



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة "

إعداد الباحث

إيهاب فاروق مصباح العاجز

إشراف

الدكتور/يوسف عبد عطية بحر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الأعمال

1432 هـ - 2011 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

الرقم ج.س.غ/35/..... Ref

2011/06/02

التاريخ..... Date

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ إيهاب فاروق مصباح العاجز لنيل درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال وموضوعها:

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 04 رجب 1432هـ، الموافق 2011/06/06م الساعة

الثانية عشرة ظهراً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	د. يوسف عبد عطية بحر	مشرفاً ورئيساً
	أ.د. ماجد محمد الفرا	مناقشاً داخلياً
	د. سامي علي أبو الروس	مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية التجارة/ قسم إدارة الأعمال.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق ،،،

عميد الدراسات العليا

د. زياد إبراهيم مقداد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ
خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

صدق الله العظيم

العلق: الآيات ﴿1-5﴾

عن أبو الدرداء رضي الله عنه قال : سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " من سلك طريقاً يبتغى فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة ، وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع ، وإن العالم ليستغفر له من في السماوات ومن في الأرض ، حتى الحيتان في الماء ، وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب ، وإن العلماء ورثة الأنبياء ، وإن الأنبياء لم يورثوا ديناراً ولا درهما وإنما ورثوا العلم فمن أخذه أخذ بحظ وافر " .

رواه أبو داود والترمذي

" إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان أفضل ولو ترك هذا لكان أجمل. وهذا أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر "

القاضي الفاضل عبد الرحيم بن عليّ البيسانيّ

كاتب ووزير صلاح الدين الأيوبي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة وعددهم (294) موظف، وتم استرداد (247) استبانة ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (6) استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9%.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

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

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- 1- اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- 2- تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها باستمرار الكترونيا بعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.
- 3- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.
- 4- إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين وربط الحوافز المادية والمعنوية بإنجازاتهم الوظيفية إلكترونيا، وتهيئة مناخ مناسب يشجع على الإبداع والابتكار والتعلم واتخاذ القرارات ومواجهة التحديات ضمن بيئة الأعمال الإلكترونية.

Abstract

This study aimed to identify the "**role of organizational culture to activate the application of e- management**" in Ministry of Education and Higher Education – Gaza's Governorates. The researcher used the descriptive analytical method, and collected primary data by a questionnaire, he used Complete Census , and distributed a questionnaire to (294) employees dealing with the e-management in Ministry of Education and Higher Education – Gaza's governorates, the Response was (247) , and after examining the questionnaires (6) were excluded because of giving non-fulfillment of the conditions required to answer, and thus the number of questionnaires under study became (241) questionnaires, in percentage 81.9%.

The study concluded numbers of results, the most important of which are:

- 1- There are significant statistical relationship between the elements of an organizational cultural as (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations) and the activation of the application of e-Management. It was a positive correlation relationship.
- 2- Not allowed to employee for accomplishing the work of a particular business decisions without returning to his immediate supervisor within the work e-Management.
- 3- Do not honored or motivate staff for excellence in structuring and dissemination of e-Management in the ministry.
- 4- Not allowed to staff to participate in the development of systems and mechanisms of e-Management program they use.

The study's recommendations:

- 1- Considered that the Ministry's website represents the identity of the ministry, mission and strategy, activities and services, and that more than just a command line interface to the Ministry.
- 2- Encourage staff to express their opinions in the values, beliefs, norms, and expectations established within the Ministry to develop them to suit the environment of e-management, and continuously circulated electronically in terms reflect the ministry culture.
- 3- support the Observational learning in order to promote best of e-management practices among staff .
- 4- Satisfying the staff's needs and appreciation and connecting material and moral incentives with their accomplishments in e-management, and Creating an appropriate environment to encourage creativity and innovation, learning and decision-making and meet the challenges within the environment of e-management.

الإهداء

إلى معلم البتيرية رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم،

إلى مناحل العلم أساتذتي الأفاضل،

إلى من بربهما إله الكوفة أو صانعي أبي وأمي الحبيبين جزاهما الله عني خيرا الجزاء،

إلى عمي الحبيب أبو قصي،

إلى عوني وسندي أخي وأخواتي الأحباء،

إلى رفيقة وربي زوجتي الغالية،

إلى ابني الحبيب محمد وأحبتني سيماء وعمر ووسارة،

إلى الأكرح منا جميعا شهداء فلسطين.. وأسرانا البواسل

أهدى لكم جميعا نعمة جهدي

الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للبحث العلمي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ، الحمد لله الذي خلق الأرض والسموات ، الحمد لله الذي علم العثرات ، فسترها على أهلها وانزل الرحمات ، ثم غفرها لهم ومحا السيئات ، فله الحمد ملئ خزائن البركات ، وله الحمد ما تتابعت بالقلب النبضات ، وله الحمد ما تعاقبت الخطوات ، وله الحمد عدد حبات الرمال في الفلوات ، وعدد ذرات الهواء في الأرض والسموات ، وعدد الحركات والسكنات ، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين ، جدد الله به رسالة السماء ، وأحيا ببعثته سنة الأنبياء ، ونشر بدعوته آيات الهداية ، وأتم به مكارم الأخلاق وعلى آله وأصحابه ، الذين فقههم الله في دينه ، فدعوا إلى سبيل ربهم بالحكمة والموعظة الحسنة ، فهدى الله بهم العباد ، وفتح على أيديهم البلاد .

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة على ما بذلوه وبيذلوه من جهد في رسم معالم العلم لطلبتهم واخص بالذكر الدكتور الفاضل /يوسف عبد عطية بحر المشرف على هذه الرسالة والذي تابعها بكل جدية ومثابرة وبصدر رحب فقدم لي نصائحه وتوجيهاته السديدة حتى ظهرت الرسالة على هذا الوجه ، فجزاه الله كل خير وبارك الله له في علمه ودينه .
كما وإنني أتقدم بوافر شكري من الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهما بالمشاركة في مناقشة هذه الرسالة .

كما اشكر السادة المحكمين على تعاونهم ، ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة .

كما اشكر كلا من الدكتور /سيف الدين عوده ، والدكتور /سمير صافي لما قدماه من مساعدة لإتمام هذه الرسالة .

كما أتقدم بعظيم الشكر والتقدير للأستاذ /محمود مطر مدير التخطيط في وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة ، وجميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها الذين تعاونوا معي لانجاز هذه الرسالة .

وفي الختام كثيرون هم الذين يستحقون الشكر والتقدير ... فكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في انجاز هذا العمل بتقديم يد المساعدة أو إبداء الرأي أو بدعوة في ظهر الغيب .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	▪ آية قرآنية.
ب	▪ حديث شريف، قول مأثور.
ت	▪ ملخص الدراسة باللغة العربية.
ث	▪ ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.
ج	▪ الإهداء.
ح	▪ الشكر والتقدير.
خ	▪ قائمة المحتويات.
ر	▪ قائمة الجداول.
س	▪ قائمة الأشكال.
ش	▪ قائمة الملاحق.
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
2	1.1 - المقدمة.
4	1.2 - مشكلة الدراسة.
5	1.3 - متغيرات الدراسة.
5	1.4 - فرضيات الدراسة.
6	1.5 - أهداف الدراسة.
6	1.6 - أهمية الدراسة.
7	1.7 - نبذة عن وزارة التربية والتعليم العالي.
الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية	
9	2.1 - مقدمة .
9	2.2 - مفهوم الثقافة التنظيمية.
11	2.3 - نظريات الثقافة التنظيمية.
13	2.4 - خصائص الثقافة التنظيمية.
15	2.5 - مصادر الثقافة التنظيمية.

16	-2.6 عناصر الثقافة التنظيمية.
18	-2.7 وظائف الثقافة التنظيمية.
20	-2.8 مستويات الثقافة التنظيمية.
21	-2.9 أنواع الثقافة التنظيمية.
25	-2.10 مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
27	-2.11 تكوين وبناء الثقافة التنظيمية.
28	-2.12 العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
30	-2.13 المحافظة على الثقافة التنظيمية.
31	-2.14 وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.
33	-2.15 تغيير ثقافة المنظمة.
34	-2.16 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة.
الفصل الثالث : الإدارة الإلكترونية	
37	-3.1 مقدمة .
38	-3.2 مفهوم الإدارة الالكترونية.
41	-3.3 العلاقة بين الإدارة الالكترونية، الأعمال الالكترونية، التجارة الالكترونية، الحكومة الالكترونية.
43	-3.4 أنماط المنظمات المادية ، المنظمات الرقمية ، المنظمات المزيجية .
45	-3.5 رؤية هندسية للإدارة الالكترونية.
46	-3.6 عناصر وأدوات الإدارة الالكترونية .
47	-3.7 خصائص الإدارة الالكترونية.
50	-3.8 معالم وخصائص البيئة المحيطة بالإدارة الالكترونية.
51	-3.9 أسس الاستعداد الإلكتروني لقيام المنظمة الالكترونية.
52	-3.10 مراحل التحول إلى الإدارة الالكترونية.
54	-3.11 تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الالكترونية.
54	-3.12 أنظمة الإدارة الالكترونية.
55	-3.13 فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية.
56	-3.14 متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية.
58	-3.15 معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية .

59	3.16- وظائف الإدارة الإلكترونية.
65	3.17- إدارة الأنشطة عبر الإنترنت .
الفصل الرابع : الدراسات السابقة	
69	4.1- مقدمة .
69	4.2- الدراسات المحلية .
77	4.3- الدراسات العربية .
89	4.4- الدراسات الأجنبية .
93	4.5- التعقيب على الدراسات السابقة .
الفصل الخامس : المنهجية والإجراءات	
96	5.1- مقدمة.
96	5.2- أسلوب الدراسة.
96	5.3- مجتمع وعينة الدراسة.
97	5.4- أداة الدراسة.
97	5.5- صدق الأداة.
105	5.6- الأساليب والمعالجات الإحصائية.
الفصل السادس : نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها	
107	6.1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.
112	6.2- تحليل البيانات.
148	6.3- اختبار الفرضيات.
الفصل السابع : النتائج والتوصيات	
164	7.1- نتائج الدراسة.
168	7.2- توصيات الدراسة.
170	7.3- مقترحات الدراسات المستقبلية.

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	ابرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.	1
60	التأثيرات الأساسية للانترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم.	2
97	مقياس ليكرت.	3
98	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.	4
99	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.	5
100	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.	6
101	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.	7
102	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية والدرجة الكلية للمجال.	8
103	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة.	9
104	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.	10
105	طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.	11
107	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس.	12
107	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	13
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	14
108	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	15
109	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.	16
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة.	17
110	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل.	18

113	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية.	19
119	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية.	20
125	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية.	21
132	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية.	22
139	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية.	23
140	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال لكل فقرة من فقرات مجال تفعيل الإدارة الإلكترونية.	24
148	معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	25
149	معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	26
150	معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	27
151	معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	28
154	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير الجنس	29
155	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير العمر	30
155	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - متغير العمر	31
156	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير الحالة الاجتماعية	32
157	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير المؤهل العلمي	33
158	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير المستوى الوظيفي	34
159	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - متغير المستوى الوظيفي	35
160	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير سنوات الخدمة	36
161	نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير مكان العمل	37
162	متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - متغير مكان العمل	38

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	متغيرات الدراسة.	1
15	مصادر الثقافة التنظيمية.	2
16	عناصر الثقافة التنظيمية.	3
18	الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية.	4
19	أهمية الثقافة التنظيمية	5
20	مستويات الثقافة التنظيمية.	6
23	أنواع الثقافة التنظيمية.	7
26	مراحل تطور الثقافة التنظيمية.	8
27	كيف تتكون الثقافة التنظيمية.	9
29	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.	10
31	عوامل بقاء ثقافة المنظمة.	11
33	وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.	12
37	التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية.	13
38	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد.	14
40	نظام إدارة قواعد البيانات ما قبل وما بعد الإدارة الإلكترونية.	15
41	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة.	16
41	معادلة خطوات الأعمال الإلكترونية.	17
42	أنماط صفقات التجارة الإلكترونية.	18

43	مجالات تطبيق الحكومة الالكترونية	19
44	السلسلة المتصلة من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الالكترونية.	20
46	عناصر الإدارة الالكترونية.	21
48	خصائص الإدارة الالكترونية.	22
52	أبعاد التحول الالكتروني للإدارة الالكترونية.	23
53	مراحل الانتقال إلى الأعمال الالكترونية.	24
54	مداخل تهيئة المنظمة للأعمال الالكترونية.	25
56	مصادر البيانات مرتبة ومنظمة ويسهل استرجاعها.	26
57	المتطلبات الستة للإدارة الالكترونية.	27
58	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الالكترونية.	28
59	مقارنه بين التخطيط التقليدي والالكتروني.	29
62	تطور تركيز القيادة.	30
64	الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الالكترونية	31
65	مجالات إدارة موقع الويب.	32
67	القرارات المبرمجة وغير المبرمجة ودور صانع القرار والبرمجة.	33

قائمة الملاحق

صفحة رقم	ملحق الدراسة	ملحق رقم
178	قائمة المحكمين.	1
179	الاستبانة في شكلها النهائي.	2

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة.
- 1.2 مشكلة الدراسة.
- 1.3 متغيرات الدراسة.
- 1.4 فرضيات الدراسة.
- 1.5 أهداف الدراسة.
- 1.6 أهمية الدراسة.
- 1.7 نبذة عن وزارة التربية والتعليم العالي.

1.1 - مقدمة :

أنتجت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية، واقعا إداريا جديدا يكاد يكون مختلفا تمام الاختلاف عما تعلمناه و درسناه في جامعاتنا ومدارسنا الإدارية، تجلت مظاهره في سقوط كثير من المفاهيم الفكرية والمنظومات التي اعتمدت عليها الدراسات الإدارية سابقا، وتحققت نقلة فكرية نوعية، جعلت الأساليب الإدارية الحديثة تكاد لا تمت بصلة لما كان عليه واقع الفكر الإداري وتطبيقاته خلال العقد الفائت، وبفعل ذلك فقد تأثرت المنظمات المعاصرة وتغيرت هياكلها ومعاملاتها ومعايير أدائها، وامتد نطاق خدماتها إلى خارج المواقف الرسمية، سعيا لإنجاز تعاملات متعددة حدود الزمان والمكان، وصولا إلى خدمات تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة، لذلك فإن من يعيش في هذه العالم لا بد أن تشمل هذه التغيرات التي تعد مظهرا من مظاهر التقنية واحد مفرزات العولمة وتحدياتها(الحسن،2009،ص1).

وفي ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الإلكتروني الرقمي، ومن إدارة الأشياء (المكان، الأبنية، والأصول المادية الأخرى) إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية (المعلومات والرقميات، الشبكات، العلاقات، التفاعلات)، فإن ثمة مبادئ جديدة تأخذ مكانها وتفرض نفسها على شركات الأعمال(نجم،2009،ص145).

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف إدارة (التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة الإلكترونية) ووظائف الشركة (الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، تطوير العمليات والمنتجات بطريقة التشبيك الإلكتروني) (نجم،2009،ص150).

فالأحداث الخارجية مثل تغير أحوال السوق والتقنيات الحديثة وتغير السياسات الحكومية وغيرها من العوامل تتغير بمرور الوقت، ويقتضي ذلك تغير أسلوب أداء المنظمة لأعمالها وتغيير ثقافتها أيضا (جرينبرج،2004،ص644).

ولقد أظهرت الدراسات أن أكبر عقبة في تحقيق الإنجاز في أي منظمة وجود قيم وقناعات لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج (الهوري،2002،ص285).

الثقافة التنظيمية عنصرا موجودا جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من : الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات (القيوتي، 2000، ص150).

ويقول الخشالي والقطب بأنه يعتمد نجاح المنظمات في غالبية الأحيان على قدرتها على مواكبة التطورات الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع التغيرات البيئية السريعة التي يترتب عليها ظهور الكثير من الأزمات التي تهدد بقاءها واستمرارها أو تؤخر معدلات نموها وتطورها وان قدرة المنظمة على رصد ما يحصل من تغيرات في البيئة، التي غالباً ما تتسم بالتعقيد والتغيير يساعدها على التكيف مع هذه البيئة (عمار، 2009، ص27).

إن تطبيق الحكومة الإلكترونية في أي بيئة سيواجهه كثير من العوائق والتحديات ويمكن لنا تقسيم هذه التحديات إلى قسمين أساسيين عوامل فنية بحتة والثاني عوامل إنسانية وإدارية واقتصادية، ويوجد كم كبير من الأبحاث فيما يختص بالقسم الأول، إلا إن العوامل الإدارية والإنسانية لم تحظى بنفس الاهتمام وتثبت من الإحصائيات أن عدد هائل من مشاريع نظم المعلومات والتي تشمل تطبيق الحكومة الإلكترونية ينتهي بالفشل بسبب العوامل الإنسانية والإدارية، ونادراً ما تكون عوامل فنية، وبالرغم من أن غالبية أخصائي مطوري الحكومات الإلكترونية يعتبرون أن العوامل الإدارية والإنسانية هي مساوية في الأهمية إن لم تكن أكثر أهميه من العوامل الفنية ولكن عملياً تجد هؤلاء الأخصائيون لا يزالوا مركزين على الجوانب الفنية على حساب العوامل الإنسانية والإدارية (مشيط، 2003، ص1).

إن الباحث (Longm,1987) وجد أن 10% فقط من مشاريع نظم المعلومات الفاشلة يعود في الحقيقة إلى أسباب فنية و أن 90% منها يعود لأسباب إدارية وإنسانية. كما إن نتائج الباحثين (Ewusi-Mensah&Przanski,1994) تؤكد أن الأسباب الأساسية وراء هجران وعدم إكمال تطوير مشاريع نظم المعلومات هي في الغالب جداً إنسانية وإدارية. ومؤخراً قاما الباحثان (King& Doherty,1998) بنشر نتائج استبيانتهما والتي أكدت أن 60% من المدراء التنفيذيين لنظم المعلومات يشعرون أن العوامل الإنسانية والإدارية هي في الحقيقة أهم من العوامل الفنية في تحقيق نجاح مشاريع تطوير نظم المعلومات. وبالرغم من أن كثير من الباحثين أشاروا إلي أهمية هذه العوامل إلا أنه ما يزال هناك حاجة ماسة إلي إجراء بحوث ميدانية حتى تمكنا من معرفة أساليب معالجتها في الواقع العملي (مشيط، 2003، ص3).

ويقول نويهاورز وبندر وسترومبرج بضرورة تغييرك لأسلوب الإدارة لكي تتمكن من المنافسة في الاقتصاد الجديد، فإن لم تفعل فإن ثقافة مؤسستك ستتغير ولكن بفعل قوى خارجية قاهرة . فهناك قانون إداري حاكم لا تستطيع التنصل من تبعاته، وهو خضوع إستراتيجية الشركة دائماً

لتحافتها. فإن لم تتوافق إستراتيجية شركتك مع ثقافتها، فستتغلب الثقافة على الإستراتيجية في كل مرة . أي إن نجاح الاستراتيجية مرهون بانسجامها مع ثقافة المنظمة. فالإستراتيجية لا تغير الثقافة، لكن العكس صحيح . ولهذا السبب يبدأ تطوير الاستراتيجية بتغيير الثقافات وتغيير الثقافات يستدعي تغيير الناس. والفهم هو دائماً أول مكونات العلم(خلاصات، 2001، ص1).

والواقع أن نجاح الشركة سواء كانت قائمة على الأحجار - القراميد أو على المعلومات - النقرات، مرهون بانسجام إستراتيجية الشركة مع ثقافتها، وهذا هو القانون الحاكم والحديدي الذي تواجهه الشركات القائمة التي لديها ثقافة شركة قوية مطلوب تغييرها من أجل الانسجام مع الإنترنت وتطبيقاته وممارساته الأفضل ، وإلا فإن الشركة ستواجه مقاومة تغيير تبدو فيها روحها وشخصيتها (أي ثقافتها) في واد وممارساتها وخدمتها المدرة للعوائد في واد آخر(نجم، 2009، ص 180).

ويقول جواد وأبو زيد بأنه تلعب الثقافة دوراً أساسياً وهاماً في نشر تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء أكان على مستوى المواطنين أم العاملين . كما تعد التوعية الاجتماعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة من خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من أجل زيادة وعي الجمهور وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي للمعنيين لمواجهة طبيعة هذا التحول(بسيسو، 2010، ص19).

1.2 - مشكلة الدراسة :

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

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية ؟

1.3 - متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية، وتتضمن العناصر التالية :

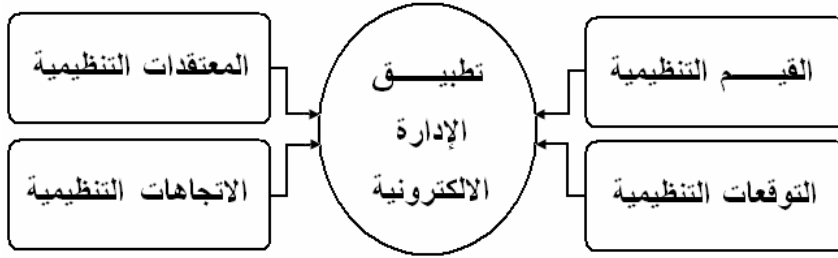
1. القيم التنظيمية.
2. المعتقدات التنظيمية .
3. الأعراف التنظيمية .
4. التوقعات التنظيمية .

المتغير التابع : تطبيق الإدارة الإلكترونية .

▪ ويمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح متغيرات الدراسة



المصدر: العميان، محمود سلمان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2005م (بتصرف الباحث).

1.4 - فرضيات الدراسة :

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

1.5 - أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.
- 2- التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.
- 3- التعرف بدور الثقافة التنظيمية وأهميتها في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 4- تعزيز الثقافة التنظيمية التي ستسهم في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

1.6 - أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال الفوائد التي ستعود على كل من :

- 1- وزارة التربية والتعليم العالي : وذلك من خلال استخلاص النتائج التي ستسهم في تعزيز دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، وإمكانية استخدام هذه النتائج في تحسين وتطوير أداء الوزارة بشكل يواكب التغيرات المستمرة.
- 2- المكتبة العربية: وذلك عبر تلبية الحاجة الملحة إلى دراسات محلية في مجال الإدارة الإلكترونية، والذي يتطلع الباحث إلى أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة لحقل المعرفة العلمية وأن تساهم في إثراء المكتبة العربية، وأن يفتح بها آفاقا جديدة للباحثين في مجال الإدارة الإلكترونية.
- 3- الباحث : وذلك من خلال تلبية الحاجة الباحث إلى زيادة معرفته النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماته في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.
- 4- المجتمع المحلي: تمثل وزارة التربية والتعليم العالي أحد ركائز المجتمع الفلسطيني وداعمة لنموه وتطوره من خلال تقديمها لخدماتها له ، ويتطلع الباحث لأن تعود هذه الدراسة عليه بالفائدة.

1.7 - نبذة عن وزارة التربية والتعليم العالي:

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994، تشكلت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزارتي علي الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي (وزارة التربية والتعليم العالي، 2011).

ويتكون الهيكل التنظيمي للوزارة من 41 وحدة إدارية، منها 22 وحدة على مستوى الإدارات العامة بينها 5 وحدات فنية ذات علاقة بقطاع التعليم العالي، و 12 إدارة عامة فنية ذات علاقة بقطاع التعليم العام، و 5 إدارات عامة إدارية ومالية وخدماتية تخدم القطاعين، ويتفرع عن كل دائرة أقسام متخصصة وعددها 134 قسما يرأسها رئيس القسم أو رئيس شعبة.

أما مديريات التربية والتعليم فتنتشر في مختلف أرجاء الوطن في المحافظات المختلفة وعددها حاليا 19 مديرية، منها 13 مديرية في الضفة الغربية و6 مديريات في قطاع غزة ويرأس كل مديرية مدير تربوية يساعده نائبان أحدهما إداري والأخر فني. ولا يوجد حدود إدارية رسمية لكل مديرية إنما تتكون من حدود تربوية تفصل بين المديريات. ويوجد في كل مديرية 17 قسما متخصصا وتتمتع كل مديرية باستقلالية نسبية، حيث تم تفويض الصلاحية لها في إدارة شؤونها الداخلية والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها، وفي إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي، وتتسع هذه الصلاحية تدريجيا انسجاما مع توجه الوزارة في تدعيم اللامركزية في الإدارة التربوية (الإدارة العامة للتخطيط، 2010).

الفصل الثاني الثقافة التنظيمية

- 2.1 - مقدمة .
- 2.2 - مفهوم الثقافة التنظيمية.
- 2.3 - نظريات الثقافة التنظيمية.
- 2.4 - خصائص الثقافة التنظيمية.
- 2.5 - مصادر الثقافة التنظيمية.
- 2.6 - عناصر الثقافة التنظيمية.
- 2.7 - وظائف الثقافة التنظيمية.
- 2.8 - مستويات الثقافة التنظيمية.
- 2.9 - أنواع الثقافة التنظيمية.
- 2.10 - مراحل تطور الثقافة التنظيمية.
- 2.11 - تكوين وبناء الثقافة التنظيمية.
- 2.12 - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.
- 2.13 - المحافظة على الثقافة التنظيمية.
- 2.14 - وسائل انتقال الثقافة التنظيمية.
- 2.15 - تغيير ثقافة المنظمة.
- 2.16 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة .

2.1 - مقدمة :

يقول **P.Druker** أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، مما يعكس مكانة وأهمية الثقافة التنظيمية والقيم، فالإدارة ليست مجرد نظم وفق قوانين، وإنما هي أيضا عملية ترتبط بها مجموعة من المبادئ والسلوكيات والمفاهيم الأخلاقية التي ينبغي تعديلها استنادا إلى القيم والتقاليد والمعتقدات والاتجاهات والمثل العليا السائدة في المجتمع، فإدارة الأعمال ثقافة أكثر منها جمعا لتقنيات (عبد الله، بدون تاريخ، ص1).

وتؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح و فشل المنظمة، والتي تحدد أساساً بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات و الأفكار، مثل: المشاركة و الإبداع و المخاطرة، و روح الجماعة وروح الفريق، التجديد و الاستماع، و المساندة، ودرجة تقبل الخلافات و مناقشتها علناً، والاستقلالية في ممارسة المهام...، كل هذه السلوكيات لها تأثير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يدعم خلق قدرة جماعية للفعل لرفع أداء المنظمة، تمكنها من أداء وظائفها و متطلباتها الوظيفية (جغلولي، بدون تاريخ، ص1).

كما تعبر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقنتع بها العاملون داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل واتخاذ القرارات وغيرها، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة بشكل بين، لذا تبرز أهمية ثقافة المنظمة من كونها تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها كما ترسم قواعد السلوك المرغوب وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتتابع الأداء وتحاسب الانحرافات (حلواني، 2009، ص1).

