن 60,9 % تتراوح خبرتهم أكثر من 15 سنة وعددهم 28 فرداً، تليها 17,4 % من العينة تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات والبالغ عددهم 8 أفراد، بعدها كلا الفئتان (من 1 إلى 5 سنوات وفئة من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 10,9 % ومجموعهما 10 أفراد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

بعد ما أنهينا الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية نمر مباشرة إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لها، مع اختبار الفرضيات والإجابة عليها وأكد تقديم اقتراحات بناء على ذلك.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحاور الدراسة (الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية)

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة بناء على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1. المحور الأول (الثقافة التنظيمية): تضمن هذا المحور ثلاثة أبعاد وهي (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) لذلك كان لزاما علينا توضيح كل بعد على حدة وفيما يلي شرح مفصل لذلك:

الجدول رقم (09): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعـد القيادة

الترتيب	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
3	مرتفعة	0,729	4,04	10	30	5	0	1	ت	1. لدى المدراء الوعي التكنولوجي والالتزام بتطبيق الإدارة الالكترونية.
				21,7	65,2	10,9	0	2,2	%	
1	مرتفعة	0,653	4,13	12	29	4	1	0	ت	2. تتمتع الإدارة العليا بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات في تكنولوجيا المعلومات.
				26,1	63,0	8,7	2,2	0	%	
5	مرتفعة	0,631	3,96	7	31	7	1	0	ت	3. تتفق الإدارة العليا في المعلومات الواردة إليها من المستويات الادارية الدنيا.
				15,2	67,4	15,2	2,2	0	%	
4	مرتفعة	0,789	4	10	29	5	1	1	ت	4. يسهر صانعي القرار في المؤسسة على أن يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات.
				21,7	63,0	10,9	2,2	2,2	%	
2	مرتفعة	0,742	4,07	13	24	8	1	0	ت	5. الإدارة العليا قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان.
				28,3	52,2	17,4	2,2	0	%	
—	مرتفعة	—	4,04	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الجدول رقم (10): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده الهيكل والنظم الداخلية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
4	مرتفعة	0,723	3,50	2	23	17	4	0	ت	6. يشارك الموظفين بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الالكترونية
				4,3	50	37,0	8,7	0	%	
2	مرتفعة	0,749	3,80	7	25	12	2	0	ت	7. تبادل المعلومات والاتصالات باتجاهين
				15,2	54,3	26,1	4,3	0	%	
1	مرتفعة	0,729	3,96	10	25	10	1	0	ت	8. يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها
				21,7	54,3	21,7	2,2	0	%	
3	مرتفعة	1,066	3,59	11	13	15	6	1	ت	9. يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل يتناسب مع قدرات الموظفين
				23,9	28,3	32,6	13,0	2,2	%	
5	متوسطة	1,099	3,24	6	12	19	5	4	ت	10. توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية
				13,0	26,1	41,3	10,9	8,7	%	
-	مرتفعة	-	3,618	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطلبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم 8 " يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,96 وانحراف معياري 0,729 بدرجة موافقة مرتفعة، حيث أن إجمالي ما نسبته 82,6 % يرون أن الإدارة العليا لديها خطة طويلة المدى لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع أقسامها، وهو أمر ايجابي ومحفز. بعدها أتت العبارة رقم 7 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,80 وانحراف معياري 0,749؛ تليها العبارة التاسعة والسادسة بمتوسطات حسابية على التوالي (3,59، 3,50) مع درجة تبني مرتفعة هي الأخرى، ثم العبارة رقم 10 في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة.

الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لبعده ظروف العمل

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
3	مرتفعة	0,958	3,72	7	26	8	3	2	ت	11. يحرص الموظفون على التعلم الذاتي لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات
				15,2	56,5	17,4	6,5	4,3	%	

2	مرتفعة	0,789	4,00	12	24	8	2	0	ت	12. يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة
				26,1	52,2	17,4	4,3	0	%	
1	مرتفعة	0,661	4,09	11	29	5	1	0	ت	13. تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية
				23,9	63,0	10,9	2,2	0	%	
4	مرتفعة	0,813	3,70	6	24	12	4	0	ت	14. التنافس الشريف البعيد عن الصراعات بين الموظفين في بيئة العمل الالكتروني
				13,0	52,2	26,1	8,7	0	%	
–	مرتفعة	–	3,877	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أن العبارة رقم 13 " تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4,09 وانحراف معياري 0,661 بدرجة موافقة مرتفعة، حيث أن إجمالي ما نسبته 86,9 % أجابوا بموافق بشكل عام حيث يرون أن الإدارة العليا تشجع موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية، وهو أمر حتمي في العالم الرقمي. بعدها أتت العبارة رقم 12 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4 وانحراف معياري 0,789؛ تليها العبارة رقم 11 ثم العبارة رقم 14 بمتوسطات حسابية على التوالي (3,70، 3,70) مع درجة تبني مرتفعة هي الأخرى.

2. محور الإدارة الإلكترونية

تضمن هذا المحور 12 فقرة توضح بشكل عام مدى تبني المؤسسة للإدارة الإلكترونية وفيما يلي تحليل لاستجابات المبحوثين حولها.

الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور الإدارة الإلكترونية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
1	مرتفعة	0,610	4,37	20	23	3	0	0	ت	15. لدى المؤسسة مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات
				43,5	50	6,5	0	0	%	
3	مرتفعة	0,619	4,20	14	27	5	0	0	ت	16. لدى المؤسسة موظفون أكفاء يقومون بإدخال واخراج البيانات ومعالجتها وتحليلها
				30,4	58,7	10,9	0	0	%	
9	مرتفعة	0,737	3,89	9	24	12	1	0	ت	17. لدى الموظفين وعي ومعرفة كافية حول الإدارة الإلكترونية
				19,6	52,2	26,1	2,2	0	%	

8	مرتفعة	0,699	4,00	10	27	8	1	0	ت	18. استمرارية التدريب والتتقيف لتهيئة العمال في إدارة البيئة الإلكترونية
				21,7	58,7	17,4	2,2	0	%	
7	مرتفعة	0,882	4,02	16	17	11	2	0	ت	19. توفر الإدارة أجهزة حديثة لكافة المصالح والأقسام
				34,8	37	23,9	4,3	0	%	
10	مرتفعة	0,926	3,83	10	21	9	3	1	ت	20. توفر إدارة المؤسسة شبكات انترنت ذات سرعة وسعة عالية
				21,7	50	19,6	6,5	2,2	%	
6	مرتفعة	0,854	4,07	16	19	9	2	0	ت	21. توفر الإدارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية
				34,8	41,3	19,6	4,3	0	%	
2	مرتفعة	0,696	4,22	16	25	4	1	0	ت	22. توجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بمختلف المصالح والأقسام
				34,8	54,3	8,7	2,2	0	%	
11	مرتفعة	0,801	3,74	9	17	19	1	0	ت	23. هناك ربط الكتروني كفاء بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإكسترنات
				19,6	37	41,3	2,2	0	%	
4	مرتفعة	0,926	4,17	20	17	7	1	1	ت	24. توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين
				43,5	37	15,2	2,2	2,2	%	
2	مرتفعة	0,696	4,22	17	22	7	0	0	ت	25. تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة
				37	47,8	15,2	0	0	%	
5	مرتفعة	0,767	4,11	16	19	11	0	0	ت	26. تقوم الادارة بتحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات و الشبكات الحاسوبية
				34,8	41,3	23,9	0	0	%	
–	مرتفعة	–	4,07	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطلبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ من خلال النتائج أن العبارة رقم 15 " لدى المؤسسة مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4,37 وانحراف معياري 0,610 بدرجة موافقة مرتفعة، وهذا يدل على وجود مبرمجين في المؤسسة. بعدها أتت العبارتين رقم 25 و 22 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,22 وانحراف معياري 0,696؛ تليها العبارة رقم 16 ثم العبارة رقم 24 بمتوسطات حسابية على التوالي (4,20، 4,17) مع درجة تبني مرتفعة هي الأخرى. أما العبارات التي رتبت في المراتب الأخيرة فتمثلت في العبارة رقم 16 التي نصت على "لدى الموظفين وعي ومعرفة كافية حول الادارة الإلكترونية، تليها عبارة "توفر إدارة المؤسسة شبكات انترنت ذات سرعة وسعة عالية" وأخيرا عبارة "هناك ربط الكتروني كفاء بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإكسترنات" وكلها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سننظر في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في الفرضية الارتباطية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وبين الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى فرضية التأثير لتحديد أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال.

قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة المعامل	مستوى الدلالة المعنوية
الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية	0,673 **	0.000
** دال عند مستوى 0,01 (1%)		

المصدر: من اعداد الطلبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,673 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود ارتباط موجب ومتوسط بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال.
- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل والنظم الداخلية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال.
- يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال.

يتطلب الأمر هنا تحديد معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية والجدول الآتي يوضح العلاقة الارتباطية:

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية وأبعاد الثقافة التنظيمية	
0.000	0,556**	القيادة
0.000	0,653**	الهيكل والنظم الداخلية
0.001	0,478**	ظروف العمل
0.000	1	الإدارة الإلكترونية
** دال عند مستوى 0,01 (1%)		

المصدر: من اعداد الطلبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح مخرجات البرنامج وجود ارتباط موجب بين كل من الثقافة التنظيمية بأبعادها والإدارة الإلكترونية وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05) وأيضاً عند مستوى (0.01)، إذ يتضح أن بعد الهيكل والنظم الداخلية هو أكثر الأبعاد ارتباطاً بالإدارة الإلكترونية فقد بلغ معامل الارتباط بينهما 0,653، يليه بعد القيادة بمعامل ارتباط متوسط هو الآخر يقدر بـ 0,556، وأخيراً بعد ظروف العمل بمعامل ارتباط قيمته 0,478.

وعليه يمكننا القول بقبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، ومنه يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) والإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

تم معالجة هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كالآتي :

الجدول رقم (15): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية

المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية									
	المعامل β	المعامل المعيارى Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	1,365	-	3,019	0,004	0,673	0,452	36,346	0,000	-

معامل المتغير المستقل	0,703	0,673	6,029	0,000					1.000
-----------------------------	-------	-------	-------	-------	--	--	--	--	-------

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بـ $R = 0,673$ ، علاوة على ذلك فقد بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0,452$) وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (45.2%) من التغير الحاصل في الإدارة الإلكترونية وما تبقى يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في الدراسة. كما أن أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هو أثر دال إحصائياً، أما عن قيمة F فقدرت 36,346 وبمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ومنه فإن نموذج الانحدار معنوي. نلاحظ أيضاً أن قيمة معامل β قدرت بـ (0,703) وهي تشير إلى درجة التأثير فالتغير بوحدة واحدة في الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى التغير في الإدارة الإلكترونية بنسبة (70,3%).

مما سبق يمكننا القول بقبول الفرضية الرئيسية القائلة "يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال".

تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية مصاغة كالتالي:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

الجدول رقم (16): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة على الإدارة الإلكترونية

المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية									
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	1,820	-	3,561	0,001	0,556	0,309	19,674	0,000	-
معامل المتغير المستقل	0,557	0,556	4,436	0,000					1.000

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ من النتائج أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين القيادة والإدارة الإلكترونية، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بـ $R = 0,556$ ، وقدر معامل التحديد ($R^2 = 0,309$) مما يدل على أن القيادة تفسر ما نسبته (30.2%) من التغير الحاصل في الإدارة الإلكترونية وما تبقى يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في الدراسة. ونجد أن أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هو أثر دال إحصائياً، أما بخصوص قيمة F فبلغت 19,674 بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ومنه فإن نموذج الانحدار معنوي. يتبين أيضاً أن قيمة معامل β قدرت بـ (0.557) وهي تشير إلى درجة التأثير فالتغير بوحدة واحدة في القيادة سيؤدي إلى التغير في الإدارة الإلكترونية بنسبة (55,70%).

وبذلك يمكننا القول بأنه يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل والنظم الداخلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل والنظم الداخلية على الإدارة الإلكترونية

المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية									
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	2,159	-	6,375	0,000	0,653	0,427	32,735	0,000	-
معامل المتغير المستقل	0,528	0,653	5,721	0,000					1.000

المصدر: من اعداد الطالبتان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من النتائج نجد أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين الهيكل والنظم الداخلية والإدارة الإلكترونية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بـ $R = 0,653$ ، وقدر معامل التحديد ($R^2 = 0,427$) مما يدل على أن الهيكل والنظم الداخلية تفسر ما نسبته (42.7%) من التغير الحاصل في الإدارة الإلكترونية وما تبقى يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في الدراسة. ونجد أن أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هو أثر دال إحصائياً، أما بخصوص قيمة F فبلغت 32,735 بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من (0,05) ومنه فإن نموذج الانحدار معنوي. يتبين

أيضا أن قيمة معامل β قدرت ب (0,528) وهي تشير إلى درجة التأثير فالتغير بوحدة واحدة في الهيكل والنظم الداخلية سيؤدي إلى التغير في الإدارة الإلكترونية بنسبة (52,80%).

وبذلك يمكننا القول بأنه يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل والنظم الداخلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (18): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ظروف العمل على الإدارة الإلكترونية

المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية									
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	VIF
الثابت	2,502	-	5,704	0,000	0,478	0,229	13,056	0,001	-
معامل المتغير المستقل	0,404	0,478	3,613	0,001					1.000

المصدر: من اعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج إلى أن وجود علاقة موجبة بين ظروف العمل والإدارة الإلكترونية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ب $R = 0,478$ ، وقدر معامل التحديد ($R^2 = 0,229$) مما يدل على أن ظروف العمل تفسر ما نسبته (22.9%) من التغير الحاصل في الإدارة الإلكترونية وما تبقى يرجع لعوامل أخرى لم تدخل في الدراسة. ونجد أن أثر المتغير المستقل على المتغير التابع هو أثر دال إحصائيا، أما بخصوص قيمة F فبلغت 13,056 بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,05) ومنه فإن نموذج الانحدار معنوي. يتبين أيضا أن قيمة معامل β قدرت ب (0,404) وهي تشير إلى درجة التأثير فالتغير بوحدة واحدة في ظروف العمل سيؤدي إلى التغير في الإدارة الإلكترونية بنسبة (40,40%).

وبذلك يمكننا القول بأنه يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

خلاصة الفصل:

في ظل التحول الرقمي الذي يشهده العالم باستمرار أصبح لزاما على جميع المؤسسات الجزائرية بشكل عام ومؤسسة نפטال خاصة تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية، لهذا تم تحليل دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية مؤسسة نפטال باعتبارها أحد عوامل النجاح أو الفشل في تطبيقها، حيث تم في هذا الفصل توضيح كافة الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية ودراسة مدى صدق وثبات أداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لبيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لقدرات الاستبانة، ثم قمنا بتحليل استجابات أفراد العينة لتحديد درجة الموافقة عليها، وأخيرا تطرقنا إلى تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة يليها اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج؛ كانت لدينا فرضيتين رئيسيتين الفرضية الارتباطية والسببية، إذ تم قبول جميع فرضيات الدراسة وأيضا الفرضيات المتفرعة منها، ووجدنا بأن الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) لها دور كبير ومهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

خاتمة عامة:

شملت الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال بولاية تيارت، حيث استعانا بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمكننا من الوصول إلى ما تصبو إليه الدراسة من اختبار للفرضيات ووضع اقتراحات من شأنها تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة، وقد توصلنا لعدة نتائج يمكننا توضيحها كما يلي:

1 نتائج تحليل محاور الدراسة

المحور الأول الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل):

- تشير النتائج المتعلقة بهذا المحور إلى أن درجة الموافقة كانت مرتفعة، إذ قدرت قيمة المتوسط الحسابي المرجح للبعد الأول " القيادة " ب (4,04%)؛ ويتبين أن أفراد العينة يتفقون على أن الإدارة العليا تتمتع بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات في تكنولوجيا المعلومات، كما أنها قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان وهو أمر ايجابي ولا بد من التركيز عليه. ونجد أيضا أن الإدارة العليا تحرص على أن يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا بالإضافة إلى ثققتها بالمعلومات الواردة إليها من المستويات الادارية الدنيا ولكن بدرجة أقل.
- بالنسبة للبعد الثاني " الهيكل والنظم الداخلية " فقد تبين هو الآخر أنه على درجة مرتفعة من الموافقة من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة، ويتبين أن لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها وهو أمر ايجابي ومحفز أيضا. إلا أنها لا توفر الحوافز والمكافآت الكافية للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة وكانت درجة الموافقة الخاصة بها متوسطة.
- كانت درجة الموافقة للبعد الثالث "ظروف العمل" أيضا مرتفعة، فنجد أن إدارة المؤسسة تشجع موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية وهو أمر حتمي في العالم الرقمي. كما يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة مع حرصهم على التعلم الذاتي لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية

- لقد حظي هذا المحور بدرجة متوسطة مرتفعة إذ نجد أن المؤسسة تهتم بالمتطلبات البشرية من مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات لذلك احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4,37 وانحراف معياري 0,610 بدرجة موافقة مرتفعة، إضافة إلى اعطائها أهمية بالمتطلبات الأمنية تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة، أما العبارات التي رتبت في المراتب الأخيرة فتمثلت في "لدى الموظفين وعي ومعرفة كافية حول الادارة الإلكترونية، تليها عبارة "توفر إدارة المؤسسة

شبكات انترنت ذات سرعة وسعة عالية" وأخيرا عبارة "هناك ربط الكتروني كفاء بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإكسترانت" وكلها جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) والإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل والنظم الداخلية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.
- يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ظروف العمل وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.
- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.
- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل والنظم الداخلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.
- يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفضال.

الاستنتاجات

- 1) تبين أن الإدارة العليا تتمتع بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات في تكنولوجيا المعلومات، كما أنها قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان. إضافة إلى أنها تحرص على أن يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا بالإضافة إلى ثققتها بالمعلومات الواردة إليها من المستويات الادارية الدنيا مما يدل على القيادة الجيدة.

خاتمة

- (2) اتضح أن لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها، إلا أنها لا توفر الحوافز والمكافآت الكافية للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة وكانت درجة الموافقة الخاصة بها متوسطة.
- (3) تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية. كما أن ظروف العمل كانت إيجابية لمتعة المؤسسة بثقافة التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين مع حرصهم على التعلم الذاتي لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات.
- (4) وجود ارتباط دال إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) والإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.
- (5) وجود تأثير دال إحصائي عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

الاقتراحات

قمنا في الأخير بتقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة أكثر للتجسيد العلي للإدارة الإلكترونية نوردتها كالتالي:

- لابد على ادارة المؤسسة توفير الحوافز والمكافآت للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية؛
- السماح للموظفين في مختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الإلكترونية؛
- ينبغي على الموظفين التحلي بروح التنافس الشريف البعيد عن الصراعات؛
- لابد على أن يحرص الموظفون على التعلم الذاتي لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات؛
- على الإدارة الاهتمام بتوفير ربط الكتروني كفء بينها ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإكسترانت؛
- التركيز على توفير إدارة المؤسسة شبكات انترنت ذات سرعة وسعة عالية؛
- استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة العمال في إدارة البيئة الإلكترونية.

أفاق الدراسة

في خضم هذه الدراسة واجهتنا مواضيع عديدة لم يكن لزاما علينا الخوض فيها ولكن سنقدمها كأفاق دراسية مستقبلية لعلها تكون منارة للطلاب المقبلين على التخرج، وهي كما يلي:

- أثر القيادة التنظيمية على بناء ثقافة داعمة للتحويل الرقمي في المؤسسات الجزائرية.
- تأثير الثقافة التنظيمية على التحويل الرقمي في المؤسسات العمومية: دراسة مقارنة بين عدة مؤسسات جزائرية.
- دور التكوين والتدريب في تغيير الثقافة التنظيمية لدعم الإدارة الإلكترونية.
- تحليل العلاقة بين مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية في سياق التحويل نحو الإدارة الإلكترونية.
- استراتيجية تغيير الثقافة التنظيمية لدعم الابتكار الرقمي في مؤسسات القطاع العمومي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2015.
- 2- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، الأردن، 1992.
- 3- فلاح حسن عداي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الاردن، 2006.
- 4- العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2003.
- 5- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، السعودية، 2004.
- 6- مصطفى كولار واخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019.
- 7- أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدليل علمي للمديرين، دار الجامعة، مصر، 2007.
- 8- أحمد محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 9- الهادي محمد محمد، المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مصر، 2004.
- 10- جمال الدين محمد موسى، إدارة الثقافة التنظيمية والتعبير، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 11- جمال عبد الرحيم درير، الإدارة الإلكترونية منظومة تقنية وبشرية متكاملة، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2020.
- 12- جميل الدين لعويسات، سلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 13- جواد شوقي، والعاني مزهر، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الإثراء، الأردن، 2008.
- 14- حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص المتطلبات)، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2011.
- 15- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري، الأردن، 2010.
- 16- سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، دار الابتكار، مصر، 2009.
- 17- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 18- عامر إبراهيم قندليجي وإيمان فاضل السمرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2002.
- 19- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية (نماذج معاصرة)، دار السحاب، مصر، 2007.
- 20- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.

قائمة المراجع

- 21-علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل، الأردن، 2008.
- 22-فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، الذكاء السلوكي، الطبعة الأولى، دار الجامعية، مصر، 2009.
- 23-ماجدة عطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، الطبعة الأولى، دار الشروق، الاردن، 2003.
- 24-محمد سمير أحمد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 25-محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل، الاردن، 2008.
- 26-مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الأردن، 2003.
- 27-مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية، مصر، 2003.
- 28-مصطفى أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2008.
- 29-موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة، لبنان، 2005.
- 30-نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العالمي، الاردن، 2009.
- 31-ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
- 32-الحسن حسين بن محمد، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، السعودية، 2009.
- 33-سعد جاب الرب، إدارة موارد البشرية وموضوعات وبحوث متقدمة مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 34-شارلز وجاريت جولز، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.