2.2 - مفهوم الثقافة التنظيمية :

استخدام المحللون مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما لشرح، أولاً: تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانياً: درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي (ثقافة المنظمة) علماً بأن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمات. لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصةً فيما يتعلق بمستوى الأداء (السواط والعتيبي، 1998، ص56).

وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها. ويمكن القول أيضاً بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم (القيوتي، 2000، ص151).

ولقد استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيراً من المفاهيم الإنسانية، مثل: القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها. ويعرف Sehenn الثقافة التنظيمية على أنها نموذج من الافتراضات الأساسية تخترع وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي - لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساساً معتبراً من الوعي والإدراك والتفكير (الفرحان، 2003، ص16).

وعرفها wheelen بأنها عبارة عن مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة، ويعرفها shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة (العميان، 2005، ص311).

وعرفها Gibson وزملاؤه بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد وعرفها Kurt lewin بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية. والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهو كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه. وتم تعريفها أيضاً بأنها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات (حريم، 2004، ص327-328).

إن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (القيوتي، 2008، ص373).

وعرفها Shafaritz أنها تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء الغير الملموسة كالقيم، الاعتقادات،

الافتراضات، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، أنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها (قوي، 2003، ص2).

وذكر Schein بأن ثقافة المنظمة تعني ما تعلمه أفرادها خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. وتشتمل عملية التعلم هذه على الجوانب السلوكية... والإدراكية... والجوانب العاطفية. وأكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة... واتجاهاتهم... وقيمهم، وسلوكهم في نهاية المطاف. وعرفت الثقافة أيضاً، بأنها مجموعة من المبادئ التنظيمية الأساسية يتم ابتكارها وتطويرها بواسطة جماعة معينة أثناء تعلم هذه الجماعة للكيفية التي تستطيع بواسطتها التعايش والتكيف مع مشاكل بيئتها الخارجية ومحاولة إيجاد نوع من الاندماج الفعال داخلياً، على أن تثبت هذه المبادئ التنظيمية صحتها وتنقل للأعضاء الجدد على أنها الطريق الصحيح لفهم مشاكل التنظيم (السواط والعتيبي، 1998، ص57).

وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بان الثقافة التنظيمية "عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولاً إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم".

2.3- نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي أنه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة، والأفراد، والجماعات، والتنظيم، وهي:

1- **نظرية القيم**: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.

2- **نظرية روح الثقافة**: تنطلق هذه النظرية من إن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول إن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار

مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3- **نظرية التفاعل مع الحياة** : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره . ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤديون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.

4- **نظرية سجية الثقافة** : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة . وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد (الشلوي، 2005، ص 38-40).

وذكر الصرايرة بأن نظريات الثقافة التنظيمية، هي :

1- **نظرية المؤسس أو الرمز** : ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيمه، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد) وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

2- **نظرية المستويات** : إن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطبوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

3- **نظرية المسارات** : تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافتراضاتها، بحيث تتخذ مساراً مرحلياً يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي :

أ- **مسار السلطة الاستقلالية**: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب- **مسار التالف وتبادل الأدوار**: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

ت- **مسار الابتكار**: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة .

ث- **مسار البقاء والنمو**: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة.

4- **نظرية المجالات** : وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية

تتمثل بالبعد التطوري، لان لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنية، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.

5- **نظرية التفاعل التنظيمي** : وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية

(التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات). حيث تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات (الدوسري، 2007، ص ص 30-31).

2.4- خصائص الثقافة التنظيمية :

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع . فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة، وأنماط اتصالاتها، ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات (العميان، 2005، ص 314).

ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة:

1- **الانتظام في السلوك والتقدير** به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة

ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

2- **المعايير** : هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً،

ولا قليلاً جداً).

- 3- **القيم المتحكمة** : يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4- **الفلسفة**: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5- **القواعد**: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له .
- 6- **المناخ التنظيمي**: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.. الخ(العميان، 2005، ص ص 315-216).

وفي رأي آخر يوجد سبع خصائص أساسية تعبر عن جوهر ثقافة المنظمة، وهي:

- 1- **الإبداع والمخاطرة**: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة .
- 2- **الانتباه للتفاصيل**: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين منتهيين للتفاصيل.
- 3- **التوجه نحو الناس**: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- 4- **التوجه نحو الفريق**: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.
- 5- **العدوانية**: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم .
- 6- **الثبات** : درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلاً من النمو.
- 7- **الانتباه نحو النتائج** : درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج(العطية، 2003، ص 326).

وفي قول آخر بأن ثقافة المنظمة تتضمن أبعاداً وخصائص رئيسية ترتبط ببعضها البعض، وتعتمد على بعضها البعض والتي قد تختلف من منظمة لأخرى :

- 1- **المبادرة الفردية**: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الفرد.
- 2- **التوجيه**: إلى أي مدى تضع المنظمة أهدافاً وتوقعات أداءية واضحة .
- 3- **التكامل** : ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق .
- 4- **دعم الإدارة**: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- 5- **الرقابة**: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين .
- 6- **الهوية**: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 7- **نظم العوائد**: إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس

معايير أداء العاملين مقارنة بالاقدمية والمحابة وغيرها.

8- **التسامح مع النزاع:** إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

9- **أنماط الاتصال:** إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على الاتصال الهرمي الرسمي (حريم، 2004، ص328).

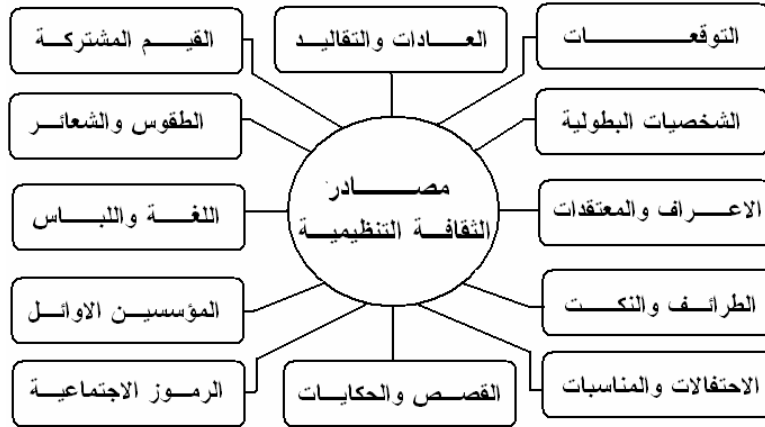
وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن خصائص المنظمة من الممكن أن تكون متشابهة بين المنظمات، ولكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل منظمة بتطوير ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار والقصص والحكايات والقيم والتوقعات والاعتقادات، وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلاً من العاملين والجمهور.

2.5- مصادر الثقافة التنظيمية :

■ يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3)

يوضح مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: الخليفة، زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م (بتصرف الباحث).

ذكر العديلي أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي :

1- **العادات والتقاليد والأعراف:** تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية.

2- **الطقوس واحتفالات المناسبات :** أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات .

3- **قصص التراث:** التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة

لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات .

4- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب** : أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل .

5- **البطولات والرموز الاجتماعية** : قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يفتدى بهم في المنظمات .

6- **القصص والحكايات**: تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة(الخليفة،2008،ص23).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن من أهم مصادر الثقافة هم المؤسسون الأوائل، الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد، وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، وتترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها داخل المنظمة.

2.6 - عناصر الثقافة التنظيمية :

يعتقد Dension بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة(عبد الله، بدون تاريخ،ص1).

▪ يمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (4)

يوضح عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2005م، (بتصرف الباحث).

1- **القيم التنظيمية** : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم . أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام

بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ(العميان، 2005، ص312).

إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء(المدهون والجزراوي، 1995، ص399).

كما يقول النعمي بأنه تمثل القيم الركيزة الرئيسية في أية ثقافة تنظيمية، وأنها جوهر فلسفة أية منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وأنها تعكس شعور العاملين واتجاهاتهم العامة نحو المنظمة، كما تحدد الخطوط العريضة لأنشطتهم اليومية، لذا يعتقد بأن نجاح المنظمات يتوقف على كيفية إدراك منتسبيها لتلك القيم التنظيمية والعمل بموجبها(العوفي، 2005، ص13).

2- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية(العميان، 2005، ص312).

هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة(المدهون والجزراوي، 1995، ص400).

3- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع(العميان، 2005، ص313). وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية(المدهون والجزراوي، 1995، ص400).

4- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية(العميان، 2005، ص313).

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكمل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (المدهون والجزراوي، 1995، ص401).

2.7- وظائف الثقافة التنظيمية :

إن من أوضح الأدوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية أنها:

- 1- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية : كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زاد ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 2- إيجاد الالتزام برسالة الشركة: ذلك إن تفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .
- 3- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت (جرينبرج وبارون، 2004، ص630).

▪ ويمكن توضيح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5)

يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، رفاعي وبسيوني، إسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر، 2004، ص631.

و ذكر الحسيني بأن الثقافة التنظيمية تؤدي عدة وظائف هامة وأساسية على النحو التالي :

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين .
- 2- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في إيجاد الالتزام، والولاء بين العاملين، مما يتغلب على الالتزام الشخصي، والمصالح الذاتية للعاملين .
- 3- تكون إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً وفاعلاً لنشاط المنظمة.
- 4- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل (الشلوي، 2005، ص37).

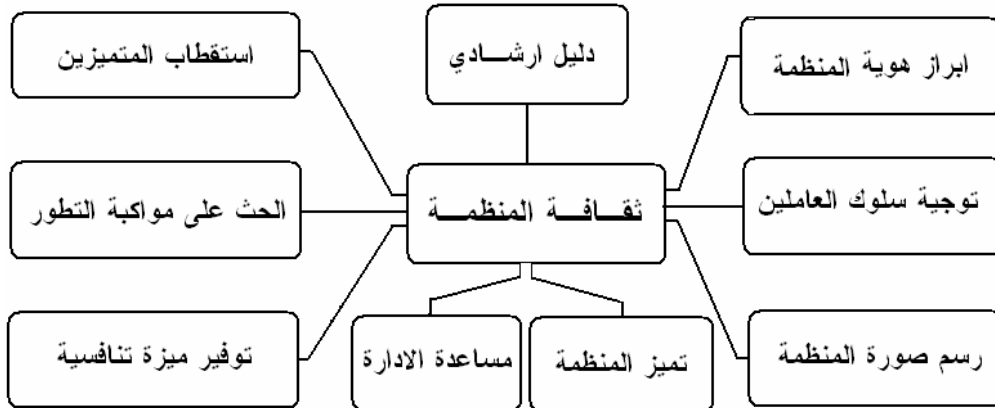
ذكر الرخمي بأنه ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في:

- 1- تكوين دليل إرشادي للإدارة والعاملين لتحديد نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها.
- 2- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أعضاء المنظمة الواحدة، وتنظيم أعمالهم وإنجازاتهم.
- 3- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 4- تيسير مهمة الإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.
- 5- منح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
- 6- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- 7- زيادة قابلية المنظمة للتغيير، ورفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.
- 8- تشكيلها ضغوطاً على العاملين بالمنظمة للمضي قدماً في عملية التفكير والتصرف بطرق تتسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة (الخليفة، 2008، ص ص 20-21).

▪ ويمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2)

يوضح أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة



المصدر: الخليفة، زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م (بتصرف الباحث).

وفي رأي آخر، إن ثقافة المنظمة تؤدي إلى:

- 1- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.
- 2- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- 3- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- 4- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها (عمر ومحمد، 2006، ص 61).

2.8 - مستويات الثقافة التنظيمية :

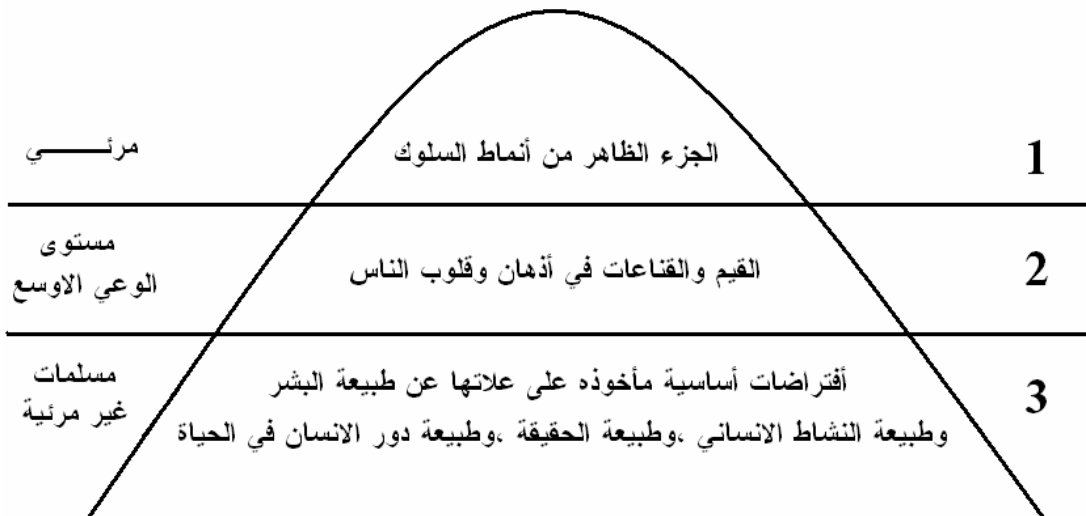
يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة:

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك .
- 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- 3- جزء مسلمتات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاتها وبالتالي فهي غير مرئية (الهوري، 2002، ص ص 291-292).

▪ ويمكن توضيح مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (6)

يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهوري، سيد. الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2002، ص 292.

ويقول نيلسون بأن هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي :

- **المستوى الأول :** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات، وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات، والشعائر داخل المنظمة، والقصص والطقوس، والرموز.
- **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد إن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين . أما ثقافة الدور، فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.
- **المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم (الشلوي، 2005، ص ص 36-37).

2.9- أنواع الثقافة التنظيمية :

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة. ومن أبرز هذه الأنواع:

- 1- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً، وتعتمد على التحكم والالتزام.
- 2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة المساندة:** تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل.
- 4- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها . فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، ودقةً في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

5- **ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة . وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات .

6- **ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية (السواط والعتيبي، 1998، ص ص 62-63).

ويشير ويلسون إلى أن الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أن الأداء الذي يتعدى حدود إدراك الدور ليس مطلوباً ولا يشجع عليه، حيث أن السلطة الخاصة بموقع الوظيفة أمراً صحيحاً ومشروعاً، أما القوة الشخصية فمرفوضة، بما يؤيد بيروقراطية ماكس فيبر التي تقوم على أساس اعتماد فاعلية النظام على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات، لذلك تتلائم هذه الثقافة مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار، وليس التغيير المستمر، لأن وظائف الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها للتغيرات السريعة، حيث أن ثقافة الدور تحتاج للثبات والاستقرار والتطوير المتدرج البطيء نسبياً (المربع، 2008، ص 56).

7- **ثقافة النفوذ:** يقول Handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدلاً من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها (المربع، 2008، ص 56).

8- **ثقافة الوظيفة أو العمل:** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة

نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تتسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالباً ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج لموارد ضخمة لتنفيذ الأفكار (المربع، 2008، ص57).

9- **ثقافة الفرد:** يقول الظاظا هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع (المربع، 2008، ص57).

10- **الثقافات الملائمة:** ذكر شارلز هل وجونز بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة (المربع، 2008، ص57).

■ ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (7)

يوضح أنواع الثقافة التنظيمية

ثقافة العمليات	أنواع الثقافة التنظيمية	الثقافة البيروقراطية
ثقافة الدور		الثقافة الإبداعية
ثقافة النفوذ		ثقافة الفرد
الثقافة المساندة		ثقافة المهمة
	ثقافة الوظيفة أو العمل	

المصدر: المربع، صالح بن سعد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م (بتصرف الباحث).

وهناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية تنقسم إلى نوعين رئيسيين حسب قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة والمستجدات هما :

أ- **الثقافة المرنة** : وهي التي تتضمن اتخاذ إجراءات تمنح المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، فضلاً عن تشجيع العاملين على إبداع واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات المنظمة من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، فالقادة الذين ينتهجون الثقافات المرنة يكتسبون القدرة على طرح تغييرات على نظم تشغيل المنظمة بما في ذلك التغييرات في استراتيجيات المنظمة وهيكلها، مما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ومن ثم تتيح الثقافة المرنة الفرصة للمنظمات التي تنتهجها أن تبقى وتستمر في البيئات المتغيرة اعتماداً على أدائها العالي.

ب- **الثقافة الجامدة**: تعاني المنظمات التي تنتهج الأنماط الثقافية الجامدة من العديد من المشكلات الاستراتيجية التي من أهمها عجز قيادة المنظمة على اتخاذ اتجاه استراتيجي جديد نظراً لإمكانية تغيير البيئة، ووجود منافسين جدد أو تقنية جديدة تتطلب مثل هذا التغيير . كما أن الثقافات الجامدة لا يترتب عليها تطوير الهياكل التنظيمية حسب احتياجات الإدارات والأقسام المختلفة، حيث يعتاد القادة بعد الانتهاء من تشكيل هياكلهم التنظيمية على استخدام الطرق التقليدية في إدارة العمل، ونادراً ما يتعرفون على تأثير الهياكل العامة على القواعد السلوكية والقيم الثقافية، حيث أن الهيكل التنظيمي للمنظمة قد يعزز القصور الذاتي(المربع،2008،ص ص57-58).

وذكر دويلة ومرسي أربعة أنماط رئيسة للثقافة التنظيمية، هي :

1- **ثقافة القوة**: توجد في المؤسسات الصغيرة، وتتمحور الأمور وتتركز القرارات عند شخصية محورية، ويعتمد نجاح هذا النمط الثقافي على قرارات الشخصية المحورية سواء الفنية أو الإدارية.

2- **ثقافة الدور**: وتعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب إتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به.

3- **ثقافة المهام**: تركز هذه الثقافة على الحاجة لإنجاز المهام وليس أي شيء آخر، وتدعم مثل هذه النوعية من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع المرونة والتكيف وتفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

4- **ثقافة الفرد**: تستند إلى تدعيم الأدوار الفردية، إذ يصبح كل فرد مجال محوري فيما يتعلق بمجال تخصصه أو نطاق مهامه(الكيلاني وأبو النادي،2010،ص ص5-6).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بان الثقافات تنقسم إلى ثلاث أنواع هي :

- 1- **ثقافة تنظيمية محافظة:** وتشتمل على الثقافة البيروقراطية، وثقافة العمليات، وثقافة الدور، وثقافة النفوذ.
- 2- **ثقافة تنظيمية مرنة :** وتشتمل على الثقافة المساندة، وثقافة المهمة.
- 3- **ثقافة تنظيمية مبدعة :** وتشتمل على الثقافة الإبداعية، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد.

2.10 - مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

ذكر أبو بكر بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، والصناعة أو النشاط، والمنظمة . حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة، حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة، ويتضح ذلك في التالي:

- 1- **ثقافة المجتمع :** وتعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظامه المختلفة، والتي ينقلها الأفراد العاملون إلى المنظمة مما يؤثر في إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها، علماً بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول .
- 2- **ثقافة النشاط :** وتعبر عن ثقافة المنظمات العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها، إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعنتقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المنظمة.
- 3- **ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادةً، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم (حلواني، 2009، ص ص 15-16).

وقال اللوزي بأن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية :

- 1- **المرحلة العقلانية:** تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت، بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه، حيث اعتبرت العامل له وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية
- 2- **مرحلة المواجهة:** بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية، ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه

بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير .

3- **مرحلة الإجماع في الرأي:** اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطُرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم

إلى فرضيات Y, X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .

4- **المرحلة العاطفية:** شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .

5- **مرحلة الإدارة بالأهداف:** ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة، ووضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

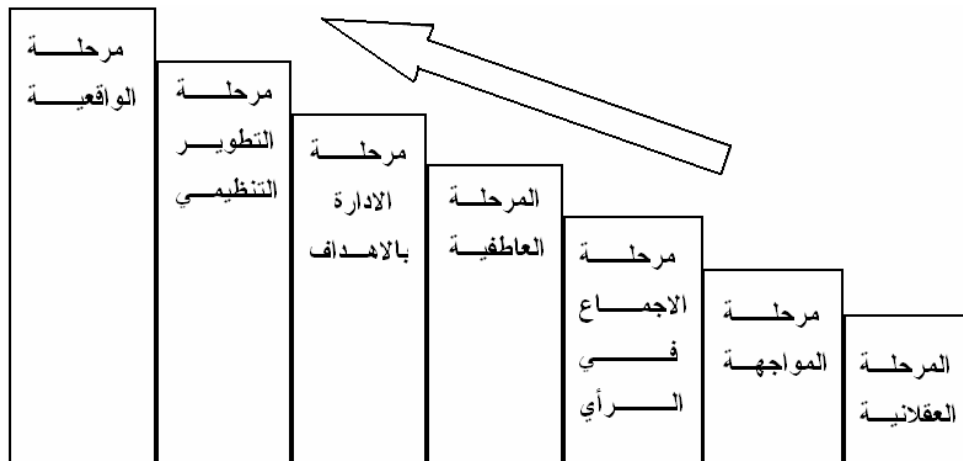
6- **مرحلة التطوير التنظيمي:** تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الأنبية والمستقبلية، مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاتهام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

7- **مرحلة الواقعية:** تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتناسف وظهر مصطلحات جديدة (الخليفة، 2008، صص 27-28).

▪ ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (8)

يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: الخليفة، زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م (بتصرف الباحث).

2.11 - تكوين وبناء الثقافة التنظيمية:

تساهم عدد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة منها:

- 1- **منشئ الشركة** : قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا الشركة، وغالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة 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 مكاناً 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 (جرينبرج وبارون، 2004، ص 337-338).

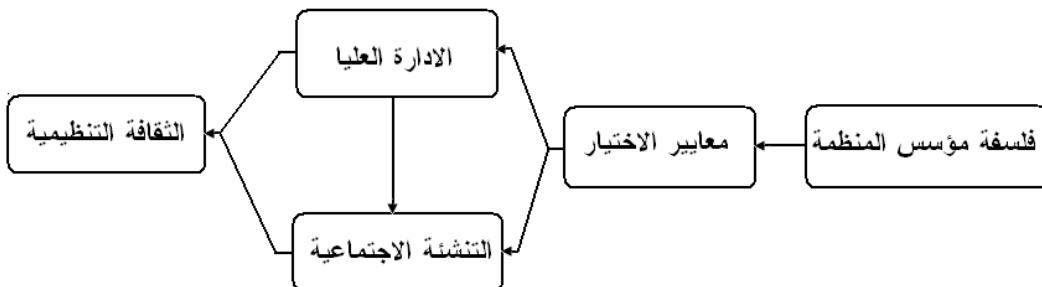
وفي رأي آخر، أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق :

- 1- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم. ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- 2- أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم .
- 3- فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً 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 تنموذج الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة التنظيمية (العطية، 2003، ص 333).

■ ويمكن توضيح كيفية تكون الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (9)

يوضح كيف تتكون الثقافة التنظيمية



المصدر: العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 338.

وفي قول آخر، تلعب الإدارة دوراً في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة من خلال أربعة أساليب على النحو التالي:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال .
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة، ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم .
- 3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وذلك عن طريق نظم العوائد، والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والاختيار، والتعيين، وتطبيع الموظفين الجدد، والتدريب، والتطوير.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال عقد ورش العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات (حريم، 2004، ص335).

وكذلك ذكر Rue and Byars بأن من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة:

- 1- استقلالية الفرد: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم .
- 2- البناء التنظيمي: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد .
- 3- التشجيع: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم.
- 4- الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- 5- مكافآت الأداء: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- 6- تحمل المخاطرة: درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة
- 7- درجة تحمل الخلاف والصراع: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانه وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم (السواط والعتيبي، 1998، ص ص 61-62).

2.12 - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

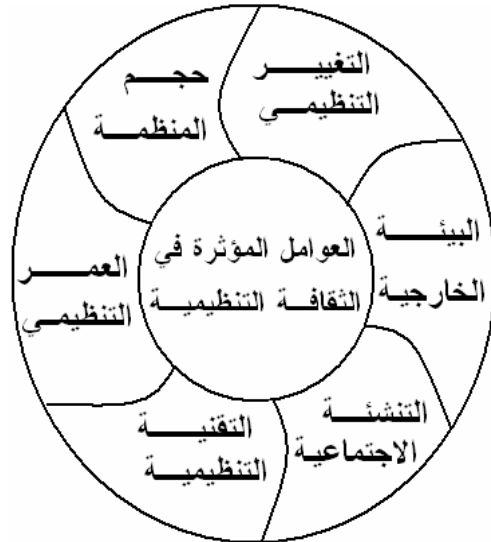
ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل :

- 1- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً.
- 2- العمر التنظيمي: غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية .
- 3- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام

- بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء.
- 4- **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى .
- 5- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- 6- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة (السواط والعتيبي، 1998، ص ص 60-61).
- ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (10)

يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: السواط، طلق عوض الله والعتيبي، سعود محمد. البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد (12)، العدد (1)، نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 1999م (بتصرف الباحث).

- وذكر Shein أنه يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية ، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية:
- 1- تعاقب الأجيال، فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضاً في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين .
 - 2- القيادة الإدارية التي تلعب دوراً بارزاً في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة .
 - 3- النمط الإداري السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة (المربع، 2008، ص 76).

2.13 - المحافظة على الثقافة التنظيمية:

يقول White أنه إذا ما رغبت المنظمة بتحويل البيئة التنظيمية الايجابية إلى ثقافة تنظيمية طويلة الأمد فلا بد لها من التركيز على الجوانب التالية:

- 1- **الوضوح التنظيمي:** ويقصد بذلك مدى فهم واستيعاب أعضاء التنظيم للأهداف والخطط المتبناة، ودرجة مساهمة هؤلاء الأعضاء في وضعها وتنفيذها.
- 2- **البناء الهيكلي لصناعة القرار:** بمعنى هل هناك حرية كاملة لتدفق المعلومات وانتقالها بين أجزاء التنظيم لتصل بوضوح إلى مراكز اتخاذ القرار، فالهدف من البناء التنظيمي في المقام الأول هو تسهيل عملية صناعة القرار، وليس مجرد بناء الخرائط وتوضيح خطوط السلطة.
- 3- **التكامل التنظيمي:** أي درجة وجود التعاون والاتصال الفعال بين وحدات التنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة، ونجاحها في التفاعل مع بيئتها الخارجية.
- 4- **تاريخ المنظمة:** مدى معرفة الفرد بتاريخ منظمته وطرق العمل بها، وقدرة التنظيم على خذلة الوضع غير المرغوب فيه وتقديم التغيير اللازم.
- 5- **الأسلوب الإداري:** وجود توازن قيادي يعطي الأفراد قدراً كبيراً من حرية الرأي لاستثمار ما لديهم من قدرات ومواهب ضمن إطار عام من الانضباط الوظيفي.
- 6- **التنشئة:** في بداية حياة الفرد العملية يتعرض لعملية تنشئة من قبل المنظمة، سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية على المستوى الفردي أو الجماعي، يتعلم الفرد من خلالها طرق إنجاز العمل وما هو الدور المتوقع منه .
- 7- **تنمية العنصر البشري:** مدى تهيئة المنظمة للفرص الكافية لمنسوبيها والتي تسمح لهم بتنمية قدراتهم وصقل مواهبهم إلى أعلى درجة ممكنة، ومدى فعالية المنظمة في إبراز أهداف منسوبيها وربط تحقيقها بمستوى أداء معين، أي إيجاد نوع من التوافق بين أهداف التنظيم وأهداف منسوبيه (السواط والعتيبي، 1998، ص 59-60).

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

- 1- **الإدارة العليا :** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.
- 2- **اختيار العاملين :** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة

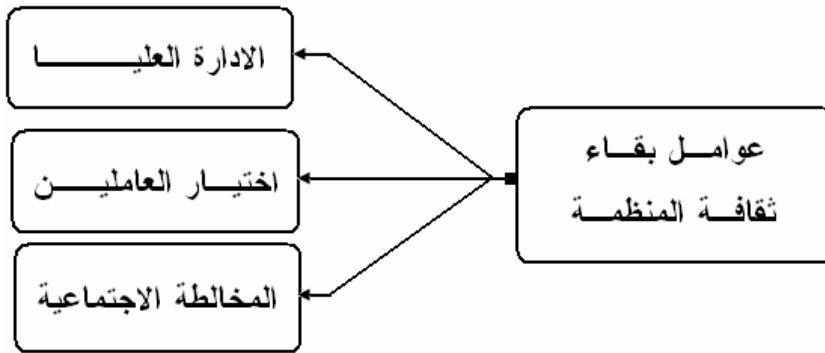
المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

3- **المخالطة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة (العميان، 2005، ص ص 319-320).

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

شكل رقم (11)

يوضح عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: العميان، محمود سلمان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2005م، (بتصرف الباحث).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشدد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد ويشمله برعايته.

2.14 - وسائل انتقال الثقافة التنظيمية:

1- الرموز: تعتمد المنظمات كثيرا على الرموز، تلك الأشياء التي نقول أكثر مما تراه العين لأنها أشياء تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، مثل المباني الضخمة لتوحي بأنها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق، ومثل الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها، ومثل صالات الشركات المليئة بالزهور والورود لتوحي بأن ثقافتها مفعمة بأجواء الصداقة وتقدير العاملين، ومثل الرسوم التي تظهر ما حصلت عليه من جوائز وشهادات تقديرية وصور تذكارية لتظهر بأنها شركات تسعى إلى تحقيق النجاح.

2- **القصص**: تنتقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروى عنها، سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشئ أو يؤكد القيم المطلوبة، ولا ضرورة لأن تتضمن القصص أحداثاً عظيمة، وربما أصبحت كلمات قصيرة شعاراً أو مثلاً لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة.

3- **اللغة الخاصة**: تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة، لأن هذه اللغة تساعد أعضاء المنظمة على التعرف على بعضهم البعض وتحديد هويتهم كأعضاء في المنظمة وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم كأن تجري اختصارات على ألسنة العاملون تبدو غريبة على غيرهم ولكنها تميزهم عن غيرهم، وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في الشركة أو إحدى إداراتها للتعبير عن أنشطتهم تخدم كعامل مشترك يجمع العاملين معاً ويعبر عن ثقافة الشركة العامة أو الفرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الشركة أو القسم الذي يشيع فيه استخدام تلك اللغة.

4- **الاحتفالات**: تحافظ الشركات على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها . وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها الشركة، والتي تؤكد الحفاوة بتحقيق هدف معين، فالاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم أنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى.

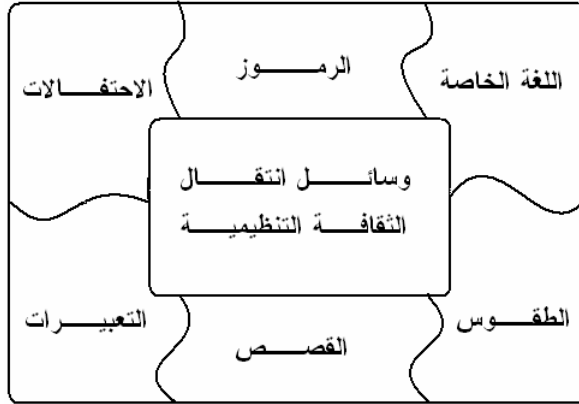
5- **التعبيرات التي تحدد المبادئ**: من طرق انتقال الثقافة المبادئ المكتوبة . وقد سجلت بعض الشركات مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع، فتحدد بعض الشركات القواعد الأخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها، ثم تقوم بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الأخلاق، وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الأخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في ذلك المجال لأن الفرد غالباً ما ينضم إلى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها، وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بان يقرر أن هذه الثقافة ملائمة له أم لا، بمعنى هل يستطيع الانسجام معها أم لا (جرينبرج وبارون، 2004، صص 639-642).

6- **الطقوس**: هي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، ومثل الاجتماع السنوي للمساهمين (عكاشة، 2008، ص 27).

▪ يمكن توضيح وسائل انتقال الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (12)

يوضح وسائل انتقال الثقافة التنظيمية



المصدر: جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت. إدارة السلوك في المنظمات. ترجمة: رفاعي، رفاعي وبسيوني، إسماعيل، الرياض دار المريخ للنشر، 2004م (بتصرف الباحث).

2.15 - تغيير ثقافة المنظمة:

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحياناً إلى خمس سنوات، وأنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:

- 1- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير .
- 2- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- 3- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- 4- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- 5- تحرك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصاص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها (القریوتی، 2008، ص 385-386).

وذكر Trice & Beyer أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي:

- 1- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه

- 2- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- 3- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول، والرغبة في لفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان . كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة، كتهديد قوى النفوذ، وافتقار الأهداف، وانعدام الثقة، وقلة الموارد، وغيرها .
- 4- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي .
- 5- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس .
- 6- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة .
- 7- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة(حلواني،2009،ص ص19-20).

وفي قول آخر، فإن عوامل موقفية واجب توفرها لتغيير ثقافة المنظمة، هي :

- 1- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- 2- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/التوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة .
- 3- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر على مرحلة دورة حياتها.
- 4- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- 5- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- 6- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية(حريم،2004،ص336).

2.16 - تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة :

كشفت دراسة أجراها Waterman & Peters حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة . فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز . ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون

ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسم والطقوس. ويرى الكاتب Jay Barney أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد (حريم، 2004، ص339).

كذلك استخلص الباحثون من الدراسات العديدة في موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي بأن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، وغيرها)، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة. إن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (حريم، 2004، ص340).

إضافة إلى ما سبق يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها (حريم، 2004، ص340).

وذكر أتكسون أن ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضا تنعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات، وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بل وأيضا لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فقد يكون مصدر قوة وتدعم التغيرات الإستراتيجية المطلوبة، وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ الإستراتيجية. فالثقافة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع المؤسسة للعمل أو تعجز عن دفعها للعمل، إن ثقافة المؤسسة في مرتبة إستراتيجيتها العامة أو هيكلها التنظيمي، فهي تؤثر على السلوك والأداء اليومي للقوى العاملة، حيث تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم وإدراكهم، وتعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها (عبد الله، بدون تاريخ، ص4).

الفصل الثالث الإدارة الإلكترونية

- 3.1- مقدمة .
- 3.2- مفهوم الإدارة الإلكترونية.
- 3.3- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية.
- 3.4- أنماط المنظمات المادية، المنظمات الرقمية، المنظمات المزيجية .
- 3.5- رؤية هندسية للإدارة الإلكترونية.
- 3.6- عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية .
- 3.7- خصائص الإدارة الإلكترونية.
- 3.8- معالم وخصائص البيئة المحيطة بالإدارة الإلكترونية.
- 3.9- أسس الاستعداد الإلكتروني لقيام المنظمة الإلكترونية.
- 3.10- مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- 3.11- تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية.
- 3.12- أنظمة الإدارة الإلكترونية.
- 3.13- فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3.14- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3.15- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 3.16- وظائف الإدارة الإلكترونية.
- 3.17- إدارة الأنشطة عبر الإنترنت .

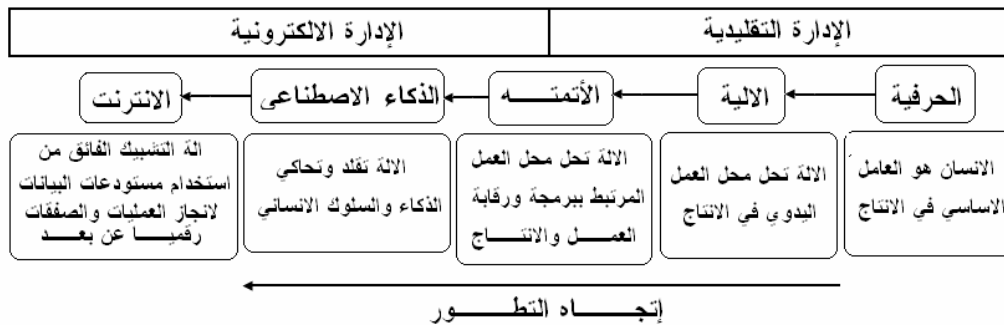
3.1- مقدمة :

إن التحول الظاهر في الأعمال، والاعتماد المتنامي علي التكنولوجيا الرقمية، نتيجة للاستخدام المكثف لنظم وتكنولوجيا المعلومات، وبزوغ شبكة الإنترنت، وشبكة الويب المرتبطة بها، كوسائل متقدمة ساهمت إلى حد كبير في بزوغ منظمة الأعمال الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والتعلم عن بعد، والمدرسة الإلكترونية، والجامعة الافتراضية، والمكتبة الرقمية... الخ، فأثرت علي المنظمة الحديثة، وغيرت نمط أعمالها وتعاملاتها في بيئتها ومجتمعها الذي بدأ يعتمد علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من: ثورة المعلومات، والمعرفة المبنية علي تكنولوجيا ونظم المعلومات المتقدمة، ونمو شبكة الإنترنت والتعاملات عن بعد، وبزوغ مكان العمل الافتراضي، وثورة المدخل المتكامل للنظم والتشغيل المتداخل للوظائف، والانفتاح العالمي للأسواق والتنافس الشديد، والثورة التنظيمية وإعادة هندسة المنظمة التي أصبحت تغير الطريقة التي يتفاعل فيها الأفراد والوحدات الإدارية بالمنظمة لتلبية التحديات والمتغيرات المؤثرة علي فرص بقاءها وازدهارها. ومن هذا المنطلق ظهر مصطلح المنظمة الرقمية في الحقبة المعاصرة، وأصبحت تتسم بأنها سريعة التحرك والمرونة، وتتعامل مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم اليوم، وترتكز على الأداء الإبداعي والابتكار لرأس المال البشري العامل فيها في تعامله مع بيئته الداخلية والخارجية علي حد سواء (الهادي، 2004، ص3).

- ويمكن توضيح التطور التكنولوجي باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (13)

يوضح التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م، ص(130).

إن التسارع الذي يشهده تطور الخدمات الحكومية الإلكترونية على مستوى الدول المتطورة والدول التي تسعى للحاق بموكب التطور يجعل الدول الأقل استعداداً لمواكبة هذا التطور تتخلف كثيراً في هذا المجال، ويؤدي بالضرورة إلى اتساع الفجوة بينها وبين العالم المتقدم، والتي قد يصعب استدراكها لاحقاً، نظراً لغياب المتطلبات الأساسية للحكومة الإلكترونية بها

والتي تتطلب وقتاً غير قصير من الزمن للوصول بها إلى مستوى الجاهزية الكاملة (الشعبي، 2008، ص276).

وليس بالضرورة أن تكون أي منظمة تمتلك موقعاً على شبكة الإنترنت هي منظمة تدير أعمالها إلكترونياً، فليس من الصحيح أن تعتمد المنظمة على ذلك في حين تدار أعمالها ورقياً، وتفكر قياداتها بالطريقة نفسها التي تفكر بها القيادات التقليدية. والمطلوب أن تعيد هذه المنظمة التفكير في أسلوب أداء الأعمال، وأن تستخدم التقنيات الإلكترونية المستحدثة في تحسين وتطوير وتحديث جميع الأعمال التقليدية للمنظمة وتحويلها إلى أعمال إلكترونية (الحسن، 2009، ص5).

إن الإدارة بلا ورق أو الإدارة الإلكترونية مفهوم جديد من مفاهيم الإدارة الحديثة، وغاية تسعى إليها المؤسسات العامة والخاصة بالدولة على مختلف أنشطتها للوصول إلى الشفافية في التعامل ورفع كفاءة تقديم الخدمات والتقليل من البيروقراطية بمفهومها التقليدي الشائع، حيث إن التعامل الإلكتروني هدف يتطلع إليه جمهور المتعاملين مع الإدارات لتوفير الخدمات المميزة لهم ويخلصهم من تأخير معاملتهم وروتين الانتظار (مكاوي، 2010، ص1).

وبناء على سبق ذكره من مميزات الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة في انجاز الأعمال، وضمان الجودة، وإيجاد بيئة عمل أفضل، وتشجيعها على الإدارة الذاتية للأعمال لارتباطها بالتكنولوجيا التي قللت من الأخطاء البشرية، وبما يسهل تقديم الخدمات للمستخدمين، يمكن الاستنتاج بان المؤسسات والوزارات في حاجة ماسة لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية نظراً للمنافع المرجوة منها.

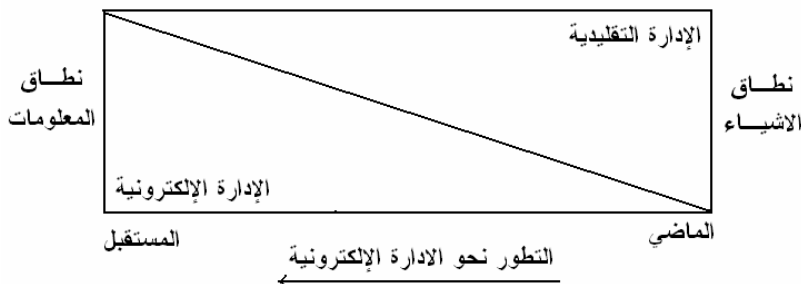
3.2- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

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

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

شكل رقم (14)

يوضح الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م، ص(158).

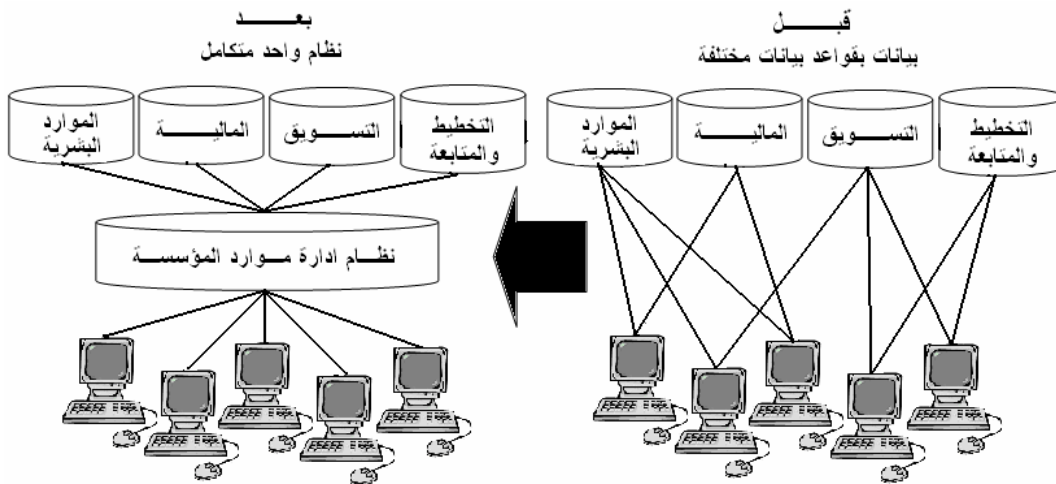
- هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، وتقوم بإنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ القرارات من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات في داخل المنظمة من ناحية، كما تقوم بعملية ربط المنظمة بفئة المؤثرين (موردين، مشترين، عملاء، منافسين، أجهزة وهيئات حكومية) وذلك بهدف تطوير علاقات المنظمة مع بيئتها من ناحية أخرى (ياسين، 2005، ص22).
- هي أداء العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة بغية زيادة كفاءة وفعالية الأداء، وهي عبارة عن تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات، وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات EDI (عامر، 2007، ص25).
- هي التي تستخدم تكنولوجيايات شبكة الإنترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها (الهادي، 2004، ص5).
- هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان، ويغال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية (أحمد، 2009، ص25).
- هي الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً (السالمي والسليطي، 2008، ص32).
- هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال، بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة (الحسن، 2009، ص3).
- هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة (نجم، 2009، ص185).
- إن الإدارة الإلكترونية ليست أعمالاً يتم إنجازها عبر الشبكة العالمية (الإنترنت)، أو عبر الشبكة الداخلية لمؤسسة ما (الانترانت)، وأيضاً ليست عملية تبادل للملفات والمعلومات داخل منطقة ما أو بينها وبين غيرها من المنظمات (الاكسترانت)، بقدر ما يقودنا المفهوم الواسع لفكرة الإدارة، لذا فالمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية الشائع في كثير من الدول هو استخدام نتاج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية، ورفع كفاءتها، وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها (الحسن، 2009، ص4).
- إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم الميكنة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسات وإجراءات عمل المؤسسة نحو

تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية . وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، معتمدة على تطوير البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (رضوان، 2004، ص3).

- هي منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام الوسائل الإلكترونية، مثل: البريد الإلكتروني، والتحويلات الإلكترونية للأموال، والتبادل الإلكتروني للمستندات، أو الفاكس أو النشرات الإلكترونية (الحسن، 2009، ص4).
- ويمكن توضيح نظام إدارة قواعد البيانات ما قبل وما بعد الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (15)

يوضح نظام إدارة قواعد البيانات ما قبل وما بعد الإدارة الإلكترونية



المصدر: رضوان، رأفت. الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004م، ص(3).

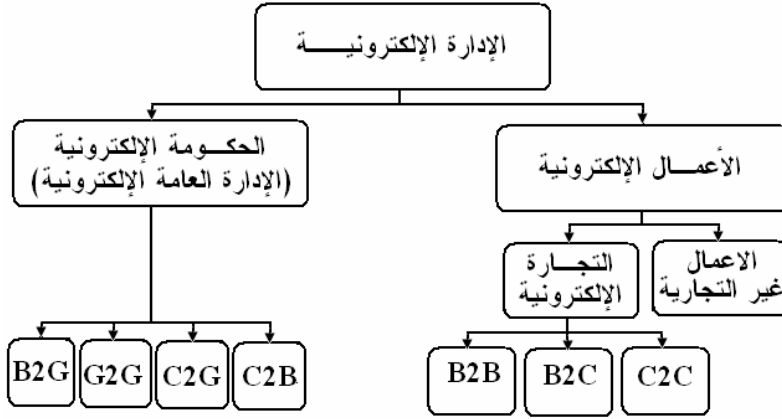
وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن الإدارة الإلكترونية هي عملية عصرية تقوم من خلالها الإدارة بتوظيف منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة عبر تحويلها من العمل اليدوي إلى أعمال تدار بواسطة التقنيات الرقمية، مما يوفر من الجهد والإنفاق وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة .

3.3- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية، الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية:

▪ ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (16)

يوضح علاقة الإدارة الإلكترونية بالمصطلحات المرادفة



المصدر: التكريتي، سعد غالب ياسين والعلاق، بشير عباس. الأعمال الإلكترونية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002م، ص(21).

1- الأعمال الإلكترونية : هي مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة وباستخدام تكنولوجيا الإنترنت (التكريتي والعلاق، 2002، ص15).

هي الإطار الشامل الذي يصف طريقة القيام بالأعمال باستخدام الصلات الإلكترونية (القائمة على الإنترنت) مع الأطراف الأخرى (كالمعلمين، المديرين، الزبائن، الموردين، والشراء) بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق أهدافها (نجم، 2009، ص59).

وقد حددت شركة IBM ثلاث خطوات من أجل تطوير الشركات لأعمالها الإلكترونية:

- أ- الخطوة الأولى: إنشاء موقع الويب وبعده استخدام الموقع لنشر المعلومات إلكترونياً.
- ب- الخطوة الثانية: الإعلان عن موقع الويب من أجل الخدمة حيث الزبائن يستطيعون عمل الأشياء مثل تدقيق حسابهم أو تعقب موقع الرزمة عند التوريد.
- ت- الخطوة الثالثة: الإعلان اللاحق عن موقع الويب الذي يسمح بالصفقات بضمنها البيع والشراء للتجارة وإدارة سلاسل توريد الموارد وتوزيع المنتج (نجم، 2004، ص46).

▪ ويمكن توضيح خطوات الأعمال الإلكترونية كما حددتها شركة IBM من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (17)

يوضح معادلة خطوات الأعمال الإلكترونية

تخطيط موارد المشروع	ادارة سلسلة التوريد	ادارة علاقات الزبون	التجارة الإلكترونية	=	الأعمال الإلكترونية
ERP	SCM	CRM	EC		EB

المصدر: نجم، نجوم عبود. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م، ص(49).

2- التجارة الإلكترونية : هي وسيلة توصيل المعلومات والخدمات وتسويق المنتجات للمستخدمين في المبادلات التجارية في القطاع الخاص (السالمي والسليطي، 2008، ص87).

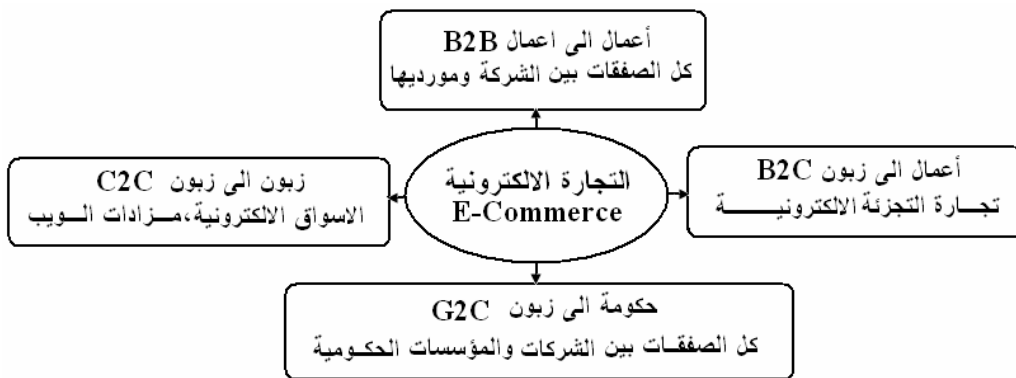
هي استخدام وسائل إلكترونية لتمكين عمليات التبادل بما في ذلك بيع وشراء المنتجات والخدمات التي تتطلب النقل بصورة رقمية أو مادية من مكان إلى آخر (التكريتي والعلاق، 2002، ص16).

هي ممارسة تجارة السلع والخدمات بمساعدة أدوات الاتصال وغيرها من الوسائل ذات العلاقة بالاتصالات، ويعرفها آخرون بأنها إتمام أي عملية تجارية عبر شبكات الحاسب الآلي الوسيطة والتي تتضمن تحويل أو نقل ملكية أو حقوق استخدام السلع والخدمات، حيث تعد العملية التجارية ضمن آلية إلكترونية معينة مثل عملية البيع والشراء، وتتحقق العملية عندما يتم الاتفاق بين الطرفين أي البائع والمشتري على نقل ملكية أو حق استخدام السلع أو الخدمات عبر شبكات الحاسب الآلي الوسيطة، وتعد الموافقة الإلكترونية أو الرضا بين البائع والمشتري على عقد عملية البيع أو الشراء عنصراً أساسياً في تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية (العبدلي، بدون تاريخ، ص1).

■ ويمكن توضيح أنماط صفقات التجارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (18)

يوضح أنماط صفقات التجارة الإلكترونية



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م، ص(42).

3- الحكومة الإلكترونية : هي وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الحكومة الحقيقية بمعناها القانوني والإداري لتوصيل المعلومات والخدمات وتسويق السلع للمستخدمين منها عبر شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب، بشكل لا يلغي دور الحكومة الحقيقي وإنما يساعده ويدعم كفاءته وفاعليته عن طريق البعد عن الروتين والتعقيدات البيروقراطية واختصار المسافات وتوفير وقت وجهد ومال المستخدمين (السالمي والسليطي، 2008، ص87).

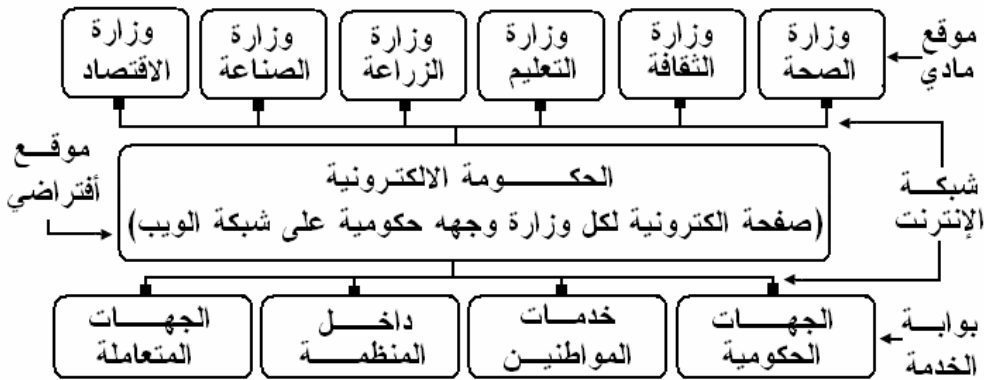
وهي إعادة ابتكار الأعمال الحكومية بواسطة طرق جديدة لإدماج وتكامل المعلومات وتوفير فرصة الوصول إليها من خلال موقع إلكتروني، وهي قدرة القطاعات على تبادل

المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل كلفة ممكنة مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتداولة في أي وقت ومكان. وهي نظام افتراضي يمكن الأجهزة الحكومية من تأدية التزاماتها لجميع المستفيدين باستخدام التقنيات الإلكترونية متجاهلة المكان والزمان مع تحقيق الجودة والسرية وأمن المعلومات (الطائي، بدون تاريخ، ص2).