الأطروحات والرسائل:

- 1-جاسم بن فيجان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية دورها في تطبيق الإدارة الشاملة، مذكرة دكتوراه في فلسفة العلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 2-شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 3-العمرى، سعيد بن معلا. المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير علوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

قائمة المراجع

المجلات الدورية:

1-نائل عبد الحفيظ العوامة، نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد 15، العدد 2، السعودية.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Soumaya intissar ben dhaou، **les capacités de changement du développement de l'administration électronique: les enseignements d'une recherche menée dans deux organismes publique canadiens**، thèse du doctorat en administration des affaires، université de Québec à Montréal, 2001, p23 .

2-Helene Huot, **L'apprentissage en Ligne et La gestion du changement sur Le plan humain**, Paris : center d'expertise des grands organismes, 2003, P35.

مراجع أخرى:

1-المرسوم التنفيذي رقم 63-491 المؤرخ في 31 ديسمبر 1963، صادر عن رئاسة الجمهورية الجزائرية، المتعلق بتأسيس شركة سوناطراك، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 1 لسنة 1964، ص 1.

2-الوثائق مقدمة من طرف مصالح الموارد البشرية وحدة الوقود نפטال تيارت.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 1: الاستبانة



وزارة التعليم العلمي والبحري

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير - تخصص ادارة الأعمال -

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الإلكترونية

دراسة حالة - مؤسسة نفطال - تيارت

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نفطال، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من أهم الركائز لإنجاح أو فشل تطبيق الادارة الإلكترونية؛ وإن تعاونكم في إعطاء المعلومات بكل صدق وموضوعية يساهم في تحقيق هذا الهدف. علما أن المعلومات الواردة في الاستبانة ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم...ومن الله التوفيق

اشراف الأستاذة:

الطالبتان:

د. بن حليلة هوارية

• بن حليلة زينب

• عشير أحلام

1- البيانات الشخصية والوظيفية: الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

• الجنس:	☐ ذكر	☐ أنثى
• العمر:		
	☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 إلى أقل من 35 سنة
	☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة	☐ 45 سنة فأكثر
• المستوى التعليمي:		
	☐ متوسط فأقل	☐ ثانوي
	☐ جامعي	☐ مهني
• عدد سنوات الخبرة:		
	☐ من 1 إلى 5 سنوات	☐ من 6 إلى 10 سنوات
	☐ من 11 إلى 15 سنة	☐ أكثر من 15 سنة

2- البيانات العلمية المتعلقة بالمحاور: فيما يلي العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
البعد الخاص بالقيادة					
1.	لدى المدراء الوعي التكنولوجي والإلتزام بتطبيق الإدارة الالكترونية				
2.	تتمتع الإدارة العليا بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات في تكنولوجيا المعلومات				
3.	تشق الإدارة العليا في المعلومات الواردة إليها من المستويات الادارية الدنيا				
4.	يسهر صانعي القرار في المؤسسة على أن يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات				

5.	الإدارة العليا قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان				
البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية					
6.	يشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الإلكترونية				
7.	تبادل المعلومات والاتصالات باتجاهين				
8.	يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها				
9.	يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل يتناسب مع قدرات الموظفين				
10.	توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية				
البعد المتعلق بظروف العمل					
11.	يحرص الموظفون على التعلم الذاتي لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات				
12.	يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة				
13.	تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية				
14.	التنافس الشريف البعيد عن الصراعات بين الموظفين في بيئة العمل الإلكتروني				
المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15.	لدى المؤسسة مبرمجين في مجالات الحاسوب والاتصالات				
16.	لدى المؤسسة موظفون أكفاء يقومون بإدخال وإخراج البيانات ومعالجتها وتحليلها				
17.	لدى الموظفين وعي ومعرفة كافية حول الإدارة الإلكترونية				
18.	استمرارية التدريب والتثقيف لتهيئة العمال في إدارة البيئة الإلكترونية				
19.	توفر الإدارة أجهزة حديثة لكافة المصالح والأقسام				

قائمة الملاحق

20.	توفر إدارة المؤسسة شبكات انترنت ذات سرعة وسعة عالية				
21.	توفر الإدارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية				
22.	توجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بمختلف المصالح والأقسام				
23.	هناك ربط الكتروني كفاء بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإنترنت				
24.	و مسؤولية أن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين				
25.	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة				
26.	تقوم الادارة بتحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية				

الملحق رقم (02): أسماء المحكمين للاستبانة

الاسم واللقب	مكان العمل
قوادري رشيد	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
لزرقي نوال	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بن طراد أسماء	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بلخضر نصيرة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03): جدول كرجيسي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)

العينة	المجتمع	العينة	المجتمع
140	220	10	10
144	230	14	15
148	240	19	20
152	250	24	25
155	260	28	30
159	270	32	35
162	280	36	40
165	290	40	45
169	300	44	50
175	320	48	55
181	340	52	60
186	360	56	65

قائمة الملاحق

70	59		380	191
75	63		400	196
80	66		420	201
85	70		440	205
90	73		460	210
95	76		480	214
100	80		500	217
110	86		550	226
120	92		600	234
130	97		650	242
140	103		700	248
150	108		750	254
160	113		800	260
170	118		850	265
180	123		900	269
190	127		950	274
200	132		1000	278
210	136		1100	285