■ ويمكن توضيح مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (19)

يوضح مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية



عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007م (بتصرف الباحث).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه من هذه البيئة ولدت الإدارة الإلكترونية لتصنع اتجاهها جديداً للإدارة الحديثة نحو استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير أعمال المنظمة عبر استخدام شبكة الإنترنت في إنجاز كل معاملاتها وأعمالها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بصورة دقيقة وبسرعة فائقة .

3.4- أنماط المنظمات المادية، المنظمات الرقمية، المنظمات المزيجية :

ثمة عالماً رقمياً وشركات إلكترونية رقمية تنشأ وتتطور بسرعة مذهلة إلى جانب العالم المادي والشركات التقليدية القائمة، مما أوجد طيف للشركات ممتد بين نهايتين قصويتين، ويمكن توصيفه من خلال أنماط الشركات الآتية :

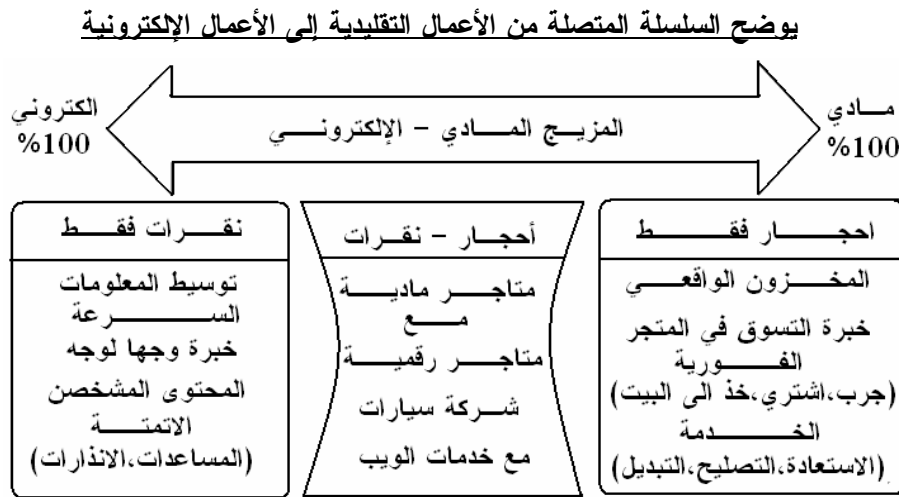
1- الشركات المادية المجردة : وتتسم بالاعتماد على الأصول المادية والبنية التحتية (المكان، الأبنية، الآلات) وتتطلب استثمارات ضخمة، رؤية متكاملة تقوم على إنتاج كل شيء داخل الشركة، تنظيم هرمي يقوم على المهام المحددة بدقة في نظام تشغيلي محدد وقدرات جوهرية داخلية، تتكامل مع هرمية المعلومات الواسعة الغنية في الأعلى والضيقة والفقيرة في الأسفل.

2- **الشركات الرقمية المجردة** : وهي التي تعمل في فضاء المعلومات والرقميات بدون بنية مادية، ولكن عبر بنية تحتية رقمية تتكون من نموذج أعمال وموقع على الويب وبرمجيات تطبيقية، رؤية رقمية تقوم على إنتاج كل شيء خارج الشركة من خلال موردين أو تقديم خدماتها اعتماداً على قدرات الآخرين، تنظيم أفقي وشبكي يقوم على أساس السوق وطلباته، وقدرات جوهرية خارجية لدى الموردين يتم استخدامها من خلال عقود تتكامل مع تقاسم كثيف وفعال للمعلومات.

3- **الشركات المادية- الرقمية المزيجية** : وهي التي تجمع بين النشاط المادي والنشاط الرقمي وتحقق التكامل بينهما من خلال توافقية الأحجار-النقرات لتمكن الشركة من أن تحتفظ بأفضل ما لديها من قدرات داخلية(النشاط المادي) ومستعينة بأفضل ما لدى الموردين الآخرين، وإقرانه بخدمة رقمية تقدم عبر الإنترنت، فتتجنب نقاط ضعف النمطين السابقين(نجم، 2009، ص ص 231-233).

■ ويمكن توضيح أنماط المنظمات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم(20)



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص(235).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن المؤسسات والوزارات الساعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تصنيفها ضمن المنظمات المزيجية، والتي تجمع بين النشاطات المادية والرقمية، وتحاول أن تحقق الكمال بينهما، وبذلك تتجنب النقد الموجه إلى الشركات المادية المجردة في ظل التغيير والمنافسة الفائقة، والنقد الموجه للشركات الرقمية المجوفة كونها جوفاء تقع تحت رحمة الآخرين في الإنتاج والتوزيع والأداء وما يسببه ذلك من خلل كبير ينعكس بشكل سلبي على المنظمة.

3.5- رؤية هندسية للإدارة الإلكترونية:

هي رؤية هندسية قائمة على التكنولوجيا وذلك على حساب الرؤية الإدارية، حيث تسعى إلى إحلال التكنولوجيا وبعدها القياسي محل الإدارة ومبادئها ووظائفها وتفاعلاتها المختلفة بالاعتماد على بعدين أساسيين هما :

- 1- **رؤية هندسية قياسية** : تقوم على إمكانية نمذجة العمليات أو الخدمات المختلفة وتحويلها إلى برمجية تطبيق تمكن من إنجاز تلك العمليات والخدمات بطريقة قياسية وآلية بالاعتماد على قاعدة المعلومات القياسية والمعرفة الصريحة المرمزة.
- 2- **التعويل على التكنولوجيا**: حيث أن التكنولوجيا الرقمية قادرة على أن تحل كل المشكلات في الاتصالات والتفاعل الآلي والاستجابة الآلية المبرمجة مسبقاً، وتحقيق قابلية الإجراء البيئي التي تحل محل الإدارة بنسبة (99%)، ولا يبقى للإدارة بمعناها المعروف سوى نسبة (1%) تتعلق بوضع القواعد، وحتى هذه القواعد أصبحت توضع بصيغة مواصفات إنترنت وقواعد قياسية للخدمة والاتصالات، وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية القائمة على الإنترنت هي تكنولوجيا أكثر من كونها إدارة (نجم، 2009، صص 186-187).

وأغرت الرؤية الهندسية الكثيرين في الاندفاع وراء الأعمال الإلكترونية، والعمل من أجل:

- 1- إحلال التكنولوجيا وقابلية الإجراء البيئي محل الإدارة .
- 2- إحلال التنظيم الذاتي والإدارة الذاتية بفعل التشبيك الفائق محل إدارة الغير .
- 3- إحلال قواعد ومستودعات البيانات محل الدور البشري.
- 4- إحلال التفاعل الآلي محل التفاعل الإنساني.
- 5- إحلال الذكاء الصناعي محل الذكاء الإنساني .
- 6- إحلال المعرفة الصريحة المرمزة في الوثيقة وقاعدة البيانات محل الإدارة الضمنية والكامنة في رؤوس الأفراد (نجم، 2009، صص 218-219).

فلا يبقى للإدارة دور ذو أهمية مع التشبيك الواسع، والعمل على الإنترنت الذي يتسم بخصائص:

- 1- أنه **عمل فردي**: فالعامل على الشبكة يعمل من خلال حاسوبه بشكل منفرد.
- 2- أنه **عمل منتشر وموزع**: فالعامل يمكن أن يعمل في أي موقع (منزله، مواقع أخرى للشركة).
- 3- أنه **عمل آني**: فالمهام المطلوبة والخدمات المقدمة يتم إنجازها آنياً وبسرعة فائقة.
- 4- أنه **عمل تفاعلي-زبوني**: فهو عمل يتسم بكونه مفتوحاً وتفاعلي بدرجة عالية مع الزبون، وبالقدرة الإدارية والفنية على الاستجابة الآنية.
- 5- أنه **عمل قابل للتحويل ببساطة إلى الخدمة الذاتية**: فحيث إن الخدمة رقمية فإنها قابلة

لأن تتحول إلى خدمة ذاتية ومن خلال البرمجيات المستخدمة في موقع الشركة.
 6- أنه عمل مقتدر ومتمكن إدارياً: فالعاملين قادرين من خلال التكنولوجيا والصلاحيات الإدارية وحرية التصرف على الاستجابة الآتية دون الرجوع إلى الإدارة لأخذ التعليمات (نجم، 2004، ص ص 151-152).

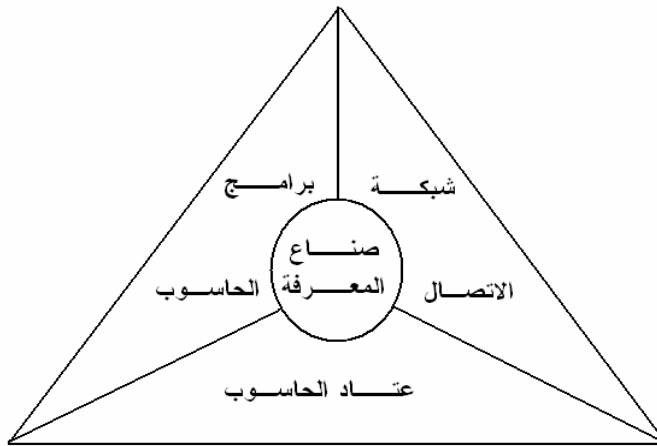
وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن الرؤية الإدارية لها تأثير كبير وأساسي في نجاح أو فشل المنظمة لا يمكن إغائه، ونحن بحاجة للوصول إلى رؤية تكاملية وتعاونية بين الإدارة والتكنولوجيا نتجنب عبرها قيام التكنولوجيا بإلغاء الإدارة، فرغم حاجتنا الماسة إلى تكنولوجيا قواعد البيانات وبرامج الذكاء الصناعي إلا أننا لا نستطيع أن نعمل بدون حس إنساني.

3.6- عناصر وأدوات الإدارة الإلكترونية :

▪ ويمكن توضيح عناصر الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (21)

يوضح عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005م، ص (24).

إن التعاملات الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر هي :

- 1- **عتاد الحاسوب:** ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
- 2- **البرمجيات:** وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وتتوزع على فئتين:
 - أ- **برامج النظام:** مثل نظم التشغيل، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة، هندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.
 - ب- **برامج التطبيقات:** مثل مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية، قواعد البيانات، حزم البرامج المالية، برامج التجارة الإلكترونية، برامج إدارة وتخطيط موارد المشروع.

- 3- **شبكات الاتصالات:** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت والإكسترانت والإنترنت والتي تمثل شبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية
- 4- **صناع المعرفة:** وهو العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرون، والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة (ياسين، 2005، ص ص 23-25).

3.7- خصائص الإدارة الإلكترونية :

تتميز الإدارة الإلكترونية بالآتي:

- 1- **أنها عملية إدارية :** وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات (وإن كانت سريعة التغير) وتوجيه الموارد وفق خيارات إستراتيجية وعملية الرقابة عليها.
- 2- **الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال:** وتفسر البعد الإلكتروني والذي يتحدد عبر:
 - أ- **التشبيك الفائق:** ويعمل في ظل تعظيم إمكانيات الشبكة وفق قانون متكالف الذي يقوم على أن القيمة الحقيقية لكل شبكة اتصال باتجاهين تعادل مربع إمكانيات عدد المشاركين فيها .
 - ب- **التفاعل الآني وعلى مدار الساعة:** حيث الإنترنت في تفاعل حي ومباشر وبالوقت الحقيقي سواء بين العاملين أو بينهم وبين الزبائن والموردين والأطراف الأخرى، كما إن الإنترنت يعمل وفق قاعدة 24 ساعة في اليوم على 7 أيام في الأسبوع.
 - ت- **التفاعل هنا وفي كل مكان:** حيث إن الإنترنت وشبكات الأعمال توفر إمكانيات التفاعل والعمل في الوقت الحقيقي مع العاملين أو الزبائن الموجودين هنا حيث الشركة، وفي كل مكان عبر العالم بيسر وبسهولة وبتكلفة اتصال محدودة جدا.
 - ث- **السرعة الفائقة:** إن المزايا التي تتمتع بها الإنترنت في الاتصالات عن بعد، تجعل إرسال رسالة من قارة لأخرى عبر البريد الإلكتروني لا يأخذ أكثر من (15) ثانية، بل إن كتابة الرسالة تأخذ أضعاف وقت إيصالها إلى المستقبل في الطرف الآخر من العالم.
 - ج- **الموارد والعمل عن بعد:** إن الشركة مع الإنترنت لم تعد تهتم بالحدود التي تفصلها كموارد مادية وبشرية عن الآخرين، لهذا فإن سمة العمل الأساسية للأعمال الإلكترونية إمكانية العمل بلا حدود، وبالتالي فإن النشاط الافتراضي هو جزء من قدرة الشركة، وإن العاملين عن بعد هم جزء من قوة عمل الشركة ولو كانوا يقدمون لها خدماتهم من خارجها (نجم، 2009، ص ص 159-160).

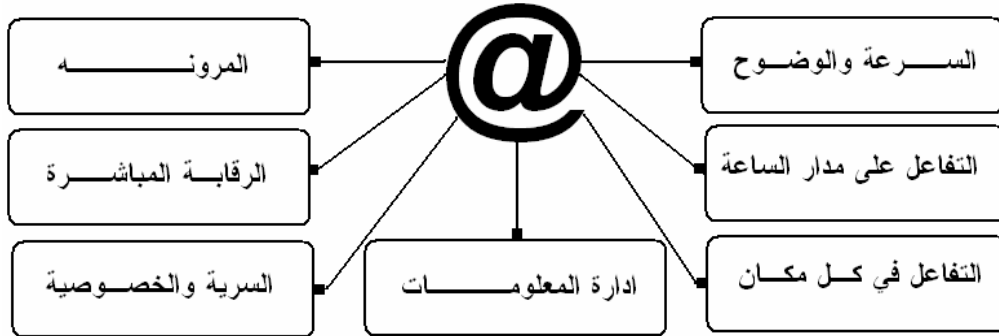
بعض خصائص الإدارة الإلكترونية :

- 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**: فإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم، فمواقع الإدارة متاحة عبر الإنترنت، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع (البنوك)، ويقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ويتلقى منه معاملته ببسر عبر قائمة من الخيارات والأوامر التي يتيحها للمراجع
- 3- **إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها**: وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملته 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 للنفاد إلى تلك المعلومات (الحسن، 2009، ص ص 17-18).

■ ويمكن توضيح خصائص الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (22)

يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية



المصدر: الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، 2009م (بتصرف الباحث).

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه قد تحولت الإدارة التقليدية إلى عبء ثقيل وسبب في إتلاف القيمة وإعاقة تدفقها، في حين توفر لنا الإدارة الإلكترونية عبر نموذج المنظمة المزيجية مصدراً لتكامل الأبعاد المادية المتوفرة في الإدارة التقليدية مع الأبعاد الرقمية المتوفرة في الإدارة الرقمية، وأن يجمع بينهما كنموذج للإدارة .

إن ما يميز الإدارة الإلكترونية هو أمر تفنقده الإدارة التقليدية ويؤثر فقده سلباً في أدائها وفعالية دوائرها، وأبرز الفوارق بين الإدارتين يظهر من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (1)

يوضح أبرز الفوارق بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التصنيف	الإدارة التقليدية	الإدارة الإلكترونية
الميزة	المعاملات الورقية تتعرض للتلف مع مرور الوقت.	النظام الإلكتروني في مأمّن من التلف والتفاد ويمكن تأمينه عبر أكثر من وسيط تخزين إلكتروني
الحفظ	احتمال ضياع المعاملات وأوراق مهمة.	صعوبة فقدان أية بيانات أو معاملات أو ملف من الملفات التي تم حفظها على الشبكة الإلكترونية.
الضياع	صعوبة الاسترجاع.	سهولة البحث في أرشيف الشبكة عن أي معاملة
الاسترجاع	ارتفاع تكاليف حفظ الملفات و المعاملات واستخراجها.	تكلف فقط ثمن وسائط التخزين أو الشبكة التي حملت عليه المعلومات سلفاً .
التكاليف	تحتاج إلى مخازن ضخمة.	تحتاج الأجهزة المحملة عليها الملفات إلى غرفة صغيرة.
المكان	تتأثر بالعامل البشري.	تضمن برامج الحماية عدم التلاعب بالملفات والمعاملات سواء بالحذف أو الإضافة .
الحماية	تتأثر بالعامل البشري.	البرامج التقنية تسجل أي إجراء يتم بالساعة والدقيقة والثانية
التوثيق والضبط	ضرورة التعامل مع الموظف وجهها لوجه.	يتم التعامل من خلال برامج الحاسوب، أو مكائن الإدارة المخصصة لهذا الغرض .
الإجراءات	خضوعها للارتياح أو التعب أو الوساطة من أحد الطرفين.	لقاء افتراضي، يقوم على إجراء معاملة بين طرفين لا يوجد سوى احدهما فقط .
طبيعة اللقاء	تحتاج إلى أيام وأشهر .	تتميز بالتفاعل السريع إذ يمكنها استقبال آلاف الطلبات أو الرسائل في زمن قصير، وإرسال رسائل لعدد كبير
التفاعل	تحتاج إلى أيام وأشهر لإنجاز المعاملات.	تتفاعل بسرعة فائقة مع مراجعيها .
السرعة	محدودية ساعات الدوام الرسمي.	تقدم خدماتها 24 ساعة يوميا.

سهولة إنجاز المهام الخاصة ببسر وسهولة .	صعوبة إنجاز المهام الخاصة نتيجة الإجراءات المتداخلة.	مدة الخدمة
تقوم على استثمار الموارد المعلوماتية وتخزينها.	لا يتوفر لها إمكانية الاستفادة من الموارد المعلوماتية .	المهام

المصدر: الحسن، حسين بن محمد. الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية، ص ص(6-9)، 2009م (بتصرف الباحث).

3.8- معالم وخصائص البيئة المحيطة بالإدارة الإلكترونية:

من أهم معالم وخصائص البيئة المحيطة بالمنظمة الرقمية (الإدارة الإلكترونية) :

1- **العولمة:** من الضروري أن يوجد للمنظمة الرقمية مهما كان حجمها أو مجال عملها توجه عالمي نحو التجارة الإلكترونية وتقليل الحدود و الحد من المعوقات لتدفق المعلومات منها وإليها.

2- **المنافسة:** زيادة المنافسة للمنظمة سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إنتاجية أو خدمية، تجارية أو تعليمية، .. الخ، وتعتبر تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، أسعار أرخص وجودة أعلى وخدمة أحسن، وتسمح بتطبيق وسائل إبداعية ومبتكرة للوصول إلي العملاء وتقديم ما يطلبونه مما يحقق رضاهم.

3- **المعلومات كمورد رئيسي:** تعظم أهمية المعلومات في بيئة الأعمال، فالمعرفة تمثل القوة، عبر معرفة المنافسين والعملاء والحصول علي معلومات دقيقة وصحيحة وفورية عنهم.

4- **مكان العمل الافتراضي والمعالجة الكمبيوترية عن بعد:** وهو قيام المنظمات بإعادة هيكلتها عبر: التحجيم الصحيح، استبعاد الحدود الإدارية المبنية علي الوظائف، إنشاء فرق عمل للإنتاج والخدمات، والمصادر الخارجية ومكان العمل الافتراضي، والمعالجة الكمبيوترية عن بعد، و يترابط العمل الافتراضي بالمعالجة الكمبيوترية عن بعد، كما يلي:

أ- **مكان العمل الافتراضي:** و يمثل تكنولوجيا مدعمة لمكان العمل أينما كان و متى ينجز بغض النظر عن الموقع والزمان، فلا توجد جدران، ولا حدود .

ب- **المعالجة الكمبيوترية عن بعد:** تمثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للعمل في مكان غير الموقع المركزي.

ت- **العامل المجتمعي:** هو شخص ما يعمل لمنظمة ما إما في المنزل أو موقع العمل أو أي مكان يوجد فيه، بينما يرتبط بالمكتب الرئيسي في شكل ما تجسده تكنولوجيا المعلومات.

5- **التجارة الإلكترونية:** ويشتمل هذا المدخل علي:

أ- مساندة تكنولوجيا المعلومات لتفاعل المنظمة مع السوق والبيئة المحيطة، ولأداء الوظائف والعمليات والإجراءات الداخلية في المنظمة.

ب- أداء التصرفات والأفعال مع العملاء عبر شبكة الإنترنت مثل التسويق الإلكتروني،
الشراء والبيع وعقد الصفقات عن بعد، المعاملات المصرفية عن بعد، .. الخ.
ت- التعامل مع المنظمات الأخرى والأفراد من خلال استخدام "تبادل البيانات إلكترونياً،
والتي تمثل نقل المعلومات الخاصة بالأفعال كالفواتير وطلبات الشراء، .. الخ من
كمبيوتر لآخر.

ث- جمع المعلومات المتعلقة ببحوث أسواق العملاء والمنافسين من خلال المسح التنافسي.
ج- توزيع المعلومات علي العملاء المتوقعين من خلال جهود الإعلان والتسويق التفاعلية.
ح- إمداد المنتجات الرقمية كالمعلومات والبرمجيات لمن يحتاجها من العملاء.

6- عمالة المعرفة: ويقوم عمال المعرفة بأداء التالي:

أ- استخدام الحاسبات للعمل أينما يتواجدون وفي أي وقت يرغبون العمل فيه.
ب- تطوير تطبيقات قواعد البيانات، ومستودعات البيانات، لحفظ المعلومات.
ت- إنشاء شبكات الحاسبات، التي تسمح للوحدات الإدارية تطوير وحفظ تطبيقاتها.
ث- إنشاء مواقع شبكة ويب، حتى يمكن مساعدة العملاء في طلب السلع والخدمات.
ج- توفير إمكانيات الوصول إلي المعلومات لمن يحتاجها، ليتمكن من اتخاذ القرارات
الصحيحة(الهادي، 2004، ص ص 6-9).

3.9- أسس الاستعداد الإلكتروني لقيام المنظمة الإلكترونية:

يمكن تحديد أسس ومعايير الاستعداد الإلكتروني المطلوب توفيرها للمجتمعات العربية في التالي:

1- التفاعلية: عبر إتاحة شبكات الحاسبات والمعلومات وإمكانية الوصول إليها، وسهولة
استخدامها، وزيادة قدراتها في تبادل المعلومات والخدمات مع كافة المنظمات 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 للمنظمات
والقيادة الحكومية، ومراجعة وتقويم التشريعات والقوانين المعمول بها وملاءمتها، وضمان
سهولة الوصول إلي المنظمة عبر شبكة الإنترنت .

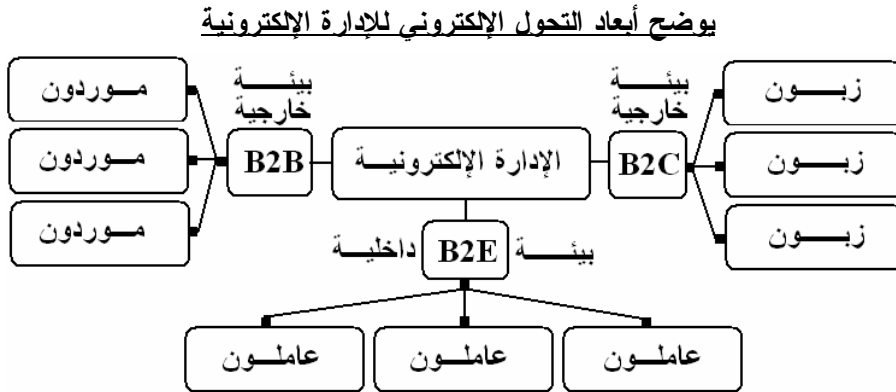
3- أمن المعلومات: وذلك من خلال تقوية الحماية والحجية القانونية المرتبطة بالبرمجيات
والإبداعات، وسن التشريعات التي تحمي خصوصية وسرية المعلومات للمنظمات
والأفراد علي حد سواء، وتعظيم العقوبة الجنائية علي جرائم الكمبيوتر والتوقيع
الإلكتروني والنشر الإلكتروني، .. الخ.

- 4- رأس المال البشري: من خلال إدارة عليا لقيادات ومديرين أكفاء قادرين علي استيعاب التطور التكنولوجي، والاستعانة بمحللين للسياسات المؤثرة علي نشوء المنظمة 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 (الهادي، 2004، ص ص 22-25).

3.10 - مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

- يمكن توضيح أبعاد التحول الإلكتروني للإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (23)



المصدر: ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005، ص(222).

تأخذ عملية التحول الإلكتروني الكامل بعدين أساسيين :

- 1- **البعد الأول:** ويتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة 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 (ياسين، 2005، ص 222).

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. ويقع على عاتق الإدارة مهام تخطيط وتنفيذ مراحل التحول والتي تتضمن :

1- **النشر:** عبر تهيئة المستلزمات الأساسية والموارد الضرورية من خلال نشر المعلومات المفيدة للزبائن، والمستفيدين، وشركاء الأعمال، والزائرين عن المنظمة وأنشطتها الرقمية الجديدة.

2- **التفاعل:** ويأخذ مسار الحركة الخطية للمعلومات طابعاً مزدوجاً وبتجاهين، حيث تستفيد الإدارة من معلومات التغذية العكسية للزائرين، وذلك عبر الاستقصاء الإلكتروني، ودراسات السوق، وتصنيف الزبائن، وتحليل احتياجاتهم، والتعرف على اهتماماتهم.

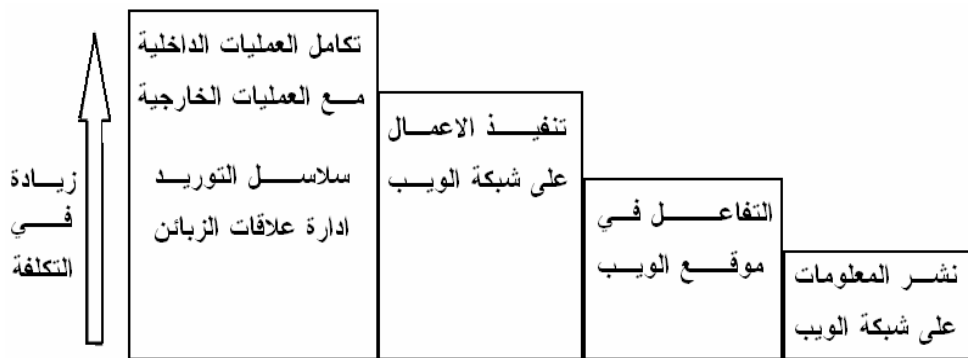
3- **التنفيذ:** وتتضمن الدخول إلى أنشطة الأعمال الإلكترونية الموجهة للزبائن، والموردين، وشركاء الأعمال عن طريق عرض المنتجات والخدمات والمعلومات من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب .

4- **التكامل:** تبدأ المنظمة في تحويل كل أنشطة الأعمال التقليدية إلى أنشطة إلكترونية تعمل وفق شبكة للقيمة مرتبطة مع إدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقات الزبائن وأنشطة تخطيط موارد المشروع (ياسين، 2005، ص ص 223-224).

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

شكل رقم (24)

يوضح مراحل الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005م، ص(225).

3.11- تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:

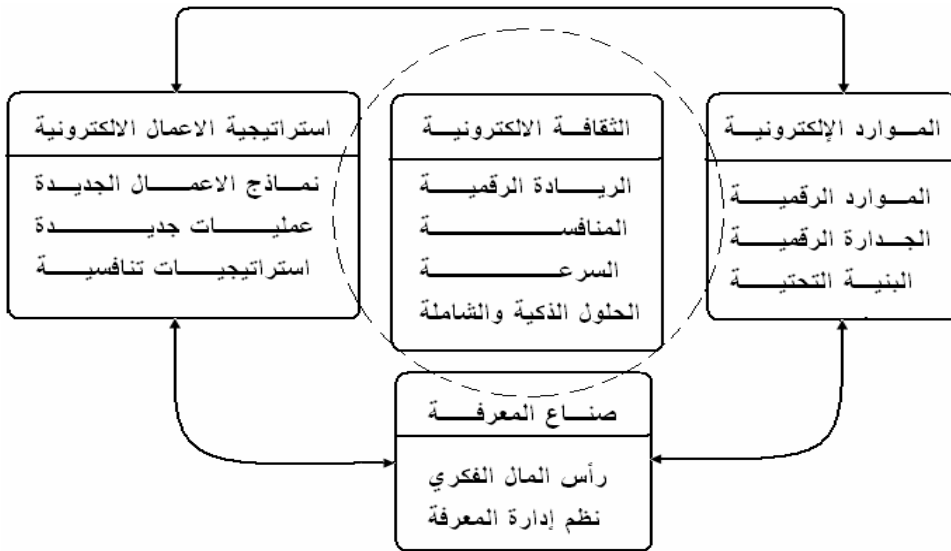
ويتضمن أربعة مداخل متكاملة، هي:

- 1- تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية: والتي ترتبط بنموذج الأعمال الجديد ودراسة وتحليل مصادر الميزة التنافسية في السوق الإلكتروني، والبيئة التنظيمية.
- 2- تنمية الموارد الإلكترونية: وتتمثل بالموارد المادية والرقمية والجدارة الإلكترونية والبنية التحتية التقنية والمعلوماتية ورأس المال الفكري والإنساني لصناع المعرفة .
- 3- ابتكار الثقافة الإلكترونية: تستند إلى قيم محورية جديدة ومعايير منسجمة مع عالم الأعمال الرقمي واقتصاد المعرفة الجديد، والتي تحمل معاني ورموز مندمجة في نظام متكامل يأخذ أشكالاً رمزية مختلفة وجديدة مثل: السرعة، والمنافسة، والريادة الرقمية، الافتراضية، القيادة الإلكترونية، الحلول الشاملة والذكية .
- 4- استقطاب ورعاية المعرفة: بناء منظمة أعمال تستند إلى كثافة المعرفة والمعلومات (ياسين، 2005، ص ص 226-227).

■ ويمكن توضيح مداخل تهيئة المنظمة للأعمال الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (25)

مدخل تهيئة المنظمة للأعمال الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005، ص (226).

3.12- أنظمة الإدارة الإلكترونية :

تعتمد الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأنظمة تتمثل في الآتي:

- 1- أنظمة المتابعة الفورية .

- 2- أنظمة الشراء الإلكتروني.
- 3- أنظمة الخدمة المتكاملة .
- 4- النظم غير التقليدية وتشمل:
 - أ- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
 - ب-نظم تطوير العملية الإنتاجية، نظم التصميم والجودة،والموردين .
 - ت-نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع (نقاط البيع ونظم إدارة العملاء).
 - ث-نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل مثل البنوك الدولية(عامر،2007،ص39).

3.13- فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية :

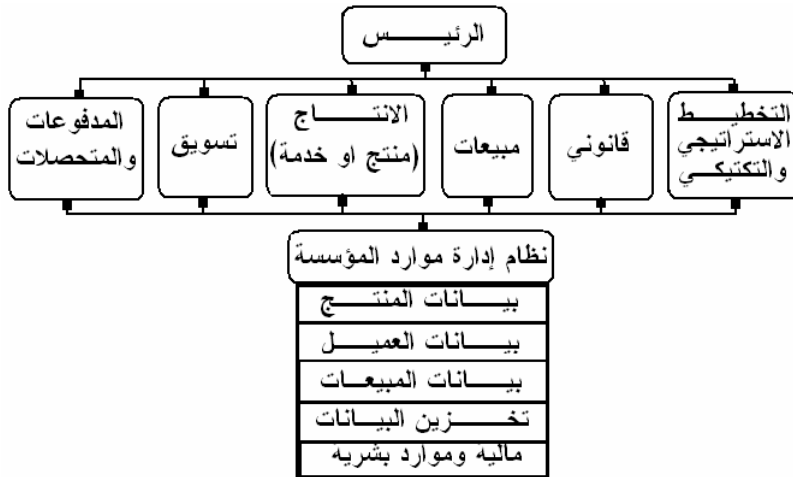
- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى توفير منظومة عمل متكاملة بما يحقق تقديم أرقى الخدمات للمستخدمين، إضافة إلى الاستغلال الأمثل لموارد المنظمة من خلال :
- 1- التخلص من حدة البيروقراطية، وتبسيط الإجراءات، واختصار الخطوات، وتقليل الجهد المبذول
 - 1- ترشيد الوقت المهدر في إدارة المعاملات الإدارية، وتجويد الخدمات المقدمة.
 - 2- سهولة التواصل بين دوائر المؤسسة وسرعتها مما يرتقي بالأداء داخل الإدارة.
 - 3- الحد من الأعباء الإدارية في الاعتماد على الورق وما يتبعه من حفظ وتوثيق.
 - 4- ترشيد الأيدي العاملة، وفرز الأفراد غير الفاعلين .
 - 5- توفير المعلومات وسهولة استدعائها وتقديمها للجهات الإدارية أو المراجعين .
 - 6- تقديم الخدمة للمواطن وهو في منزله عبر شبكة الإنترنت، مما يجنب الإدارات الاختناقات والازدحامات التي تسببها الطوابير أمام منافذها، ويوفر مجهوداتها وإمكاناتها.
 - 7- خفض أعباء تكلفة الإجراءات والمعاملات على الإدارة والأفراد وترشيد النفقات .
 - 8- الوصول إلى وتيرة ثابتة ومستقره في أداء المؤسسات لأعمالها، وتجاوز حالة الموظفين النفسية أو الصحية أو المزاجية والذي يؤثر على جودة الخدمة .
 - 9- تجميع قاعدة بيانات المؤسسة من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، مما يضمن دقة بيانات المؤسسة وموثوقيتها، وعدم التضارب فيما بينها، مما يوفر الثقة في قراراتها.
 - 10- تركيز اتخاذ القرار في نقاط العمل التي يلجأ إليها المراجع، ودعمها بالثقة اللازمة، مع توافر ميزة التقييم والمراجعة والتصويب بشكل مستمر.
 - 11- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات عبر توافر القدرات المعلوماتية العالية، مما يمكنها من معرفة رغبات المستهلكين، ويعينها على تطوير منتجاتها(الحسن،2009،صص26-28).

إن أهداف الإدارة الإلكترونية:

- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية .
 - 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - 3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
 - 4- تقليص معوقات اتخاذ القرارات عن طريق توفير البيانات وربطها .
 - 5- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارات المختلفة .
 - 6- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين
 - 7- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
 - 8- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية (رضوان، 2004، ص4).
- ويمكن توضيح مصادر البيانات منظمة ويسهل استرجاعها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (26)

يوضح مصادر البيانات مرتبة ومنظمة ويسهل استرجاعها



المصدر: رضوان، رأفت. الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004م، ص(4).

3.14 - متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن من أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

- 1- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس .
- 2- توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.
- 3- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً.
- 4- تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتنقيف المتعاملين .
- 5- إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتطويرها.
- 6- ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية (العمرى، 2003، ص19).

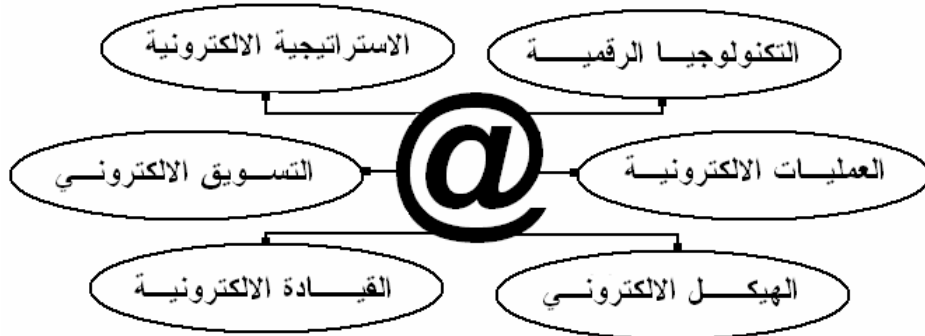
عناصر وشروط أساسية لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- 1- **التكنولوجيا الرقمية:** ترتبط أنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائل وشبكات وأدوات، وربط بعض أنشطة الأعمال بخدمات الأكشاك التفاعلية، والتلفاز التفاعلي، وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الإنترنت وتقنياتها.
- 2- **العمليات الإلكترونية:** وتولد من تحويل الارتباطات المادية والمهام الجزئية المجمعة في بنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق للمعلومات والعمليات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنيات شبكة الإنترنت.
- 3- **الإستراتيجية الإلكترونية:** وتغطي أنشطة التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال، التصميم والاختيار الاستراتيجي، وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية، وتحديد مصادر التميز عن المنافسين.
- 4- **التسويق الإلكتروني:** ويرتكز على التوجه نحو الزبون والتحليل العميق لاحتياجاته، وتكوين صلات تفاعلية مباشرة معهم، والانتقال من التسويق الموجه للجمهور الواسع إلى التسويق الموجه لاحتياجات الزبون، وتوفير نظم للشراء والبيع الإلكتروني .
- 5- **الهيكل الإلكتروني:** فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، أفقية وعمودية باتصالاتها، إضافة إلى بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلومات متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
- 6- **القيادة الإلكترونية:** تطوير قيادة إدارية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار والتحديث، وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وصنع المعرفة، وإدارة عمليات التعلم التنظيمي في منظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة ومؤكدة (ياسين، 2005، ص ص 234-238).

▪ ويمكن توضيح متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (27)

بوضوح المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005، ص(234).

3.15- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

عوامل تعيق من تطبيق الإدارة الإلكترونية :

- 1- التحول من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة .
 - 2- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال (قرار فني، إداري، استراتيجي)
 - 3- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة .
 - 4- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة .
 - 5- عدم توفر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات، أو اقتصرها على فئة معينة دون غيرها
 - 6- عائق اللغة في بعض الأحيان والمصطلحات.
 - 7- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة في استمرارية عملها.
 - 8- قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات.
 - 9- النماذج الحالية القائمة على الحاسوب لم تغير من الإجراءات الإدارية التقليدية في التعامل، وبالتالي لم تقنع الآخرين بالانتقال إلى النظام الإلكتروني الكامل.
 - 10- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة، والخوف من التغيير.
 - 11- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق، وغياب التشريعات المناسبة.
 - 12- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة .
 - 13- معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الانجليزية.
 - 14- عدم توفر وسائل الاتصالات المناسبة (عامر، 2007، ص ص 54-55).
- ويمكن توضيح معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (28)

يوضح معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية

اختلاف نظم الإدارة في المنظمة	عدم اقتناع المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته	التحول من العمل الإداري التقليدي إلى الإلكتروني
صعوبة الوصول للتكامل الإداري الإلكتروني	معوقات التحول وتطبيق الإدارة الإلكترونية	قلة الاعتمادات المالية
قلة الكفاءات البشرية		الخوف من التكنولوجيا والتغيير
عائق اللغة		ضعف التنسيق وغياب التشريعات
تداخل المسؤوليات	عدم الثقة في التقنية	غياب الشفافية

المصدر: عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007م (بتصرف الباحث).

معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية :

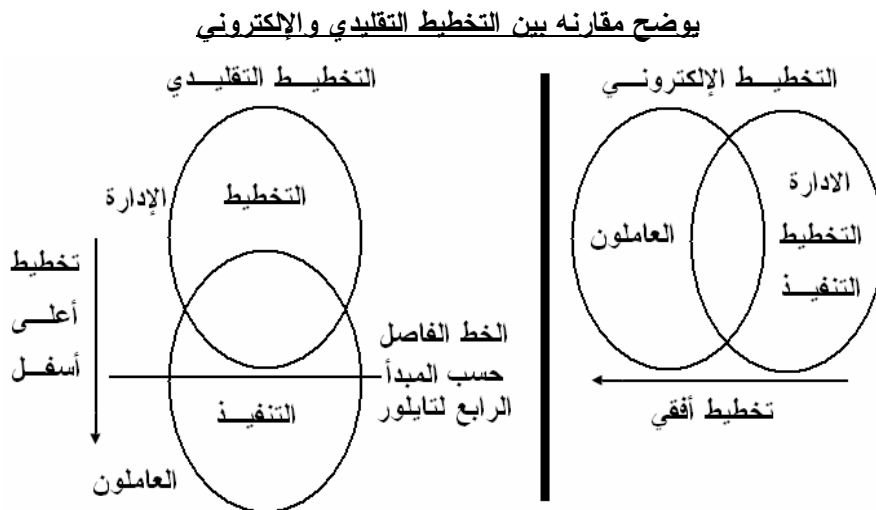
- 1- اختلاف نظم الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- 2- عدم اقتناع إدارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
- 3- عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول.
- 4- صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
- 5- الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.
- 6- استمرارية عمليات تحديث البيانات مع تحمل الأفراد المنوطين بها العبء الإداري المعتاد.
- 7- التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودوراتها المستندية ورفض التحديث والتغيير.
- 8- عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشخصية.
- 9- عدم توافر بنية أساسية فنية جديدة (العجموي، 2007، ص ص 83-84).

3.16- وظائف الإدارة الإلكترونية :

3.16.1- التخطيط الإلكتروني:

▪ ويمكن المقارنة بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (29)



المصدر: أحمد، محمد سمير. الإدارة الإلكترونية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م، ص (298).

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني من حيث التحديد العام عن التخطيط التقليدي وذلك لأن كلاهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية

يمكن أن ترد في ثلاثة مجالات:

- 1- إن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة وقصيرة الأمد، وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة ويؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط .
- 2- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في الشركة فيتحول التخطيط من التخطيط الزمني المنقطع (وضع التقارير الفصلية) إلى التخطيط المستمر .
- 3- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط وعمال الخط الأمامي ينفذون، يتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب، وكلهم يمكن أن يساهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل (نجم، 2009، ص 297).

3.16.2 - التنظيم الإلكتروني:

هو الإطار الفضفاض لتوزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية الذي يحقق التنسيق الآني وفي كل مكان من أجل إنجاز الهدف المشترك لأطراف التنظيم، فهو يعتمد على البريد الإلكتروني وقاعدة ومستودع البيانات المشتركة وإدارة علاقات العاملين على أساس شبكي داخل الشركة وإدارة العلاقات الزبونية المتعلقة بالزائرين إلكترونياً (احمد، 2009، ص 259).

ويتطلب الإنترنت القيام بالأعمال بطريقة ديناميكية ومن خلال مراكز قرار متعددة لا تتلاءم مع خصائص التنظيم التقليدي القائم على الهيكل التنظيمي الصلب والهرمية الرسمية وغيرها ما يحد من المرونة وعدم القدرة على الاستجابة الفائقة التي تترافق مع التشبيك الفائق للإنترنت، فمع الإنترنت يتم التحول من التنظيم التقليدي الصلب إلى التنظيم الشبكي الفضفاض والواسع، وكذلك التحول من منظمة التركيز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة التركيز على الهدف الواحد المتكاسم (نجم، 2004، ص ص 250-251).

جدول رقم (2)

يوضح التأثيرات الأساسية للإنترنت ذات العلاقة بوظيفة التنظيم

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التنظيم العمودي. ▪ الهيكل القائم على الوحدات الثابتة . ▪ تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. ▪ التنظيم أعلى - أسفل. ▪ شركة ذات هيكل تنظيمي محدد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التنظيم المصفوفي أو المشروع. ▪ الهياكل القائمة على الفرق. ▪ تنظيم الوحدات المصغرة. ▪ مخطط من اليمين إلى اليسار. ▪ شركة بدون هيكل تنظيمي محدد.

التقسيم الإداري	<ul style="list-style-type: none"> التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. التقسيم الإداري التقليدي. 	<ul style="list-style-type: none"> التنظيم القائم على الفرق . التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية.
سلسلة الأوامر	<ul style="list-style-type: none"> سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية. سلسلة الأوامر الخطية. التنظيم أحادي الرئيس المباشر. 	<ul style="list-style-type: none"> الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً. التنظيم ثنائي الرئيس المباشر أو تعدد الرؤساء المباشرين.
الرسمية	<ul style="list-style-type: none"> اللوائح والسياسات التفضيلية. القواعد والإجراءات. جداول العمل القياسية والمجدولة مسبقاً. 	<ul style="list-style-type: none"> السياسات المرنة. الفريق المدار ذاتياً أو إدارة الذات . جداول العمل المرنة والمتغيرة.
المركزية واللامركزية	<ul style="list-style-type: none"> المركزية: السلطة في القمة. اللامركزية: السلطة الموزعة. 	<ul style="list-style-type: none"> تعدد مراكز السلطة. الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
القياسية أو المعيارية	<ul style="list-style-type: none"> تقسيم عمل كثيف. قواعد وإجراءات أداء محددة. سلوكيات موحدة في أداء المهام. 	<ul style="list-style-type: none"> التنوع في المهام . توسيع العمل وإثرائه. التمكين الإداري.

المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م، ص 311-312.

- مع مراعاة النقاط التالية:

- 1- التنظيم المصفوفي أو المشروع لا يغير الهيكل التنظيمي الأساسي وإنما يضيف وحدات فنية أو وحدات مشروعات.
- 2- الوحدات المصغرة هي التي تمثل وحدات أعمال لها سوقها وزبائنها وعاملوها ومواردها في شركة متعددة المنتجات والأسواق والتوزيعات التكنولوجية والمالية والإدارية.
- 3- بعض الشركات تحول هيكلها التنظيمية التي تقرأ من أعلى إلى أسفل، إلى مخططات تنظيمية تقرأ من اليمين إلى اليسار وبالعكس.
- 4- بعض الشركات لا تضع خرائط تنظيمية لكي لا يتم تصورهما كهيكل تنظيمي.
- 5- التنظيم الخلوي يمكن أن يكون بدون هيكل تنظيمي حيث الشركة تتكون من خلايا تتشكل حسب الظروف من تحالفات داخلية أو خارجية لتأدية المهام المختلفة فيها.
- 6- التنظيم على أساس الفرق يقوم على تكوين الفرق ضمن القسم الواحد، أو من أقسام تنظيمية متعددة ليتجاوز الإطار التنظيمي الرسمي (نجم، 2009، ص 312).

ويمكن تحديد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم لمنظمات في ظل الإنترنت ومع التنظيم الإلكتروني، كالاتي:

- 1- التنظيم الشبكي الذي يتسم بأنه مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد، يصبح مع الإنترنت هو الشكل الأساسي الذي يتلاءم مع التشبيك الواسع وتبادل البيانات مقابل أشكال التنظيم التقليدي.
- 2- إن الإنترنت تحقق التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية

وتؤدي إلى الصلات الفائقة الآن وفي كل مكان في الشركة، مما سيؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات السائدة في التنظيم التقليدي.

3- الشركات الافتراضية مع شبكات الأعمال والإنترنت هي نمط جديد من الشركات يعمل على الاستفادة من القدرات الجوهرية والمزايا الأساسية للشركات الأخرى من أجل إنتاج السلع كما في المصنع الافتراضي، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين منظمات أخرى والزبائن.

4- إن الإنترنت يؤدي إلى تغييرات مهمة في قوة العمل تتمثل في استخدام عاملين ذوي تخصصات ومهارات عالية، واستخدام العاملين عن بعد، مما ينعكس بشكل كبير وعميق على التنظيم.

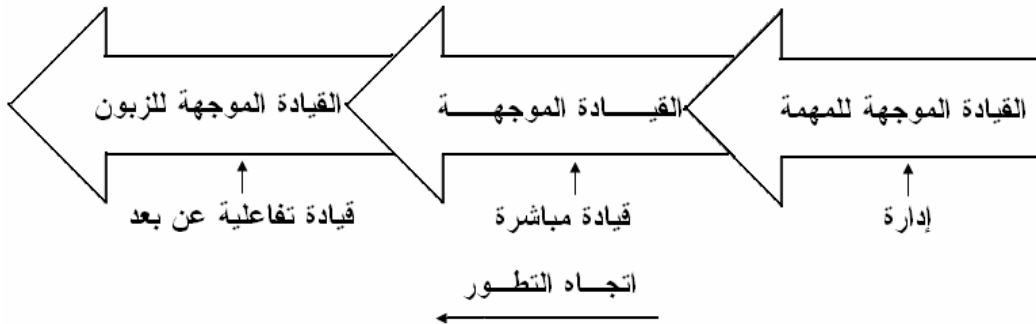
5- إن الإنترنت بفعل التشبيك الواسع مع الزبائن أخذت تحول السلطة من داخل الشركة إلى الزبون خارجها، وتحول الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتوليبتها التي يحدوها عبر الحاسوب فتقوم الشركة بإنتاجها (نجم، 2009، ص 315-325).

3.16.3 - القيادة الإلكترونية :

■ ويمكن توضيح تطور تركيز القيادة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (30)

يوضح تطور تركيز القيادة



المصدر: أحمد، محمد سمير. الإدارة الإلكترونية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م، ص (327).

إن انتقال المنظمة إلى الأعمال الإلكترونية لا بد من أن يؤثر على طريقة تأدية أعمالها، لذلك لا بد لها من أن تهتم بثلاث أبعاد أساسية هي :

1- القيادة التكنولوجية الصلبة : أنها قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة، والتي تتسم بالتالي:

أ- أنها قيادة حس التكنولوجيا : فالقائد الإلكتروني ذو قدرة على تحسس أبعاد التطور

التكنولوجي المتسارع، ويعمل على توظيف مزاياها لتكوين ميزة تنافسية

ب- **حس الوقت على الإنترنت** : إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، تتجاوز أفكاره إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الفاصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآلي بين الجميع .

ت- **حس الطوارئ**: فالقائد لا بد أن يفتح عينيه البشرية والإلكترونية بحدود 360 درجة ويستشعر التغيير في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة.

2- **القيادة البشرية الناعمة**: فالقيادة الإلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أكثر تعويلاً على التكنولوجيا، واعتمادها على البعد البشري يتسم بالآتي:

أ- **القائد الزبوني** : الزبون الذي يستخدم الإنترنت في ظل المنافسة، للبحث عن السعر الأقل، والخصوصية الأكثر أماناً، جعلت منه الرقم الأصعب. فيجب معاملة الزبائن كعاملين في المنظمة يتصلون بها لتقديم ملاحظاتهم عن نواقص المنتجات أو الخدمات، فيكونوا أكثر ارتباطاً بالبحث عن قنوات ومجالات المشاركة، ويتحول إلى زبون ذو ولاء.

ب- **قائد عمال ومهني المعرفة** : وهو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يؤدون وظائفهم على قرب أو بعد ويوجد لهم التسهيلات والمنافع والمزايا فيكتسب ولائهم وثقتهم ويحتفظ بهم ويحفظ للمنظمة أهم أصولها .

ت- **القائد التنافسي**: مع التكاثر السريع لنماذج الأعمال الجديدة، يكون مطلوب من القائد التنافسي أن يتسم بقدرة على الأداء التنافسي، وذلك بأن يكون :

- 1- الأسرع في الوصول إلى السوق من المنافسين .
- 2- الأفضل في خدمة شركائه العاملين،الموردين،الزبائن من المنافسين.
- 3- أكثر قدرة على التقليد الابتكاري والسطو الخلاق بتحسين ما يأتي به المنافسون.
- 4- أكثر قدرة من المنافسين على ابتكار الخدمات والأساليب والمنتجات الجديدة.

ث- **القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملاءمة** : فالرئيس التنفيذي الإلكتروني مطلوب منه أن يكون مبشر، مرتاب، صريح بقوة، متعلم بتكنولوجيا الأعمال، كثيف التركيز، الأسرع حركة، يحب الغموض، يعاني من قلق الفصل بين المجالات، ونموذج في الحكم الجيد.

3- **القيادة الذاتية** : فالقائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة

للحالات المختلفة، ويتصف قادة الذات بالخصائص التالية:

- أ- القدرة على تحفيز أنفسهم وإبقاء التركيز على إنجاز المهام.
- ب- الاستقامة التي تستدعي الولاء للشركة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.
- ت- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
- ث- البراعة، المهارة، المرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- ج- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم وتطورهم.
- ح- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات (احمد، 2009، صص 266-275).

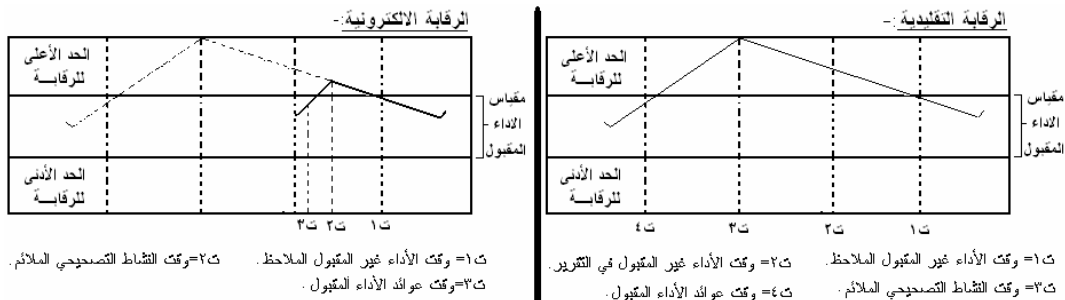
3.16.4 - الرقابة الإلكترونية :

فعبير الاستخدام الفعال لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت، تحولت العملية الرقابية من رقابة دورية في أوقات متباعدة إلى رقابة مستمرة بما يوفر تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت، وتحققت الرقابة الآنية بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فقلصت إلى الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية والأزمات عبر معرفة الجميع بما يوجد داخل المنظمة، وحفزت العلاقة القائمة على الثقة بين المدير والعاملين، وتوسعت الرقابة إلى عملية الشراء، والموردين، والزبائن والعاملين عن بعد، والشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، وكذلك في إمكان المنظمة عن طريق شبكة الأعمال الخارجية أن ترتبط بالموردين والزبائن في علاقة فورية بلا حدود في المكان، مما يوفر قدرة أكبر للرقابة، وتوفر هذه الشبكة للزبائن الفرصة ليتابعوا طلبياتهم أولاً بأول، وبالتالي يساهموا في عملية الرقابة التي تقوم بها المنظمة من أجل إنجاز هذه الطلبيات (احمد، 2009، صص 277-283).