الملحق رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	26

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,737	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	12

الملحق رقم (05): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

		بسرر صانعي القرار في المؤسسة على أن يكون عملها على دراسة نامة مختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات	تتمتع الإدارة العليا بالمرونة والقدرة على مواكبة المسجدات في تكنولوجيا المعلومات	لدى المدراء الوعي التكنولوجي والإلزام بتطبيق الإدارة الإلكترونية	×1
الإدارة العليا كادره على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان	,364***	,464***	,391***	,641***	,793***
	,013	,001	,007	,000	,000
	46	46	46	46	46
تتمتع الإدارة العليا بالمرونة والقدرة على مواكبة المسجدات في تكنولوجيا المعلومات	-,018	,690**	,445**	,641**	,754**
	,906	,000	,002	,000	,000
	46	46	46	46	46
نلق الإدارة العليا في المعلومات الواردة إليها من المستويات الإدارية الدنيا	,481**	,402**	1	,445**	,734**
	,001	,006	,002	,007	,000
	46	46	46	46	46
يسهر صانعي القرار في المؤسسة على أن يكون عملها على دراية نامة مختلف المعارف المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات	,190	1	,402**	,690**	,770**
	,207	,006	,000	,001	,000
	46	46	46	46	46
الإدارة العليا كادره على اتخاذ قرارات	1	,190	,481**	-,018	,566**

قائمة الملاحق

Corrélations

		يشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الإلكترونية	تبادل المعلومات تلاصلا ولا تدهاجدا	يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها	يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل يناسب مع قدرات الموظفين	توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية	X2
يشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الإلكترونية	Corrélation de Pearson	1	,349*	,253	,245	,322*	,562**
	Sig. (bilatérale)		,017	,090	,101	,029	,000
	N	46	46	46	46	46	46
تبادل المعلومات والاتصالات تدهاجدا	Corrélation de Pearson	,349*	1	,635**	,453**	,355*	,736**
	Sig. (bilatérale)	,017		,000	,002	,015	,000
	N	46	46	46	46	46	46
يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها	Corrélation de Pearson	,253	,635**	1	,434**	,346*	,703**
	Sig. (bilatérale)	,090	,000		,003	,018	,000
	N	46	46	46	46	46	46
يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل يناسب مع قدرات الموظفين	Corrélation de Pearson	,245	,453**	,434**	1	,579**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,101	,002	,003		,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46
توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمتميزين في تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,322*	,355*	,346*	,579**	1	,777**
	Sig. (bilatérale)	,029	,015	,018	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46
X2	Corrélation de Pearson	,562**	,736**	,703**	,799**	,777**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46

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

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

Corrélations

		يحرص الموظفون على التعلم الذاتي لأستخدام تقنية المعلومات والاتصالات	يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة	تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على المبادرة بأستخدام الإدارة الإلكترونية	الشباب الشريف البعيد عن الصراعات بين الموظفين في بيئة العمل الإلكتروني	X3
يحرص الموظفون على التعلم الذاتي لأستخدام تقنية المعلومات والاتصالات	Corrélation de Pearson	1	,294*	,145	,315*	,635**
	Sig. (bilatérale)		,047	,337	,033	,000
	N	46	46	46	46	46
يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,294*	1	,725**	,554**	,823**
	Sig. (bilatérale)	,047		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46
تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على المبادرة بأستخدام الإدارة الإلكترونية	Corrélation de Pearson	,145	,725**	1	,629**	,775**
	Sig. (bilatérale)	,337	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46
الشباب الشريف البعيد عن الصراعات بين الموظفين في بيئة العمل الإلكتروني	Corrélation de Pearson	,315*	,554**	,629**	1	,810**
	Sig. (bilatérale)	,033	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46
X3	Corrélation de Pearson	,635**	,823**	,775**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46