■ ويمكن توضيح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية والإلكترونية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (31)

بوضوح الفجوة الزمنية في الرقابة التقليدية وفي الرقابة الإلكترونية



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار البازووري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، صص (344).

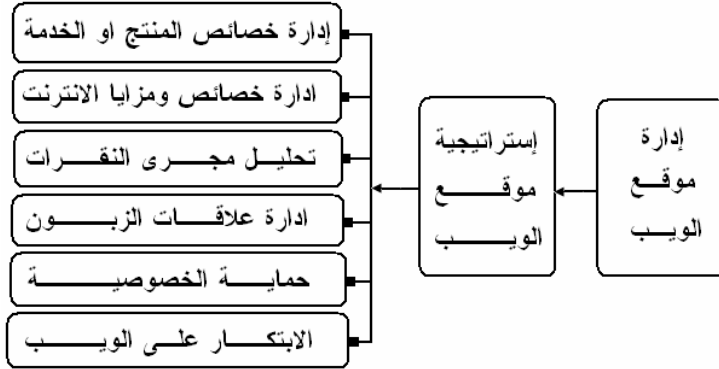
3.17- إدارة الأنشطة عبر الإنترنت :

لقد غيرت الإنترنت بيئة الأعمال التي أصبحت قائمة على الخدمات الرقمية وكان تأثيره على داخل المنظمة لا يقل عن تأثيره خارجها، وذلك عبر أدوات أساسية، هي:

- ويمكن توضيح مجالات إدارة موقع الويب من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (32)

يوضح مجالات إدارة موقع الويب



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م، ص(364).

1- إدارة موقع الويب : يعتبر موقع الويب جوهر الحضور الإلكتروني للمنظمة، وهو عبارة

عن مجموعة من صفحات الويب المترابطة مع بعضها ارتباطاً تشعبياً لتغطية موضوع متكامل معين أو تمثيل أنشطة المنظمة ومنتجاتها وخدماتها بطريقة تضمن تحقيق أهدافها من الحضور الإلكتروني. ومن الممكن أن يتم التركيز على المجالات التالية:

أ- **البعد الاستراتيجي لموقع الويب:** أن يكون للموقع مساهمة فعالة في تحقيق رؤية المنظمة وإستراتيجيتها.

ب- **إدارة خصائص ومزايا الإنترنت:** وذلك عبر تقديم الخدمة عبر مواقع جذابة وسهلة الاستعمال وقابلة للتحديث بسهولة والاستفادة الفعالة من قدرات وخصائص الإنترنت مثل السرعة الفائقة ومزايا وتسهيلات استخدام الموقع والارتباط التشعبي عبر توفير فرصة انتقال الزبون إلى الصفحة التي يريد والتفاعل مع الزبون عبر تحديث الموقع بسرعة تتناسب مع التغيرات الحاصلة في السوق أو التعامل مع الزبائن.

ت- **تحليل مجرى النقرات :** لأن النقرات هي زيارات أو تفضيلات أو صفقات مما يفرض على المنظمة أن تقوم بتحليلها لأنها بمثابة مسح لسوق الموقع وزبائنه من حيث حجم التعاملات والحاجات والتفضيلات والاستجابة وغيرها مما يعطي دلالة كبيرة في وصول الشركة إلى زبائنها.

ث- **حماية الخصوصية:** وهي حق الفرد في أن يترك شأنه وحقه في ألا تستعمل معلوماته الشخصية لأية أغراض بدون إذنه، وبناء الثقة بين المنظمة وزبائنها

تتطلب أن يدار الموقع على أسس واضحة لحماية الخصوصية.

ج- **التحسين والابتكار:** من أجل التوصل إلى طرق أفضل في تقديم الخدمات والمنافع واجتذاب الزبائن، مثل التوصل إلى نماذج أعمال جديدة، والنقييم المستمر للموقع في ضوء قدرات وخبرات المنافسين (نجم، 2009، ص 358-374).

2- **إدارة البريد الإلكتروني:** وهو تعريف مطبوع الكتروني بين الأفراد والأعمال باستخدام الحواسيب الموصولة بالإنترنت، وهو يقوم بوظائف مهمة مثل تبادل رسائل الأخبار الإلكترونية والترويج الإلكتروني والتسويق الافتراضي فنتمكن الإدارة من تحقيق نمط الاتصالات الشبكية والصلات الفائقة بكل العاملين وبشكل آني وفوري، وتحقق نمطاً من العلاقات الإدارية الجديدة بين فروعها ووحداتها التنظيمية الموزعة جغرافياً، وأن يمثل صندوقاً فعالاً للمقترحات والشكاوي، واستخدامه للوصول إلى عدد كبير من الزبائن المستهدفين في علاقة متميزة عبر مدخل فرد لفرد، وفيما يلي عرض لإمكانات استخدام البريد الإلكتروني :

- أ- **قائمة الخدمة:** وتتمتع بكل مزايا البريد الإلكتروني إضافة إلى إمكانية خزن الرسائل وتعقبها من حيث المرسل والتاريخ والموضوع .
- ب- **البريد الصوتي عبر الإنترنت:** عبر المحاورة بالصوت المباشر بين طرفين .
- ت- **المؤتمرات السمعية:** كطريقة اجتماعات ولقاءات بين فريق عمل افتراضي عن بعد
- ث- **غرف التخاطب:** عبر التواصل والمحادثات الصوتية المباشرة والكاملة للمشاركين.
- ج- **لوحات النشر الإلكترونية:** وهي وسيلة لتبادل المعلومات والوثائق بين أفراد الفريق.
- ح- **المؤتمرات الصوتية:** وهي اجتماعات على الشبكة بالصوت والصورة لفرق العمل.
- خ- **مؤتمرات الويب :** هي عقد مؤتمرات بين أعضاء الفريق والاستفادة من الأنظمة المساندة لصنع القرار وأساليب الجماعة الاسمية وتقاسم الوثائق واللوحات البيضاء الإلكترونية وجدولة الملاحظات (نجم، 2009، ص 376-387).

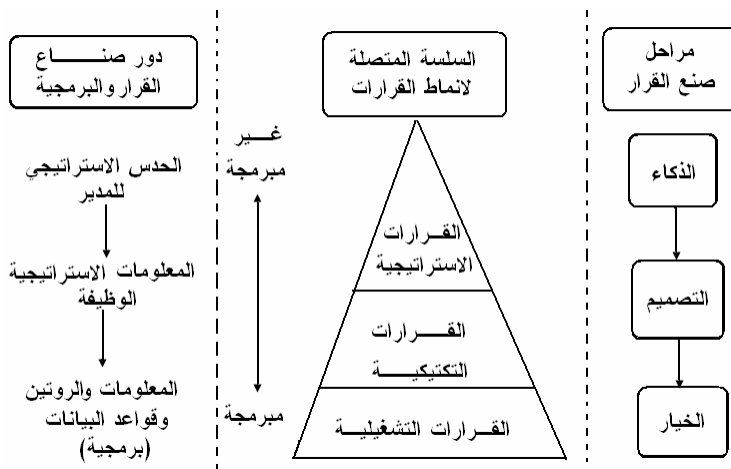
3- **إدارة البرمجيات:** فكثير من المنظمات ذات المهام النمطية لا تستطيع أن تنجز مهامها بكفاءة عالية بدون برمجيات التطبيق التي أصبحت تمثل أصولها الأساسية وبند الإنفاق الأكثر أهمية في ظل الأعمال الإلكترونية فتقوم بتطوير برامجها الخاصة وفق احتياجاتها لتكسب ميزة تنافسية، ذلك أن هذه البرمجيات تدير موارد الحاسوب، وتقدم الأدوات اللازمة للمستفيدين لتوظيفها في عمليات ومهام جديدة، فتعمل كوسيط بين المنظمة والمعلومات المخزنة .

وإدارة البرمجيات تقوم على تحديد الاحتياجات النمطية القابلة للتوصيف والتقييس والمعالجة من خلال قواعد محدده أو نموذج محدد من أجل إدارتها كمهام نمطية باستخدام برمجيات معدة لهذا الغرض. وهذا يساعد الإدارة على تحسين تعاملها مع احتياجاتها وقراراتها من خلال التمييز بين ما يمكن إدارته من خلال برمجيات التطبيق وما لا يمكن إدارته (نجم، 2009، ص ص 388-393).

ويمكن توضيح القرارات المبرمجة وغير المبرمجة ودور صانع القرار من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (33)

يوضح القرارات المبرمجة وغير المبرمجة ودور صانع القرار والبرمجة



المصدر: نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م، ص(393).

4- العمل عن بعد القائم على الحاسوب: وينحصر في ثلاث أشكال:

- العمل المنزلي:** وهي المعالجة البسيطة للمهام التي يؤديها العامل من منزلة مثل مهام إدخال البيانات .
- العمل المعرفي:** مثل الاستشارات أو البحث والابتكار عبر استخدام قاعدة بيانات المنظمة وبرمجياتها من قبل العاملين عن بعد .
- العمل المتنقل:** ويشير إلى العاملين الذين ينتقلون في جزء من عملهم ويحتاجون إلى تسجيل ومعالجة المعلومات خلال حركتهم وتنقلهم (نجم، 2009، ص ص 394-401).

الفصل الرابع الدراسات السابقة

4.1- مقدمة .

4.2- الدراسات المحلية .

4.3- الدراسات العربية .

4.4- الدراسات الأجنبية .

4.5- التعقيب على الدراسات السابقة .

4.1 - مقدمة :

سوف نتناول في هذا الجزء عدد من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها للثقافة التنظيمية والقسم الآخر للإدارة الإلكترونية، حيث تم الوصول إليها من خلال المكتبات التقليدية، وشبكة الإنترنت . وقسمت هذه الدراسات إلى دراسات محلية ودراسات عربية ودراسات عالمية، ليتم إلقاء الضوء عليها من خلال توضيح مشكلة البحث لكل دراسة مع بيان أهم نتائجها وتوصياتها، وقد رتبنا الدراسات زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، وذلك بعرض منفصل بحسب الموضوع على النحو التالي:

4.2 - الدراسات المحلية :-

4.2.1 - دراسة (عبد الإله، 2006) "واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية

بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى بقطاع غزة، ومستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، ومعرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة:

إن الثقافة التنظيمية في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، وثقافة جامعتي

الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار .

إن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة.

مستوى التطوير التنظيمي مرتفع جداً في الجامعة الإسلامية، ومرتفع في جامعة الأزهر،

ومتوسط في جامعة الأقصى .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية .

تعزيز العمل المؤسسي من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين .

زيادة مستوى التفويض .

الاهتمام بتنمية الموارد البشرية .

4.2.2 - دراسة (الغوطي، 2006) "متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر

الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية"

هدفت الدراسة التعرف على مدى توفر متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- هناك غموض وقصور في مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى المبحوثين .
 - 2- لم يشارك المسئولين في الوزارات في صياغة رؤية وخطة المشروع، ومع ذلك فإنهم اظهروا اقتناعا كبيرا بأهمية ومزايا الحكومة الإلكترونية.
 - 3- أظهرت الدراسة ضعف البنية التحتية لدى الوزارات الفلسطينية، وعدم توافر الكفاءات البشرية بالشكل المطلوب.
 - 4- عدم وجود خطط تدريب هادفة لرفع كفاءة العاملين .
 - 5- يوجد اقتناع كبير لدى المبحوثين بأهمية التوعية بالمشروع .
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتنميتها .
- 2- الاهتمام بالبنية التحتية ووضع الخطط لتكاملها في جميع المؤسسات الحكومية مع وجود التنسيق الكامل بين الوزارات .
- 3- أهمية إشراك المسئولين في التخطيط للمشروع مع توفر القيادة الفاعلة والمؤهلة وإعطائها الدعم القانوني والتشريعي اللازم .
- 4- الاهتمام بالهيكليات التنظيمية والوظيفية لتتلاءم مع التغييرات المطلوبة للحكومة الإلكترونية.
- 5- العمل على تخفيف الإجراءات اللازمة لتقديم الخدمة وضرورة توافر أدلة إرشادية لتوعية المواطنين .

4.2.3 - دراسة (المشهوراوي، 2006) "أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت

البلاستيكية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة، ومقارنتها مع خصائص عملية التفاوض في الصين بهدف التعرف على مدى وجود نقاط اتفاق واختلاف بين الثقافتين، ومعرفة الممارسات والسلوكيات الايجابية والسلبية التي يمارسها المفاوض في الشركات البلاستيكية في قطاع غزة أثناء قيامهم بعملية التفاوض مع الآخرين . وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إن معظم السمات الثقافية التي تؤثر على عملية التفاوض في الشركات البلاستيكية انفتحت مع السمات الثقافية التي يتسم بها الصينيون أثناء قيامهم بعملية التفاوض.

- 2- يوجد قصور لدى الشركات البلاستيكية من ناحية إدارة العملية التفاوضية .
- 3- يوجد علاقة بين العوامل الثقافية وإنجاح عملية التفاوض.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة تعزيز بعض السمات الثقافية لدى الشركات البلاستيكية .
- 2- تجنب السمات التي تؤثر سلبا على الموقف التفاوضي للمفاوضين في الشركات البلاستيكية.

4.2.4- دراسة (المصري، 2007) "متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز

تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف على متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتوضيح أهمية الحفاظ على أمن المعلومات واستخدام التقنية المتطورة في حماية خصوصية المراسلات الإلكترونية .

وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إن تقنية التوقيع الإلكتروني لا تستخدم في مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .
- 2- إن المعدات والبرمجيات الأمنية المستخدمة في مراكز تكنولوجيا المعلومات بحاجة إلى تحديث لتكون قادرة على حماية المعلومات الإلكترونية بكفاءة .
- 3- إن موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات لديهم قصور لمفهوم التوقيع الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- إن الجامعات الفلسطينية بحاجة لاعتماد المراسلات الإلكترونية الرسمية باستخدام التوقيع الإلكتروني.
- 2- تحديث المعدات الأمنية وتطوير برمجيات أمن المعلومات المستخدمة حاليا في مراكز تكنولوجيا المعلومات .
- 3- تخصيص موازنة سنوية خاصة بأمن المعلومات وتدريب موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات في مجال أمن المعلومات.
- 4- وضع وتطوير سياسات خاصة بأمن المعلومات باستخدام التوقيع الإلكتروني .

4.2.5- دراسة (شبير، 2007) " اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة

الأزمات في مستشفى ناصر"

هدفت الدراسة إلى إبراز اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر، في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته للوصول إلى جوانب

القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليّة، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- ضعفا إداريا يتعلق بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية بين العاملين في المستشفى
- 2- كما إن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وبالتالي عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، حيث لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة في مستشفى ناصر تعتمد على الاستعداد لمواجهة الأزمات، ومعالجة الأزمات قبل حدوثها.
- 2- ضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية لمواجهة الأزمات والاهتمام بالاستعداد للازمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها .
- 3- تكوين علاقات طيبة مع الجهات الخارجية التي يمكن أن تقدم يد العون في حالة الأزمات .
- 4- ضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة وكيفية مواجهتها ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها.
- 5- تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري وإيجاد حلول جديدة مبتكرة قدر المستطاع والعمل على إشراك جميع العاملين في إيجاد حلول للمشاكل أو الأزمات، لما لذلك من اثر كبير في تبني الأفكار المتفق عليها ومحاولة إنجازها .

4.2.6 - دراسة (عدوان، 2007) "مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة

الإلكترونية"

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تقبل المواطنين في قطاع غزة للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- وجود تقبل شديد لدى المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية.
- 2- وجود قصور في استخدام آليات التوعية بتعريف الحكومة الإلكترونية .
- 3- يوجد وعي لدى المواطنين بمزايا الحكومة الإلكترونية .
- 4- تتوافر البنية التحتية اللازمة لاستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية .
- 5- توافر الثقة في الخدمات الإلكترونية كحل لكافة الخدمات التقليدية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- أهمية البدء الجدي في إطلاق الخدمات الإلكترونية من خلال الحكومة الإلكترونية
- 2- أهمية وضع برامج توعية متكاملة لتوضيح المفاهيم المتعلقة بالحكومة الإلكترونية
- 3- توعية الطلاب عبر المناهج الدراسية بطرق عمل خدمات الحكومة الإلكترونية .
- 4- توفير أماكن تدريب مجانية للمواطنين على مهارات استخدام الحاسوب والإنترنت .
- 5- توفير بنية تحتية لاستخدام الخدمات الإلكترونية لدى المواطنين .
- 6- إتباع سياسات الشفافية في العمل لتحقيق توقعات المواطنين وطمأنتهم حيال الخدمات الإلكترونية.
- 7- سن التشريعات والقوانين التي تنظم طرق عمل الخدمات الإلكترونية وعلاقة المواطنين بها، إضافة إلى تأهيل رجال القانون للتعامل مع القضايا المتعلقة بها.

4.2.7 - دراسة (بركات، 2007) "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية

السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، وأظهرت نتائج الدراسة: هو تبني البنوك العاملة في قطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- تعزيز الاهتمام بالتركيز على العميل.
- 2- البعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمة العملاء.
- 3- زيادة الاهتمام بتلبية احتياجات العاملين.
- 4- العمل على الأخذ بآراء العاملين قبل تغيير طرق أداء العمل كنوع من إشراكهم في العملية الإدارية.
- 5- ضرورة العمل على تحسين العمليات .
- 6- زيادة الاهتمام بالاحتياجات الإدارية للمنافسة.
- 7- التأكيد على أهمية واثق الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.

4.2.8 - دراسة (كساب، 2008) "متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة

للتأمين والمعاشات -فلسطين"

هدفت الدراسة التعرف على واقع نظام إدارة الوثائق الحالي في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات ومتطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية فيها، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- وجود معرفة بمتطلبات نظام إدارة الوثائق الإلكترونية من قبل الهيئة .
- 2- توفر قناعة لدى الموظفين بان النظام الإلكتروني يمتاز بالسرعة والدقة والشفافية وقادر على تقليل نسبة التلف وإهلاك الملفات وضياع الوثائق بين الدوائر ويوضح مسار تدفقها.
- 3- وجود ثقة في النظام الإلكتروني .
- 4- توفر البنية التحتية التكنولوجية .
- 5- معرفة الموظفين للسياسات والآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- زيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق السياسات والآليات والإجراءات لضمان نجاح إدارة الوثائق الإلكترونية .
- 2- تحديد الهيئة لأهدافها الإستراتيجية والمرحلية لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس .
- 3- البدء بتشغيل مركز التدريب في الهيئة ووضع الخطط المناسبة للتدريب.
- 4- وضع خطط وسياسات تتناسب مع مشروع الحكومة الإلكترونية .
- 5- تطوير خدمات المتقاعدين، لفتح المجال أمام جميع فئات المجتمع للانتفاع من خدماتها.

4.2.9 - دراسة (عكاشة، 2008) "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة

تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين "

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي . وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- يوجد اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 2- إن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكاريه بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- زيادة درجة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين .
- 2- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- 3- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة وتطورها.

4.2.10 - دراسة (أبو حشيش، 2009) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى"

بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

هدفت الدراسة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأظهرت نتائج الدراسة:

ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

ضعف مستوى إدارة المعرفة في الجامعة .

إن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين .
- 2- إيجاد حوافز ومكافآت مادية ومعنوية ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين.
- 3- تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية لتعزيز الثقافة التنظيمية بين العاملين.
- 4- الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.
- 5- تشجيع العمل البحثي وتسهيل عملية نشر البحوث والدراسات والاهتمام بتنظيم الندوات والمؤتمرات داخل الجامعة.

4.2.11 - دراسة (أبو أمونه، 2009) " واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في"

الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة "

وهدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة ووضوح أهميتها لدى المستويات الإدارية المختلفة، ومدى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتعرف على البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات ومدى جاهزيتها لإنجاز هذا التحول والتعرف على أنظمة الموارد البشرية المستخدمة وأنظمة الخدمات التعليمية الإلكترونية ، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إن الوضوح والدعم متوفر من الإدارة العليا ويساهمان في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية.
- 2- وجود تطبيق لوظائف وأنشطة e-HRM .
- 3- وجود ضعف في استعمال الخدمات التعليمية في بعض وظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توافرها .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية

- 2- إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية .
- 3- توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، والحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني، والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حالياً في تنفيذ أنشطة ووظائف e-HRM .

4.2.12 - دراسة (عمار، 2009) "مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل

اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين"

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا ومدى دورها في تحسين أداء العاملين في الوكالة . وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- وجود معرفة من قبل موظفي الوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها.
- 2- توفر المتطلبات والمستلزمات المالية والتقنية والبشرية والإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 3- وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية وتهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الإلكترونية.
- 5- تأييد الأفراد لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من الناحية الأمنية.
- 6- توفر القناعة بان استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل ورفع الإنتاجية وسرعة ودقة تنفيذ التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين.
- 7- وجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني.
- 8- قصور الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- زيادة الدعم المالي اللازم لتدريب الموظفين وتأهيلهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 2- وضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني.
- 3- متابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار.
- 4- ضرورة أن تعمل الإدارة على نشر ثقافة العمل الإلكترونية.
- 5- الاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال.

- 6- وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية والحد من التعديلات والمخالفات لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.
- 7- مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4.2.13 - دراسة (بسيسو، 2010) "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في

مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين، وكالة الغوث الدولية - غزة "

وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين بوكالة الغوث الدولية بمكتب غزة الإقليمي من خلال دراسة الجوانب الايجابية والسلبية لنظام الإدارة الإلكترونية الخاص بالمشروع. وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إن نظام الإدارة الإلكترونية يزيد من كفاءة عملية اتخاذ القرار في المشروع.
- 2- إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المشروع يؤدي إلى خلق نظام رقابة إلكترونية دقيق ومحكم مما يؤدي بدوره إلى زيادة حجم الإنتاج وأيضاً تحسن في جودة الإنتاج.
- 3- إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى تقليص المصاريف الإدارية وأيضاً إلى انخفاض في مصاريف الموارد البشرية إذا تم توظيفه بالشكل السليم .
- 4- إن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في المشروع يؤدي إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية الحالي في الخمس مناطق التي توجد فيها وكالة الغوث وربطها ضمن شبكة مركزية واحدة بحيث تتمكن الإدارة العليا والعاملين من الاستفادة من الخبرات المختلفة لجميع المناطق.

4.3 - الدراسات العربية :-

4.3.1 - دراسة (السواط والعتيبي، 1999) " البعد الوظيفي لثقافة التنظيم "

هدفت الدراسة إلى اكتشاف الطريقة التي يتعامل بها منسوبي جامعة الملك عبد العزيز مع أوقات العمل المتاحة لهم، وقياس اتجاهاتهم نحو أهمية بعض الضوابط الزمنية والى أي مدى يتم الالتزام بها والعمل بموجبها، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- وجود أسباب خارجه عن إرادة الفرد تؤثر على التزامه بالوقت المحدد في الجدولة

الزمنية لإنجاز المهام والتي تعتمد على تحديد بداية ونهاية لكل نشاط تنظيمي، وكيفية تتابع هذه الأنشطة.

2- إن طلب إنهاء العمل في وقت محدد قد يفسر من بعض المنسوبين على أنه نمط من التضيق والإلحاح غير المرغوب فيه.

3- إخفاق منسوبي الوحدات الإدارية في وضع تصورات وخطط مستقبلية فعالة بسبب زيادة الأعباء الوظيفية، وعدم توفر الوقت الكافي، ونُدرة المعلومات، ومركزية السلطة، والخوف من المسؤولية ومحاولة الهروب من تحملها، وجمود الأنظمة والقوانين التي تكبل الموظف وتعرض الموظف لعدة مقاطعات أثناء تأدية عملة اليومي .

4- التنفيذ الفعلي للأعمال يستغرق وقتاً أطول مما هو محدد بالخطة لإنجازه بسبب عدم تحديد وقت معين لكل نشاط ضمن الأدوار التي يقوم بها الفرد، وعدم تحديد الأولوية والأهمية لكل نشاط والوقت الذي يجب أن يخصص له .

5- عدم ميل الأفراد لشغل وقتهم الخاص بأعمال المنظمة والقيام بأي عمل رسمي خارج أوقات الدوام المحددة، بما في ذلك استقبال الاتصال الخاص بالعمل، وأن يعطي أولوية للعمل إذا تعارض مع الاحتياجات العائلية والارتباطات الاجتماعية .

6- صعوبة تحكم القادة بأوقاتهم لانشغالهم بالأعمال الروتينية، واتجاه الإداريون لاستشارة رؤسائهم في الرأي بدافع الخوف من اللوم والمسؤولية .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

1- ربط مفهوم ندرة الوقت بندرة الموارد المتاحة لصعوبة إجلائه أو تغييره أو وقفه .

2- تنمية مهارات الاتزان في استخدام الوقت عبر أداء العمل بسرعة وبأقل تكلفة.

3- تكامل وتنسيق الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية للحد من ظاهرة هدر الوقت.

4- الاستفادة الجادة من التقنية المتاحة في مجال توفير الوقت .

5- التوزيع الفعال والموضوعي للوقت لأداء المهام على المستوى الفردي والجماعي.

4.3.2 - دراسة (الفالح، 2001) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى قيم الثقافة التنظيمية ومستوى الرضا الوظيفي لدى منسوبي هيئة التحقيق والادعاء العام ومعرفة طبيعة العلاقة بينهما. وأظهرت نتائج الدراسة:

1- ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالهيئة .

- 2- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي بالهيئة .
- 3- رضا الموظفين عن التفاعل الداري والاجتماعي وطبيعة العمل أكثر ايجابية من شعورهم بالرضا عن الراتب والانتماء والتقدير واحترام الذات .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- تدريب القادة في الهيئة على استغلال قيم الثقافة التنظيمية في توجيه سلوك العاملين.
- 2- توجيه القادة إلى توفير المناخ التنظيمي لرفع مستويات الرضا الوظيفي .
- 3- إعادة النظر في نظام الحوافز بالهيئة لتحسين المكافآت وربطها بالكفاية والفعالية في إنجاز المهام.
- 4- تدعيم العلاقة الموجبة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي .

4.3.3 - دراسة (العمرى، 2003) "المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية:دراسة مسحية على المؤسسة العامة للمواني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للمواني والتعرف على المعوقات والتحديات التي قد تواجهها .
وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية والعمل الإلكتروني للعاملين .
- 2- رؤية العاملين بإمكانية تقديم المؤسسة للخدمات عبر الإدارة الإلكترونية .
- 3- وجود معوقات تكنولوجية ومالية وبشرية وإدارية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- إيجاد نظام وطني للمعلومات، مع تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات .
- 2- حث المنظمات لإعداد الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية .
- 3- توفير المتطلبات الإدارية والأمنية اللازمة للتحويل نحو العمل الإلكتروني.
- 4- تدريب وتأهيل العاملين على التعامل مع أجهزة الحاسوب .

4.3.4 - دراسة (الفرحان، 2003) " الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني ودراسة العلاقة بينهما، ومعرفة تأثير حجم المؤسسة على هذه العلاقات،

وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- توفر أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التطوير الإداري بنسبة متوسطة.
- 2- عدم إمكانية التطوير الإداري في حالة غياب الثقافة التنظيمية .
- 3- الثقافة التنظيمية السائدة يمكن أن تساعد في تبسيط الإجراءات أكثر من إمكانية مساعدتها في تقبل التكنولوجيا التي مازالت متواضعة في معظم جوانبها.
- 4- إن زيادة حجم المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى ضعف في مستويات الثقافة التنظيمية وأبعاد التطوير الإداري.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- الاهتمام بتحسين مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل عام مع التركيز على الأبعاد ذات المستويات المنخفضة كقيم الدعم والتشجيع .
- 2- الاهتمام بتحسين واقع أبعاد التطوير الإداري بشكل عام ومجالات تنمية القوى البشرية ووصف وتصنيف الوظائف بشكل خاص .
- 3- إيجاد ثقافة تنظيمية متجانسة تنخفض بها الفوارق بين المؤسسات .

4.3.5 - دراسة (الشثري، 2003) "التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أبرز مجالات التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني والتعرف على أهم المشكلات التي تعوق عملية توظيفه الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- ندرة مجال توظيف البريد الإلكتروني إداريا في الأجهزة الأمنية .
- 2- ضعف استخدام المعلومات الواردة في البريد الإلكتروني في مجال اتخاذ القرارات.
- 3- ضعف برامج الحماية للبريد الإلكتروني .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- الاهتمام ببرامج التدريب المتنوعة في المجال الإداري والتقني لتطوير مهارات العاملين.
- 2- تحديث وتطوير أجهزة الحاسوب، واستقطاب الكوادر المؤهلة للتعامل معها.
- 3- توسيع قاعدة استخدام البريد الإلكتروني بين جميع الإدارات.

4.3.6 - دراسة (الشلوي، 2005) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي"

هدفت الدراسة التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بكلية الملك خالد العسكرية ومستوى الانتماء التنظيمي لمنسوبيها، وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي .

وأظهرت نتائج الدراسة:

ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى الانتماء التنظيمي.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة اهتمام القيادة العليا بالكلية بمفهوم الثقافة التنظيمية واتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى المنسوبين .
- 2- الاهتمام بذوي القدرات الإدارية وتشجيع الإبداع .
- 3- إيجاد التنافس البناء بين الإدارات لرفع مستوى الأداء.
- 4- تحقيق الاستقرار الوظيفي لمنسوبي الكلية .
- 5- جعل الأداء هو المعيار الأساسي لتقييم أداء العاملين ومكافئتهم.

4.3.7 - دراسة (السبيعي، 2005) "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والمتطلبات الإدارية والفنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- توفر الإمكانيات المادية بدرجة متوسطة، والإمكانيات البشرية بدرجة قليلة، والمتطلبات الإدارية والفنية بدرجة متوسطة .
- 2- وكانت أهم المعوقات: اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة، وغياب الحافز المادي، وعدم وجود بنية تحتية متكاملة .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مجالات التقنية والبشرية والمادية والإدارية، ودعمها بالتشريعات المناسبة .
- 2- توفير الدعم المالي المناسب عبر تخصيص ميزانية لشراء وتطوير الأجهزة والبرمجيات اللازمة.
- 3- توحيد الإجراءات الإدارية في أقسام ووحدات الإدارة .
- 4- توفير خطوط اتصالات عبر الإنترنت، وربط فروع الإدارة المختلفة عبر الحاسوب.
- 5- إلحاق العاملين بدورات تدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتهيئتهم نفسياً ومعنوياً لذلك، مع وضع نظام حوافز للمتميزين منهم .
- 6- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في هذا المجال .

4.3.8 - دراسة (العوفي، 2005) " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "

هدف البحث التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق، وأثرها على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المنسوبين باختلاف خصائصهم الشخصية وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- توسط قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق .
- 2- وجود علاقة قوية موجبة بين قيم الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي .
- 3- أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الالتزام هي العدل والكفاءة وفرق العمل

4.2.9 - دراسة (عبسات، 2005) " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة

ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة

هدفت الدراسة إلى تشخيص تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المتمثل في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في مؤسسة المناطق الحرة، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- ميل غالبية العاملين للاعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوى بناء المعرفة التنظيمية فوق المتوسط.
- 2- يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وبين مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية .
- 3- إن مستوى تبادل الموارد بين العاملين لا يختلف باختلاف كل من العمر والمؤهل العلمي والوظيفة .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- الاستفادة من نظرة الموظفين الايجابية حول إمكانية تبادل المعرفة من خلال إثراء زاوية الحوار عبر الموقع الإلكتروني، وإعداد ونشر دليل المواد والدورات التدريبية.
- 2- التركيز على بعد الثقافة الجماعية من خلال المشاركة الجماعية في وضع الأهداف، وزيادة عدد الاجتماعات على مستوى المؤسسة والوحدات التنظيمية، وإتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء.
- 3- تعريف الموظفين بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة ونشرها على كافة المستويات الإدارية، وتحفيز الذين يساهمون بنقل معارفهم لإضافة قيمة لتحسين العمل بالحوافز المادية والمعنوية، ووضع آلية لتدوير الموظفين تكون المعرفة ركنا أساسيا فيها.

- 4- تنظيم دورات تساهم في بناء علاقات اجتماعية ايجابية في محيط العمل وإشراك اكبر عدد من الموظفين فيها .
- 5- تبني القيادات الإدارية في المؤسسة لفكرة تبادل المعرفة وتدعيمها والإشارة إليها بشكل يعطي قيمة إضافية لمعنى المشاركة المعرفية .

4.3.10 - دراسة(الضافي،2006) " مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المزايا التي تترتب على تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحديد مدى وعي العاملين بخصائص الإدارة الإلكترونية ومعرفة أهم المبررات والمعوقات للتحول، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- وجود وعي مرتفع بخصائص الإدارة الإلكترونية .
- 2- من أهم مبررات تطبيق الإدارة الإلكترونية : الاستجابة للتقدم التقني، والعمل بنظام الجواز الجديد.
- 3- من أهم المعوقات :عدم توفر الدورات التدريبية، وضعف البنية التحتية، وانتشار الأمية الحاسوبية بين المواطنين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- تزويد المديرية العامة للجوازات بالبنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية .
- 2- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة من مدربين ومستشارين وخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية، والتهيئة النفسية للعاملين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية.
- 3- توفير هياكل تنظيمية مرنة تعطي مساحة واسعة لمشاركة العاملين في اتخاذ ووضع القرارات وتفويض السلطة، مع تبسيط الإجراءات الإدارية لتسهيل تطبيقها من خلال الإدارة الإلكترونية .
- 4- تخصيص الموارد المالية المناسبة ووضع نظام للحوافز للمتميزين، والاهتمام بتطوير التشريعات والأنظمة الإدارية للتواكب مع المعاملات الإلكترونية .

4.3.11 - دراسة (الرشيد،2007) " تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية : دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض "

هدفت الدراسة التعرف على دور تنمية الموارد البشرية ومعايير نجاحها وأثرها على الإدارة الإلكترونية، ومعوقات نجاحها، وجهودها في نجاح تفعيل الإدارة الإلكترونية،

وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- تخصيص ميزانية كافية لتطبيق وتفعيل الإدارة الإلكترونية .
- 2- توفير أدوات تدريبية متخصصة في استخدام الحاسوب والإنترنت للعاملين .
- 3- تدريس مناهج جديدة تتلاءم مع التقدم العلمي والتطور التقني.
- 4- نشر ثقافة الإنترنت والحاسوب بين العاملين .
- 5- نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال الحملات الإعلامية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- إزالة المعوقات التي تحد من تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .
- 2- استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة في مجال الإدارة الإلكترونية .
- 3- تهيئة بيئة عمل صالحة وسن اللوائح والنظم التي تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية
- 4- توفير فرص تدريب للعاملين، وإتباع سياسات تحفيزية وتشجيعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 5- تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوفير خدمة الاتصال عبر شبكة الإنترنت .

4.3.12 - دراسة (درويش، 2007) " تطبيقات الحكومة الإلكترونية: دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مجالات تطبيقات الحكومة الإلكترونية في إدارة الجنسية والإقامة بدبي، والتعرف على البنية الإدارية والتنظيمية لتطبيقاتها والمعوقات التي تعترض تطبيقها الجهود المبذولة لتنمية وتطوير العنصر البشري، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إن أهم المعوقات تأثيراً على سير عمل الحكومة الإلكترونية هي المعوقات التشريعية والثقافية والفنية والإدارية والموارد .
- 2- إن أكثر المجموعات مواعمة للبنية البنينة والتنظيمية هي المجموعة الخاصة بمواعمة الهيكل التعليمي يليها المجموعة المتعلقة بمواعمة التقنية المطبقة تليها المجموعة الخاصة بمواعمة البيئة الإدارية.
- 3- تدني الخصائص العلمية للعاملين في مجالات تطبيق الحكومة الإلكترونية .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال الحاسب الآلي ومهارات تطبيق الحكومة الإلكترونية.
- 2- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للإدارة بما يناسب تطلعات وحاجات العمل .

- 3-تعزيز ما يحصل عليه المستفيدين من مزايا نتيجة تطبيق الحكومة الإلكترونية .
- 4-رفع مستوى ثقافة المجتمع من عاملون ومستفيدون من تطبيقات الحكومة الإلكترونية
- 5-تخفيض رسوم الاشتراك في القنوات الإلكترونية (الإنترنت) وإتاحتها للجميع.

4.3.13 - دراسة (المالك، 2007) " الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية "

هدفت الدراسة التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وأهم متطلبات ومعوقات تطبيقاتها، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- يلزم توفر دعم الإدارة العليا في البنوك لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية وإيجاد خطة إستراتيجية زمنية لتقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً .
- 2- الحاجة الماسة لوضع إستراتيجية معلوماتية تساعد على فهم طبيعة العملاء واحتياجاتهم وتعزيز القدرة الاستيعابية لدى الموظفين للتحويل نحو العمل التقني.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة السعي إلى تطوير الإدارة الإلكترونية كمفهوم وتطبيقات إداريه.
- 2- الاهتمام بنشر الثقافة الإلكترونية بين المواطنين والعملاء لتعزيز الوعي.
- 3- بناء إستراتيجية تواكب التقنيات الحديثة في الأعمال المصرفية، وتطوير الخبرات الفنية وفق خطط مدروسة وتخصيص موازنات مالية كافية لها.
- 4- إقامة اطر تنظيمية وقانونية لمواجهة الأمور المتعلقة بمخاطر الأمن .

4.3.14 - دراسة (القرني، 2007) " تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية :دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض "

هدفت الدراسة إلى التعرف على تطبيقات الإدارة الإلكترونية ومعوقات وسبل تطويرها، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1-نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية .
- 2-غياب الخبراء والمختصين بتطبيقات الإدارة الإلكترونية .
- 3-نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المجالات الإدارية

- والبشرية والمادية والفنية ودعمها بالتشريعات المناسبة .
- 2- توفير الدعم المادي المناسب لشراء الأجهزة والبرمجيات اللازمة.
- 3- إعادة تصميم وتوصيف الوظائف، مع وضع نظام حوافز للمتميزين، وضرورة إلحاق العاملين بدورات تدريبية، وتشجيع القيادات على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- 4- استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في هذا المجال .

4.3.15 - دراسة (الخليفة، 2008) " الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء :دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية "

هدفت الدراسة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في رفع مستويات الأداء في ضوء الحاجة لدعم العوامل التي تسهم في بناء ثقافة تنظيمية مرنة ومساندة للعمليات التطويرية، ومن ثم تدعم الابتكار والإبداع، وتتيح جو من المشاركة الفعلية للعاملين في مواجهة المشكلات وحلها وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إدراك العاملين لرسالة وغايات وأهداف الكلية .
- 2- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.
- 3- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز .
- 4- نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء .

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- توفير مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة داعم للإبداع والابتكار عبر نشر ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على أكبر قدر من اللامركزية .
- 2- استقطاب المتميزين للعمل في كلية الأركان .
- 3- المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل .
- 4- توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطوير المناهج العملية والنظرية .
- 5- تخصيص حوافز مادية ومعنوية للمتميزين .

4.3.16 - دراسة (آل فطوح، 2008) " دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية :دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية "

هدفت الدراسة إلى معرفة تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشرطة منطقة الشرقية ودورها في التطوير التنظيمي وأهم العقبات التي تواجه ذلك، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- إن الإدارة الإلكترونية تساهم إلى درجة عالية في تحقيق التطوير التنظيمي .
- 2- إن من أهم العقبات ضعف الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، وعدم دعم الإدارة العليا، ونقص الكوادر المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات، وقصور التشريعات على تلبية متطلبات تنظيم العمل الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- ضرورة دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية .
- 2- التنسيق بين برامج الإدارة الإلكترونية وبيئة التنظيم .
- 3- توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- 4- إيجاد نظام حوافز فعال للمبدعين والتميزين، وتكثيف البرامج التدريبية .
- 5- التحديث المستمر للأنظمة واللوائح لتلبية متطلبات تنظيم العمل الإلكتروني.

4.3.17 - دراسة (حلواني، 2009) " من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة "

هدفت الدراسة إلى رصد جوانب القصور في الثقافة التنظيمية القائمة داخل أجهزة القطاع العام من خلال العاملين فيها والمتعاملين معها، وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- مجاملة القياديين لنظرائهم في الجهات الأخرى بهدف تبادل المصالح .
- 2- اقتناع القياديين الجدد بان موظفي القيادات السابقة غير مؤهلين للاستمرار معهم .
- 3- توظيف الانتماءات بأنواعها في التعامل مع الموظفين والمراجعين .
- 4- عدم احترام وقت العمل .
- 5- استغلال الوظيفة والنفوذ للحصول على مكاسب غير مشروعة قبل ترك المنصب.
- 6- اقتناع كثير من الموظفين بان النفاق للرؤساء أمر مهم ومطلوب .
- 7- إهدار المال العام .
- 8- اعتقاد الموظفين إن التقصير يمكن أن يستخدم للتعبير عن عدم الرضا .
- 9- النظر إلى الوظيفة كوسيلة لإضفاء الشعور بالأهمية على شاغلها.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها:

- 1- تكليف الأجهزة المختصة بإعادة تشكيل وبناء الثقافة التنظيمية من خلال خطط متعددة.
- 2- إقناع القياديين بأهمية التغيير الثقافي ودفعهم لتبني حملاته والتجاوب مع متطلباته.
- 3- التوعية الإعلامية المكثفة بالآثار السلبية لمفاهيم الثقافة الحالية.
- 4- الاهتمام بالعدالة التنظيمية من خلال عدالة التعامل مع الموظفين وإجراءات ترقيةهم وتقييمهم، وعدالة توزيع المهام والمكافآت عليهم .
- 5- إشراك الموظفين في التعريف بجوانب الثقافة التنظيمية القائمة وتشجيعهم من خلال

التحفيز المادي والمعنوي للمشاركة في تطوير القيم الايجابية ومحاربة القيم السلبية.
6- إيجاد روح الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه منظماتهم، وتجاه الأعمال التي يؤدونها.

4.3.18 - دراسة (القحطاني، 2010) " مجالات تطبيق التعاملات الإلكترونية ومعوقاتها في إمارة

منطقة الرياض "

هدفت الدراسة التعرف على مجالات تطبيق التعاملات الإلكترونية ومعوقاتها،
وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1- مقاومة العاملين للتغيير لاعتقادهم بأنه ربما يهدد مراكزهم، وضعف الوعي باستخدام الحاسوب، وعدم اقتناع بعض الرؤساء بجدوى التعاملات الإلكترونية.
- 2- محدودية الحوافز لدى العاملين، ونقص الكوادر البشرية المتخصصة، ونقص الدورات التدريبية في المجال التقني.
- 3- عدم مشاركة الرؤوسين في صنع اتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التعاملات الإلكترونية
- 4- عدم قدرة التنظيم الحالي على استيعاب تقنيات التعاملات الإلكترونية من حيث اختلاف الإجراءات الإدارية داخل الوحدات، وضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيقها، إضافة إلى قصور التشريعات الحالية.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

- 1- الاهتمام بتوعية القيادات الإدارية بجدوى التعاملات الإلكترونية من خلال النشرات ودورات التدريب.
- 2- توفير الكوادر البشرية المتخصصة من خلال استقطاب أصحاب الكفاءة في هذا المجال.
- 3- توفير الإمكانيات التقنية (الأجهزة، البرامج، التقنيات) اللازمة لتطبيق التعاملات الإلكترونية.

4.3.19 - دراسة (المغيرة، 2010) " معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري

من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات المتعددة التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في وزارة الداخلية، **وأظهرت نتائج الدراسة:**

- 1- الاعتماد على الخبرات الشخصية في إدارة العمل، وتعتبر من المعوقات التنظيمية.

2- قلة الحوافز المالية المقدمة للموظفين، وتعتبر من أهم المعوقات المالية.

3- قلة دعم الإدارة العليا لنشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات من أهمها :

1- تعديل الأنظمة الإدارية وجعلها أكثر مرونة بما يتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة

الإلكترونية، ومحاولة القضاء على المركزية وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة

في اتخاذ القرار، مع بيان اختصاص كل إدارة فيما يتعلق بإجراءات العمل.

2- إيجاد بنية تحتية متكاملة ومتطورة، مع تكثيف الدورات التدريبية في مجال التقنية،

والعمل على إيجاد وسائل أمن وحماية المعلومات .

3- العمل على توفير الحوافز المالية للموظفين، وتوفير الدعم المالي المناسب لتوفير

الأجهزة والتقنيات الحديثة .

4- دعم نشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين والعمل على زيادة الوعي والمعرفة

التقنية، ومساعدة الموظف على الشعور بالأمان الوظيفي وعدم الخوف من التغيير.

4.4 - الدراسات الأجنبية:-

4.4.1 - (Hofstede,1998).Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts.

هدفت الدراسة إلى تحليل مفاهيم الاتجاهات، القيم، الثقافة التنظيمية للتعرف على مدى التمييز الموجود في فهم الفئة المستهدفة، وكانت نتائج الدراسة الوصول إلى عدة متغيرات لها ارتباط بالثقافة التنظيمية هي: مناخ الاتصال، والاتجاهات نحو ضغوط العمل، والاتجاهات نحو محتوى العمل، والاتجاهات نحو الرئيس المباشر، والقيم حول محتوى العمل، والقيم إزاء بيئة العمل والنوع . وكذلك أظهرت بأنه على المدى البعيد ربما تكون الثقافة التنظيمية المحدد لنجاح المنظمة أو فشلها، وكذلك إن التعاون والاتصال بين الموظفين يمكن أن يؤثر بشكل ايجابي أو سلبي على الثقافة التنظيمية.

4.4.2 - (Ritchie,2000) "Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance"

هدفت الدراسة إلى توضيح عملية إذابة ودمج الموظفين في داخل ثقافة المنظمة، وتحويلهم إلى مشاركين في المنظمة، وكيفية استقبالهم للمعلومات التي تساعدهم على تقييم مشاركتهم

- السلوكية، وخلصت الدراسة إلى ثلاث عوامل تساعد على ذوبان الموظفين في ثقافة المنظمة:
- 1- إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم .
 - 2- وضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم .
 - 3- دعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لدى الموظفين، ولتنشيط عملية ذوبانهم.

(Lok&Crawford,2003) "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment" -4.4.3

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات، واثـر النمط القيادي على درجة الرضا الوظيفي والسلوك التنظيمي والتعرف على التأثيرات المتباينة لأنواع الثقافة التنظيمية، وأنماط القيادة السائدة في المنظمات على درجة الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها :

- 1- الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي سواء بشكل إيجابي أو سلبي، فالثقافة التنظيمية الجامدة تسبب انخفاض الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية المرنة ترفع نسبة الرضا الوظيفي .
- 2- القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.
- 3- الثقافة الوطنية تؤثر بشكل متوسط على المتغيرات الديموجرافية، والمتغيرات القيادية، والثقافة التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي والإقبال على العمل .

(Reddick ,2004) "A two-stage model of e-government growth: Theories and empirical evidence for U.S. cities" -4.4.4

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج من مرحلتين للحكومة الإلكترونية مع تطبيق بعض القواعد في المواقع الإلكترونية، وقامت هذه الدراسة بتحليل نمو الحكومة الإلكترونية في بعض المواقع الأمريكية الإلكترونية وقد استخدمت الدراسة نموذج من مرحلتين لهذا التحليل : المرحلة الأولى: هي تطبيق المعلومات التي يتم عرضها من خلال المواقع الإلكترونية، أما المرحلة الثانية : هي الانتهاء من المعاملات عبر الموقع الإلكتروني، وتشير هذه الدراسة إلى مجموعة من العلاقات في النموذج والعلاقة بين الحكومة والمواطن (G2C) والعلاقة بين

الحكومة وقطاع الأعمال (G2B) والعلاقة المتبادلة بين الحكومة (G2G) وقد طبقت الدراسة استطلاع رأي في عام 2002م على مجموعة كبيرة من المواطنين وأشارت أن علاقة (G2C) في المقام الأول، ثم العلاقة (G2G) ثم علاقة (G2B).

(Gil- García & Pardo , 2005) " E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations" -4.4.5

هدفت الدراسة التعرف على عوامل نجاح الحكومة الإلكترونية من خلال التعرف على أدوات عملية لهذه الأسس النظرية، وأشارت هذه الدراسة إلى أن هناك مجموعة من التحديات لتطبيق الحكومة الإلكترونية منها: تحديات البيانات والمعلومات، تحديات تكنولوجيا المعلومات، تحديات إدارية وتنظيمية، وتحديات بيئية، ثم انتهت الدراسة إلى مجموعة من الاستراتيجيات للتغلب على هذه التحديات :

- 1- إستراتيجية قياس القيمة .
 - 2- إستراتيجية تكوين واستخدام حالة الأعمال لمشروعات تكنولوجية .
 - 3- إستراتيجية حالة الأعمال التمهيدية .
 - 4- إستراتيجية الاختبار الذكي لتكنولوجيا المعلومات .
- وانتهت الدراسة بمقارنه بين الاستراتيجيات الأربعة لكل تحدي من التحديات .

(Amburgey,2005).An analysis of the relationship between job satisfaction , -4.4.6 organizational culture, and received leadership characteristics.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية من خلال تبين العلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية تعزى لاختلاف الجنس والمستوى التعليمي ومدة الخدمة الوظيفية لاستنباط مساهمة هذه العوامل والتأثيرات على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- تشابه رؤية المبحوثين للعلاقة بين الرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية والخصائص القيادية رغم اختلاف المستوى التعليمي والجنس .
- 2- القيادة التحويلية خصائصها تظهر بشكل أكثر وضوح وتأثير أكبر من خصائص القيادة التبادلية.
- 3- تسهم الثقافة التنظيمية بدرجات متباينة في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي .

4- نمط القيادة التحويلية يساهم بدرجة اكبر من أنماط القيادة الأخرى في تطوير الثقافة التنظيمية وتحسين الأداء.

(Alharbi,2006) "Perceptions of faculty and students toward the obstacles of implementing e-government in educational institutions in Saudi Arabia" -4.4.7

وهدفت الدراسة الكشف عن العقبات التي تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية داخل الجامعات بالمملكة العربية السعودية . وقد صنفت العقبات في ست فئات تمثلت في : عقبات تعليمية، وإدارية، وسياسية، واجتماعية، وتكنولوجية، والتمويل . وقد أشارت نتائج الدراسة إن أولى العقبات التي تحول دون تطبيق الحكومة الإلكترونية هي العقبات الإدارية، يليها العقبات التعليمية، ثم التمويلية، ثم السياسية، ثم التكنولوجية، وأخيرا العقبات الاجتماعية . كما أشارت الدراسة إلى أن دعم الثقافة التنظيمية يعد ضرورة لتطبيق الحكومة الإلكترونية داخل الجامعة، كما إن السلوك التنظيمي الايجابي يعد ضرورة للتغلب على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية . وقد أظهرت الدراسة أهمية تشجيع استثمار مجالات الحكومة الإلكترونية في التعليم الجامعي. كما أوضحت الدراسة أهمية تدريب الموظفين الإداريين داخل الجامعة على مجالات الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها وتوظيف ذلك في مجال عملهم.

(Maumbe&Owei&Alexander,2008) "Questioning the pace and pathway of e-Government development in Africa: A case study of South Africa's Cape Gateway project" -4.4.8

هدفت الدراسة إلى نقد الحكومة الإلكترونية في جنوب أفريقيا من خلال دراسة البوابة الإلكترونية في جنوب أفريقيا وتقييم الخدمات المقدمة من خلالها . وقد أشارت الدراسة إلى عجز البنية التحتية في تلك الحكومة وعدم قدرتها على احتواء التعددية الثقافية وعدم مراعاتها للبنيان الاجتماعي والاقتصادي أحيانا، كما رصدت الدراسة مجموعة من التحديات التي تتعلق بالحكومة الإلكترونية في جنوب أفريقيا، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل المحتوى للبوابة الإلكترونية بجنوب أفريقيا وأوصت الدراسة بمزيد من الدعم لبرامج الحكومة الإلكترونية كما أوصت بالدور الإعلاني متعدد الثقافات ومتعدد اللغات لدعم التعددية الثقافية في جنوب أفريقيا .