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

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

قائمة الملاحق

الملحق رقم (06): اختبار الاتساق الداخلي لمحور الإدارة الإلكترونية

Correlations													
	لدى المؤسسة موظفون أكفاء يقومون بإدخال واخراج البيانات ومعالجتها وتحليلها والانصالات	لدى الموظفين وعي ومعرفة كافية حول الإدارة الإلكترونية	استمرارية التدريب والمنفعة فهينة التمثال في إدارة البيئة الإلكترونية	نوفر الإدارة لجهازه حديثة لكافة المصالح والأقسام	نوفر إدارة المؤسسة تحتات افريت ذات سرعة وسعة عالية	نوفر الإدارة البرامج الحاسوبية المترجمة لتطبيق الأعمال الإدارية	توجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بمختلف المصالح والأقسام	هناك ربط الكتروني كفء بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإنترنت	توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين	تعمل ادارة المؤسسة على تحديد الحماية للأزمة نظم التشغيل والطبقات المختلفة	نقوم الإدارة بتحديد آليات المراقبة والفحص لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية	Y	
Relation de Pearson (bilatérale)	1	,688**	,487**	,261	,440**	,471**	,593**	,435**	,338*	,474**	,382**	,293*	,716**
		,000	,001	,080	,002	,001	,000	,003	,021	,001	,009	,049	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,688**	1	,583**	,411**	,440**	,526**	,648**	,312*	,240	,288	,312*	,329*	,703**
	,000		,000	,005	,002	,000	,000	,035	,109	,052	,035	,026	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,487**	,583**	1	,604**	,277	,362*	,365*	,047	,177	,224	,307*	,257	,568**
	,001	,000		,000	,062	,013	,013	,756	,240	,135	,038	,084	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,261	,411**	,604**	1	,324*	,274	,372*	,091	,159	,274	,274	,332*	,537**
	,080	,005	,000		,028	,065	,011	,546	,292	,065	,066	,024	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,440**	,440**	,277	,324*	1	,250	,411**	,426**	,354*	,485**	,282	,227	,623**
	,002	,002	,062	,028		,094	,005	,003	,016	,001	,058	,130	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,471**	,526**	,362*	,274	,250	1	,689**	,439**	,447**	,191	,611**	,465**	,719**
	,001	,000	,013	,065	,094		,000	,002	,002	,202	,000	,001	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,593**	,648**	,365*	,372*	,411**	,689**	1	,461**	,383**	,323*	,536**	,464**	,780**
	,000	,000	,013	,011	,005	,000		,001	,009	,029	,000	,001	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,435**	,312*	,047	,091	,426**	,439**	,461**	1	,343*	,595**	,679**	,454**	,662**
	,003	,035	,756	,546	,003	,002	,001		,020	,000	,000	,002	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,338*	,240	,177	,159	,354*	,447**	,383**	,343*	1	,482**	,423**	,373*	,603**
	,021	,109	,240	,292	,016	,002	,009	,020		,001	,003	,011	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,474**	,288	,224	,274	,485**	,191	,323*	,595**	,482**	1	,629**	,411**	,679**
	,001	,052	,135	,065	,001	,202	,029	,000	,001		,000	,005	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,382**	,312*	,307*	,274	,282	,611**	,536**	,679**	,423**	,629**	1	,662**	,765**
	,009	,035	,038	,066	,058	,000	,000	,000	,003	,000		,000	,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,293*	,329*	,257	,332*	,227	,465**	,464**	,454**	,373*	,411**	,662**	1	,658**
	,049	,026	,084	,024	,130	,001	,001	,002	,011	,005	,000		,000
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Relation de Pearson (bilatérale)	,716**	,703**	,568**	,537**	,623**	,719**	,780**	,662**	,603**	,679**	,765**	,658**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46

* au niveau 0.01 (bilatéral).

* au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (07): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

عمر الموظف					جنس الموظف				
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé			Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل من 30 سنة	4	8,7	8,7	8,7	Valide	ذكر	28	60,9
	من 30 إلى أقل من 35 سنة	6	13,0	13,0	21,7		أنثى	18	39,1
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	18	39,1	39,1	60,9		Total	46	100,0
	45 سنة فأكثر	18	39,1	39,1	100,0				
Total		46	100,0	100,0					

عدد سنوات الخبرة				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	5	10,9	10,9
	من 6 إلى 10 سنوات	8	17,4	28,3
	من 11 إلى 15 سنة	5	10,9	39,1
	أكثر من 15 سنة	28	60,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0

المستوى التعليمي				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط فأقل	1	2,2	2,2
	دبلوم	8	17,4	19,6
	جامعي	35	76,1	95,7
	مهني	2	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0

الملحق رقم (08): نتائج الدراسة الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية

Statistiques

الإدارة العليا كادرس على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان					يسهر صانعي القرار في المؤسسة على أن يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتوفرة بتكنولوجيا المعلومات				
لدى المدراء الوعي التكنولوجي والإلتزام بتطبيق الإدارة الإلكترونية					تتمتع الإدارة العليا بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات في تكنولوجيا المعلومات				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,2	2,2	N	Valide	46	46	46
	محايد	5	10,9	13,0		Manquant	0	0	0
	موافق	30	65,2	78,3		Moyenne	4,04	4,13	3,96
	موافق بشده	10	21,7	100,0		Ecart type	,729	,653	,631
	Total	46	100,0	100,0		Asymétrie	-1,507	-,635	-,524
						Erreur standard d'asymétrie	,350	,350	,350
						Kurtosis	5,790	1,523	1,406
						Erreur standard de Kurtosis	,688	,688	,688

تتقن الإدارة العليا في المعلومات الواردة إليها من المستويات الادارية الدنيا				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,2	2,2
	محايد	7	15,2	17,4
	موافق	31	67,4	84,8
	موافق بشده	7	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0

تتمتع الإدارة العليا بالمرونة والقدرة على مواكبة المستجدات في تكنولوجيا المعلومات				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,2	2,2
	محايد	4	8,7	10,9
	موافق	29	63,0	73,9
	موافق بشده	12	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0

الإدارة العليا قادرة على اتخاذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب منها في أي وقت ومن أي مكان

يسهر صانعي القرار في المؤسسة على أن يكون عمالها على دراية تامة بمختلف المعارف المتوفرة بتكنولوجيا المعلومات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,2	2,2
	محايد	8	17,4	19,6
	موافق	24	52,2	71,7
	موافق بشده	13	28,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشده	1	2,2	2,2
	غير موافق	1	2,2	4,3
	محايد	5	10,9	15,2
	موافق	29	63,0	78,3
	موافق بشده	10	21,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0

الملحق رقم (09): نتائج الدراسة الوصفية لبعد الهيكل والنظم الداخلية

Statistiques						
		توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمميزين في تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية	يتم تقسيم المهام والمسؤوليات بشكل يناسب مع قدرات الموظفين	يوجد لدى الإدارة خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارتها وأقسامها	تبادل المعلومات تتلاقصلاو تدهاجناد	يتشارك الموظفون بمختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات ضمن بيئة العمل الإلكترونية
N	Valide	46	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,24	3,59	3,96	3,80	3,50
Ecart type		1,099	1,066	,729	,749	,723
Asymétrie		-,291	-,237	-,292	-,323	-,369
Erreur standard d'asymétrie		,350	,350	,350	,350	,350
Kurtosis		-,182	-,679	-,074	,064	-,150
Erreur standard de Kurtosis		,688	,688	,688	,688	,688

الملحق رقم (10): نتائج الدراسة الوصفية لبعد ظروف العمل

Statistiques					
		التحافز الشريف التجديد عن الصراعات بين الموظفين في بيئة العمل الإلكتروني	تشجع إدارة المؤسسة موظفيها على المبادرة باستخدام الإدارة الإلكترونية	يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة	يحرص الموظفون على التعلم الذاتي لاستخدام المعلومات والإتصالات
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,70	4,09	4,00	3,72
Ecart type		,813	,661	,789	,958
Asymétrie		-,413	-,576	-,568	-1,133
Erreur standard d'asymétrie		,350	,350	,350	,350
Kurtosis		-,103	1,262	,200	1,498
Erreur standard de Kurtosis		,688	,688	,688	,688

الملحق رقم (11): نتائج الدراسة الوصفية لمحور الإدارة الإلكترونية

Statistiques												
		تقوم الإدارة بتحديد أليات المراقبة والقياس لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية	تعمل إدارة المؤسسة على تحديد المعايير اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة	توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين	هناك ربط إلكتروني كفء بين المؤسسة ومختلف المؤسسات الأخرى عن طريق الإكستراكتات	يوجد في المؤسسة شبكة داخلية تربط الإدارة بمختلف المصالح والأقسام	توفر الإدارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق الأعمال الإدارية	توفر إدارة المؤسسة شركات التزويد ذات سرعة وسعة عالية	توفر إدارة المؤسسة حديثه لكافة المصالح والأقسام	استمرارية التدريب والتنقيف لمهنية العمال في إدارة البيئة الإلكترونية	لدى المؤسسة موظفون أكفاء يقومون بإدخال وأخراج البيانات ومعالجتها وتحليلها	لدى المؤسسة مبرمجين في مجال الحاسوب والاتصالات
N	Valide	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,11	4,22	4,17	3,74	4,22	4,07	3,83	4,02	4,00	4,20	4,37
Ecart type		,767	,696	,926	,801	,696	,854	,926	,882	,699	,737	,610

الملحق رقم (12): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		Y	X1	X2	X3
Corrélation de Pearson	Y	1,000	,556	,653	,478
	X1	,556	1,000	,618	,323
	X2	,653	,618	1,000	,686
	X3	,478	,323	,686	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000	,000	,000
	X1	,000	.	,000	,014
	X2	,000	,000	.	,000
	X3	,000	,014	,000	.
N	Y	46	46	46	46
	X1	46	46	46	46
	X2	46	46	46	46
	X3	46	46	46	46

Corrélations

		Y	X
Y	Corrélation de Pearson	1	,673**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
X	Corrélation de Pearson	,673**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

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

الملحق رقم (13): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,673 ^a	,452	,440	,38406	,452	36,346	1	44	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,361	1	5,361	36,346	,000 ^b
	de Student	6,490	44	,148		
	Total	11,851	45			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta	t		Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	1,365	,452		3,019	,004	,454	2,276		
	X	,703	,117	,673	6,029	,000	,468	,939	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (14): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر القيادة على الإدارة الإلكترونية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,556 ^a	,309	,293	,43142	,309	19,674	1	44	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,662	1	3,662	19,674	,000 ^b
	de Student	8,190	44	,186		
	Total	11,851	45			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
(Constante)	1,820	,511		3,561	,001	,790	2,850		
X1	,557	,126	,556	4,436	,000	,304	,810	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (15): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الهيكل والنظم الداخلية على الإدارة

الإلكترونية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,653 ^a	,427	,414	,39300	,427	32,735	1	44	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X2

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,056	1	5,056	32,735	,000 ^b
	de Student	6,796	44	,154		
	Total	11,851	45			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,159	,339	6,375	,000	1,477	2,842		
	X2	,528	,092	5,721	,000	,342	,714	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم (16): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر ظروف العمل على الإدارة الإلكترونية

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,478 ^a	,229	,211	,45576	,229	13,056	1	44	,001

a. Prédicteurs : (Constante), X3

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,712	1	2,712	13,056	,001 ^b
	de Student	9,139	44	,208		
	Total	11,851	45			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,502	,439	5,704	,000	1,618	3,386		
	X3	,404	,112	3,613	,001	,179	,630	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال -تيارت-، واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة نפטال، وبلغ حجم العينة 59 عامل من عمال مؤسسة نפטال، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات.

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (القيادة، الهيكل والنظم الداخلية، ظروف العمل) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال، يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل والنظم الداخلية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال، يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لظروف العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة نפטال.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية، مؤسسة نפטال.

Abstract:

This study Aimed to know the rolr of organizational culture in the implementation of electronicmanagment at Naftal Corporation- Tiaret-.

The study relied on a questionnaire as the primary tool for data collection. The study population consisted of employees at Naftal, with a sample size of 59 employees. The analytical descriptive approach was adopted to test the hypotheses.

The study reached several findings, the most important of which are: There is a statistically significant effect at the ($\alpha \leq 0.05$) level of significance of organizational culture—across its dimensions (leadership, internal structure and systems, and working conditions)—on the implementation of electronic management at Naftal.

There is also a statistically significant effect at the ($\alpha \leq 0.05$) level of significance of internal structure and systems on the implementation of electronic management at Naftal. Additionally, there is a statistically significant effect at the ($\alpha \leq 0.05$) level of significance of working conditions on the implementation of electronic management at Naftal.

Key words: Organizational culture, Electronic management, Naftal Corporation.