4.5 - التعقيب على الدراسات السابقة :

تم استعراض (40) دراسة منها (13) دراسة محلية، و (19) دراسة عربية، و (8) دراسة أجنبية، وقد تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و موضوع الإدارة الإلكترونية بشكل منفصل وكلا على حدة، وقد تفاوت فيما بينها في تناول هذه المواضيع من زوايا مختلفة وفي قطاعات مجتمعية متباينة، فمنها من تناول المحور الأول في هذه الدراسة وهو الثقافة التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن أبعادها وعناصرها وتأثيرها على متغيرات إدارية أخرى أو تأثيرها بهذه المتغيرات، وذلك مثل: دراسة (أبو حشيش، 2009)، دراسة (حلواني، 2009)، دراسة (عكاشة، 2008)، دراسة (الخليفة، 2008)، دراسة (بركات، 2007)، دراسة (شبيب، 2007)، دراسة (المشهوراوي، 2006)، دراسة (عبد الإله، 2006)، دراسة (عبيسات، 2005)، دراسة (العوفي، 2005)، دراسة (الشلوي، 2005)، دراسة (Amburgey، 2005)، دراسة (الفرحان، 2003)، دراسة (Lok & Crawford، 2003)، دراسة (الفالح، 2001)، دراسة (Ritchie، 2000)، دراسة (السواط والعتيبي، 1999)، دراسة (Hofstede، 1998).

ومن هنا من تناول المحور الثاني في هذه الدراسة وهو الإدارة الإلكترونية، وذلك مثل: دراسة (بسيسو، 2010)، دراسة (المغيرة، 2010)، دراسة (القحطاني، 2010)، دراسة (عمار، 2009)، دراسة (أبو امونة، 2009)، دراسة (Maumbe&Owei&Alexander، 2008)، دراسة (كساب، 2008)، دراسة (ال فطيح، 2008)، دراسة (عدوان، 2007)، دراسة (المصري، 2007)، دراسة (القرني، 2007)، دراسة (المالك، 2007)، دراسة (درويش، 2007)، دراسة (الرشيد، 2007)، دراسة (الخطي، 2006)، دراسة (الضافي، 2006)، دراسة (Alharbi، 2006)، دراسة (Gil- García&Pardo، 2005)، دراسة (السبيعي، 2005)، دراسة (Reddick، 2004)، دراسة (الشترى، 2003)، دراسة (العمرى، 2003).

ويتضح مما تم عرضه سابقا إن موضوعي الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية قد نالت اهتمام الباحثين، رغم أنه قد تم تناولهما بشكل منفصل، وقد تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة ما يلي :

- 1- إن جزء من هذه الدراسات قد استهدف التعريف بالثقافة التنظيمية عبر الجوانب المهمة المتعلقة بهذا المحور سعيا إلى فهم عميق للعناصر المكونة له .
- 2- والجزء الآخر من هذه الدراسات استهدف التعرف على الإدارة الإلكترونية سعيا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة له وللعوامل المؤثرة فيه، و المتطلبات اللازمة له والمعوقات التي تحد من وجوده، ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

3- إن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة، بعضها محلي والآخر عربي والبعض الآخر في بيئات أجنبية، كما إن بعضا منها اجري في قطاعات عامة، والبعض الآخر اجري في قطاعات خاصة، وأخرى في قطاعات أمنية.

4- ساعدت الدراسات السابقة في إرشادي في الإطار النظري للدراسة، وتكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، والتعرف على بيئات مختلفة .

5- إسهام هذه الدراسات في دعم التطور الإداري في المؤسسات والإدارات كأحد مقومات الاستمرار والبقاء في ظل التطور الكبير والتغيرات الهائلة المتسارعة في قطاعي المعرفة والتكنولوجيا سعيا منها في مواكبة هذه المتغيرات المتلاحقة في شتى المجالات لرفع كفاءتها وفعاليتها.

6- اختلاف هذه الدراسات فيما بينها ضمن كل محور من محاورها من حيث الأبعاد والعناصر والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما ترك المجال واسعا أمام الباحثين لسد هذه الثغرات البحثية وإسهامهم في إثراء الجانب المعرفي و التطبيقى لكلا من محوري هذا البحث.

■ أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- أنها تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تتناول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

2- تنفرد بدراسة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

3- تقوم بتسليط الضوء على بيئة العمل الإلكتروني، لزيادة الاهتمام به وتهيئة المناخ المناسب لزيادة فعالية الأداء والإتقان، وللخروج بالتوصيات اللازمة لتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم - محافظات غزة.

الفصل الخامس المنهجية والإجراءات

- 5.1 - مقدمة.
- 5.2 - أسلوب الدراسة.
- 5.3 - عينة الدراسة.
- 5.4 - أداة الدراسة.
- 5.5 - صدق الأداة.
- 5.6 - الأساليب والمعالجات الإحصائية.

5.1 - مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، ولتحقيق ذلك تم تناول طريقة وإجراءات الدراسة والتي تشتمل على : مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الاستبانة، ثبات الاستبانة، الأساليب الإحصائية المستخدمة للبحث.

5.2 - أسلوب الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، ويفسر ويقيم أملا في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات :

1- المصادر الأولية :

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على (294) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة .

2- المصادر الثانوية :

حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

5.3 - مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (294) موظف وموظفة. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الاستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرداد (247) استبانة، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد (6) استبيانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (241) استبانة، أي بنسبة 81.9%.

وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة، لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة.

5.4 - أداة الدراسة :

تم إعداد استبانة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين هما :

1- **القسم الأول** : يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من (7) فقرات.

2- **القسم الثاني** : وهو عبارة عن مجالات الدراسة، وتتكون الاستبانة من (61) فقرة موزعة على جزئين رئيسيين هما :

❖ **الجزء الأول: الثقافة التنظيمية** ويتكون في جملة من (49) فقرة، ويندرج تحت هذا المجال أربعة مجالات فرعية :

- أ- القيم التنظيمية، وتتكون من (11) فقرة.
- ب- المعتقدات التنظيمية، وتتكون من (12) فقرة.
- ج- الأعراف التنظيمية، وتتكون من (13) فقرة.
- د- التوقعات التنظيمية، وتتكون من (13) فقرة.

❖ **الجزء الثاني** : تفعيل الإدارة الإلكترونية ويتكون من (12) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث اختار الباحث الدرجة (5) لموافق بشدة، والدرجة (1) لغير موافق بشدة، كما هو موضح بجدول رقم (3).

جدول رقم (3)

يوضح مقياس ليكرت

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

5.5 - صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين :

1- **رأي المحكمين** :

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصص في الإدارة والإحصاء، وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

2- صدق المقياس :

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity :

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

- نتائج الاتساق الداخلي:

- يوضح جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة تتراوح بين 0.816 و 0.464، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	تتظر الإدارة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للوزارة	0.464	*0.026
2-	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	0.688	*0.000
3-	يتقاسم الموظفين المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.	0.657	*0.001
4-	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.	0.789	*0.000
5-	تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جداريه توضح تبنيتها لأسلوب الإدارة الإلكترونية.	0.781	*0.000
6-	يتم تكريم الموظفين الذي يساهمون في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.	0.649	*0.001
7-	يتم إعطاء فرصة للموظفين لشرح وتوضيح أساليب خلاقية ابتدعوها لتطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.	0.710	*0.000
8-	تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعاً به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى.	0.766	*0.000
9-	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور .	0.800	*0.000

10-	تعمل الإدارة على إشراك كموظف في عملية تخطيط إلكترونية بشكل دائم ومستمر عبر آلية إلكترونية واضحة.	0.816	*0.000
11-	تدربت كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني مثل: التأمل، والاسترخاء، والإدارة الفعالة للوقت، وإدارة نمط الحياة.. الخ.	0.559	*0.006

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- ويوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين بأن معاملات الارتباط تتراوح بين **0.816** و**0.439**، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	يوجد فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	0.557	*0.006
2-	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا	0.439	*0.036
3-	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعملة.	0.565	*0.005
4-	تعتقد بان نظام عملك الإداري الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني.	0.458	*0.028
5-	تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال الإلكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة الأداء.	0.757	*0.000
6-	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة، وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية.	0.635	*0.001
7-	الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة.	0.501	*0.015
8-	العمل الإلكتروني اوجد بين الموظفين لغة خاصة يتبادلونها فيما بينهم للتعبير عما يقومون به.	0.816	*0.000
9-	التطورات التي استحدثت على برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول به حالياً كانت نتاج خبرات وتجارب الموظفين .	0.521	*0.011
10-	إنجاز الأعمال إلكترونياً تغلب على ظاهرة التكاسل الاجتماعي باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.	0.441	*0.040

11-	0.539	*0.008	تتظر كموظف إلى إنجاز أعمالك إلكترونياً باعتبارها خبرة تعليمية تكتسب من خلالها مهارات متنوعة تؤهلك للنجاح في عملك.
12-	0.727	*0.000	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل الإلكتروني.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- يوضح جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين بأن معاملات الارتباط تتراوح بين **0.928** و **0.429**، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	0.712	*0.000
2-	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم.	0.622	*0.002
3-	الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية في الوزارة.	0.707	*0.000
4-	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	0.928	*0.000
5-	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	0.762	*0.000
6-	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم	0.631	*0.001
7-	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	0.558	*0.006
8-	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	0.750	*0.000
9-	الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً	0.679	*0.000
10-	تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .	0.572	*0.004
11-	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.	0.672	*0.000

12-	0.445	*0.034	يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق الإدارة الإلكترونية.
13-	0.429	*0.041	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على موقع الوزارة الإلكتروني.

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- يوضح جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين بأن معاملات الارتباط تتراوح بين 0.659 و0.435، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.	0.435	*0.038
2-	الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات.	0.436	*0.038
3-	تخطط الإدارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها وتمكينه من إدارتها.	0.607	*0.002
4-	إنجاز الأعمال إلكترونياً ساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل إلكترونية وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.	0.624	*0.001
5-	يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسة المباشر.	0.611	*0.002
6-	موقع الويب حسن من صورة الوزارة ونجح في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين.	0.633	*0.001
7-	إنجاز الأعمال إلكترونياً حسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك.	0.559	*0.006
8-	يدرك الموظف اتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظيفته بعد تحوله إلى أسلوب العمل الإلكتروني.	0.659	*0.001
9-	تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.	0.551	*0.006

10-	الأعمال الإلكترونية مكنت الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً خارج فترة الدوام الرسمي.	0.543	*0.007
11-	لا يوجد لديك مانع من الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي .	0.488	*0.021
12-	لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي .	0.512	*0.013
13-	إنجاز الأعمال إلكترونياً جعل كل موظف مسئولاً عن إنجاز العمل في شكل عملية متكاملة وليس فقط عن جزء منه.	0.642	*0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- يوضح جدول رقم (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين بأن معاملات الارتباط تتراوح بين **0.723** و**0.437**، وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1-	تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	0.581	*0.004
2-	يتم تشجيع الجمهور على امتلاك بريد الكتروني رسمي للتواصل مع الوزارة.	0.573	*0.004
3-	يتم تحفيز الجمهور للتكامل مع الوزارة من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية يمكن أن يتفاعل معها عن بعد بوسائل إلكترونية.	0.570	*0.005
4-	يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية .	0.477	*0.022
5-	يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع عن تجربة الانتقال للعمل الإلكتروني بالوزارة.	0.703	*0.000
6-	يتمتع المدراء بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الإدارية.	0.645	*0.001
7-	تستفيد الإدارة من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الإلكتروني للوزارة عن حجم التعاملات والتفضيلات والحاجات لدى الجمهور.	0.723	*0.000
8-	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وأنت خارج مكان العمل.	0.453	*0.030
9-	توفر الإدارة للجمهور شروح توضيحية إرشادية وعروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب وعمل اشتراك للبريد الإلكتروني.	0.676	*0.000

*0.000	0.715	تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بتغذية عكسية راجعة عن أدائهم.	-10
*0.037	0.437	الموظفين لديهم الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك.	-11
*0.002	0.621	العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة.	-12

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

- ثانياً : الصدق والثبات

1- الصدق البنائي Structural Validity

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دال إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول رقم (9)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة

م	المجال	معامل سبيرمان الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	القيم التنظيمية.	0.925	*0.000
-2	المعتقدات التنظيمية.	0.812	*0.000
-3	الأعراف التنظيمية.	0.930	*0.000
-4	التوقعات التنظيمية.	0.866	*0.000
-5	تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.759	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيير هذه النتائج بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين كما يلي :

أ- طريقة معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (10)

جدول رقم (10)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات *
1-	القيم التنظيمية.	11	0.897	0.947
2-	المعتقدات التنظيمية.	12	0.866	0.931
3-	الأعراف التنظيمية.	13	0.921	0.960
4-	التوقعات التنظيمية.	13	0.840	0.917
5-	تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	12	0.834	0.912
	جميع فقرات الاستبانة	61	0.966	0.982

* الثبات = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

يتبين من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعه لكل مجال وتتراوح بين **0.834**، **0.921** لكل مجال من مجالات الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة **0.966**، وكذلك قيمة الثبات كانت مرتفعه لكل مجال وتتراوح بين **0.912**، **0.960** لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبانة **0.982** وهذا يعني إن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق () قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Method :

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزئين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معادلة سبيرمان - براون Spearman-Brown (معامل الارتباط المعدل = $\frac{2r}{r+1}$) حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (11).

جدول رقم (11)

طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
-1	القيم التنظيمية.	11	0.899	0.947
-2	المعتقدات التنظيمية.	12	0.771	0.870
-3	الأعراف التنظيمية.	13	0.913	0.955
-4	التوقعات التنظيمية.	13	0.637	0.779
-5	تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.	12	0.712	0.832

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل الارتباط المعدل سبيرمان - براون Spearman- Brown مقبول ودال إحصائياً.

5.6-

الأساليب والمعالجات الإحصائية :

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package For Social Science (SPSS)، وحيث إن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي فإنه تم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي من أجل معرفة تكرار فئات متغير معين، وإفادة الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) وطريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات اللامعلمية.
- 4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي (3) أم لا.
- 5- اختبار مان - وتني (Mann - Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 6- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل السادس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

6.1 - الوصف الإحصائي لعينة الدراسة.

6.2 - تحليل البيانات.

6.3 - اختبار الفرضيات.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

6.1 - مقدمة :

فيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق خصائص وسمات المنظمة، ووفق الخصائص والسمات الشخصية لمجتمع الدراسة، وذلك بناء على إجابات القسم الأول والثاني من الاستبانة.

- الجزء الأول : المعلومات الشخصية :-

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (12)

يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
73.0	176	ذكر
27.0	65	أنثى
100.0	241	المجموع

يبين جدول رقم (12) أن ما نسبته 73% من عينة الدراسة من "الذكور"، وأن 27% من عينة الدراسة من "الإناث". وتعكس هذه النتيجة محدودية مشاركة المرأة في القوى العاملة على الرغم من ارتفاع نسبة مشاركة النساء في القوى العاملة خلال السنوات العشر الماضية، حيث بلغت حوالي 15% من مجمل الإناث المشاركات في القوى العاملة في العام 2010 مقابل حوالي 10% في العام 2001. وما زالت مشاركة الرجال تزيد بأكثر من 4 أضعاف مشاركة النساء والفجوة مازالت ثابتة تقريبا خلال هذه الفترة (عوض، 2011).

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر :

جدول رقم (13)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
37.3	90	أقل من 30 سنة
32.0	77	من 30 إلى أقل من 40 سنة
23.7	57	من 40 إلى أقل من 50 سنة
7.0	17	50 سنة فأكثر
100.0	241	المجموع

يبين جدول رقم (13) أن ما نسبته 37.3% من عينة الدراسة كانت "أقل من 30 سنة"، وأن 32% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم "من 30 إلى أقل من 40 سنة"،

وان 23.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم "من 40 إلى أقل من 50 سنة"، وان 7.0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم "50 سنة فأكثر"، ويدل ذلك على التنوع العمري لأفراد مجتمع الدراسة، كما ويلاحظ بان 93% من مجتمع الدراسة اقل من 50 سنة، وهذا يدل على أن الجسم الإداري في الوزارة جسم شاب وقوي قادر على البذل والعطاء.

3- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية :

جدول رقم (14)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
78.4	189	متزوج
20.3	49	أعزب
0.4	1	مطلق
0.8	2	أرمل
100.0	241	المجموع

يبين جدول رقم (14) أن 78% من عينة الدراسة "متزوجين"، وأن 20.3% من عينة الدراسة "غير متزوجين"، وأن 4% من عينة الدراسة "مطلق"، وأن 8% من عينة الدراسة "أرمل". ويعود ذلك لطبيعة المجتمع الفلسطيني، حيث إن الفرد بمجرد استقرار وضعه المادي فإنه يسعى للزواج والاستقرار الاجتماعي، وان هذه النتيجة تعطي مؤشر ايجابي وذلك بسبب أن غالبية عينة الدراسة لديهم استقرار اجتماعي ونفسي .

4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (15)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
9.5	23	دراسات عليا
54.4	131	بكالوريوس
34.4	83	دبلوم
1.7	4	ثانوية عامة
100.0	241	المجموع

يبين جدول رقم (15) أن 9.5% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دراسات عليا" (ماجستير أو دكتوراه)، وان 54.4% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس"، وأن 34.4% من

عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم"، وان 1.7% من عينة الدراسة مؤهلهم "ثانوية عامة". ويمكن الاستنتاج بان كبر نسبة حملة المؤهل العلمي " بكالوريوس" و "دبلوم" يعود لقوانين الاختيار والتعيين المعمول بها في مؤسسات السلطة، حيث يشترط لشاغل الوظائف الإدارية حملة شهادة البكالوريوس، ويشترط لشاغل وظيفة سكرتير حملة شهادة الدبلوم، هذا بالإضافة لزيادة نسبة المتجهين نحو تطوير أنفسهم أكاديميا للحصول على مؤهلات علمية عليا كالمجستير. ويدل هذا على توفر شروط التعليم الاعتيادي العام كمتطلب مهم عند إشغال الوظائف الإدارية، وهو يعطي مؤشرا على أن مجتمع الدراسة مؤهل بدرجة علمية جيدة لكي يكون مدركا للقضايا محل البحث.

5- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي :

جدول رقم (16)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
1.7	4	مدير
0.8	2	نائب مدير
1.2	3	مدير دائرة
22.8	55	رئيس قسم
0.8	2	نائب رئيس قسم
15.4	37	رئيس شعبة
29.0	70	إداري
28.2	68	سكرتير
100.0	241	المجموع

تبين النتائج الموضحة في جدول رقم (16) أن 1.7% من أفراد العينة هم في مسمى وظيفي "مدير"، و أن 0.8% منهم في مسمى وظيفي "نائب مدير"، و أن 1.2% منهم في مسمى وظيفي "مدير دائرة"، و أن 22.8% منهم في مسمى وظيفي "رئيس قسم"، و أن 0.8% منهم في مسمى وظيفي "نائب رئيس قسم"، و أن 15.4% منهم في مسمى وظيفي "رئيس شعبة"، و أن 29% منهم في مسمى وظيفي "إداري"، و أن 28.2% منهم في مسمى وظيفي "سكرتير".

6- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة :

جدول رقم (17)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخدمة
44.4	107	أقل من 5 سنوات
18.7	45	من 5 - أقل من 10 سنوات
18.3	44	من 10 - أقل من 15 سنة
18.7	45	15 سنة فأكثر
100.0	241	المجموع

يتبين من جدول رقم (17) أن ما نسبته 44.4% من عينة الدراسة عدد سنوات خدمته "أقل من 5 سنوات"، وأن 18.7% تتراوح "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات"، وأن 18.3% تتراوح "من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة"، وأن 18.7% من عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخدمة لديهم "15 سنة فأكثر". وهذا يبين أن جزء كبير من الباحثين لديهم سنوات خدمة "أقل من 5 سنوات"، وذلك يدل على استقطاب الوزارة لعدد كبير من الخريجين الجامعيين لملي شواغر العمل الناتجة عن الانقسام الداخلي الفلسطيني، ولارتفاع نسبة حملة البكالوريوس.

7- توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل :

جدول رقم (18)

يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	مكان العمل
12.9	31	مقر الوزارة
14.1	34	مديرية شمال غزة
16.6	40	مديرية غرب غزة
18.7	45	مديرية شرق غزة
13.7	33	مديرية الوسطى
12.9	31	مديرية خانينونس
11.2	27	مديرية رفح
100.0	241	المجموع

يبين جدول رقم (18) أن 12.9% من عينة الدراسة مكان عمله "مقر الوزارة"، وأن 14.1% من عينة الدراسة مكان عمله "مديرية شمال غزة"، وأن 16.6% من عينة الدراسة مكان عمله "مديرية غرب غزة"، وأن 18.7% من عينة الدراسة مكان عمله "مديرية شرق غزة"، وأن 13.7% من عينة الدراسة مكان عمله "مديرية الوسطى"، وأن 12.9% من عينة الدراسة مكان عمله "مديرية خانينونس"، وأن 11.2% من عينة الدراسة مكان عمله "مديرية رفح". ويمكن الاستنتاج بان 48.2% من عينة الدراسة مكان عملها محافظة غزة، وذلك لأنها تعتبر عاصمة الجنوب الفلسطيني والمقر الرئيسي للوزارات والمؤسسات العامة والخاصة العاملة في جميع المحافظات الجنوبية.

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

6.2- مقدمة :

فيما يلي نتائج استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي (3) أم تختلف عنها اختلافا جوهريا أي بصورة واضحة. وفي هذه الحالة يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية:

اختبار إن متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

- الفرضية البديلة :

متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3) إذا كانت $\text{Sig.}(p\text{-value})$ أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهريا عن موافق بدرجة متوسطة وهي (3) محايد، أما إذا كانت $\text{Sig.}(p\text{-value})$ أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهريا عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد)، وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

6.2.1- أولا : التحليل باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار الإشارة :

1- تحليل فقرات الجزء الثاني : الثقافة التنظيمية

- المحور الأول:القيم التنظيمية :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (19).

جدول رقم (19)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال القيم التنظيمية

الرتبة	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	الفقرة	م
1	*0.000	12.156	78.10	3.9046	تنظر الإدارة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للوزارة.	-1
3	*0.000	7.074	70.79	3.5394	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	-2
2	*0.000	8.000	70.46	3.5228	يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.	-3
6	0.063	1.857	61.91	3.0954	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.	-4
5	*0.024	2.265	63.15	3.1577	تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الإدارة الإلكترونية.	-5
9	0.075	-1.779	57.84	2.8921	يتم تكريم الموظفين الذي يساهمون في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.	-6
7	0.151	1.437	61.16	3.0581	يتم إعطاء فرصة للموظفين لشرح وتوضيح أساليب خلاقية ابتدعوها لتطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.	-7
4	*0.000	7.312	69.71	3.4855	تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعاً به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى.	-8
8	0.636	-0.473	59.09	2.9544	تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.	-9
10	*0.001	-3.202	55.27	2.7635	تعمل الإدارة على إشراك كموظف في عملية تخطيط إلكترونية بشكل دائم ومستمر عبر آلية إلكترونية واضحة.	-10
11	*0.001	-3.055	53.78	2.6888	تدرب كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني مثل: التأمل، والاسترخاء، والإدارة الفعالة للوقت، وإدارة نمط الحياة.. الخ.	-11
	*0.007	2.703	63.75	3.1875	جميع فقرات المجال معاً	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من النتائج المبينة في جدول (19)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الأول "القيم التنظيمية" مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 3.9046 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.10%، قيمة اختبار الإشارة 12.156، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تنظر الإدارة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للوزارة". فموقع الويب هو أكبر من مجرد واجهه إلكترونية للوزارة، وذلك لأنه يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجيتها، مما يستلزم أن يكون لموقع الويب إدارة متخصصة فعالة وكفاءة إلى جانب إشراف مستمر من الإدارة العليا لتقديم الدعم الإداري المطلوب لإبقاء موقع الويب في مركز اهتمام الوزارة وسياساتها العليا. ويتفق مع ذلك جزئيا دراسة (عمار، 2009) والتي أظهرت حرص الإدارة على مواكبة المستجدات التقنية.

2- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 3.5394 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.79%، قيمة اختبار الإشارة 7.074، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة ". ففي بيئة العمل الإلكترونية من المهم جدا العمل على تعصيف المشاكل كأداة لاكتشاف الأفكار الجديدة وذلك من خلال تشجيع الموظفين على طرح أفكارهم الجديدة بحرية كاملة مع ضمان عدم انتقادها، وقبولها ولو بدت أنها غير مقبولة، وقبول التعليقات عليها مهما تعددت، والبناء عليها من قبل الآخرين لتنمية أفكار خاصة بهم، ومنح المكافآت فقط للمشاركين في تنفيذ هذه الأفكار بغض النظر عما إذا كانوا أصحابها أم لا، وذلك لتتمكن الأفكار من اجتذاب من ينفذوها إيمانا منهم بفاعليتها ونجاحها. ويختلف ذلك مع دراسة (شبير، 2007) والتي أظهرت ضعف في تشجيع العاملين على التفكير الابتكاري والاكتفاء بتلقي التعليمات وتنفيذها لخشية العاملين من الانتقاد وعدم الحماية.

3- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 3.5228 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.46%، قيمة اختبار الإشارة 8.000 وأن القيمة الاحتمالية

(sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة". لأن بيئة العمل الإلكترونية يعتمد نجاح عملها على ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف، ومشاركتها بين الموظفين، وعلى زيادة مستوى الاعتماد المتبادل لتحقيق النتائج بين الموظفين، وتشجيع ذلك من خلال تعظيم العائد على كل الموظفين ذوي الاتجاهات التعاونية، بالإضافة إلى انفتاح الموظفين وتقبلهم لأفكار عمل وأساليب إنجاز دائمة التطور والتجديد.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبيسات، 2005) والتي أظهرت ميل غالبية العاملين للاعتقاد بان مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي مستوي بناء المعرفة التنظيمية فوق المتوسط.

4- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي 3.4855 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.71%، قيمة اختبار الإشارة 7.312، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعاً به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى ". لأن تصميم برنامج العمل ودعمه بالبيئات الرسومية والاعتناء بتصميم شكل صفحة العمل يجعل المتعامل معها أكثر راحة وانسجامها وتالفا معها، وذلك لا يقل أهمية عن تصميم نموذج خصائص العمل والذي يتضمن تنوع المهارات المطلوبة لأداء العمل، ووحدة العمل الذي يؤديه الموظف من البداية إلى النهاية، وشعور الموظف بأهمية هذا العمل وتأثيره على الغير، والاستقلالية، وإتاحة المعلومات المرتدة الكافية عن أداء الموظف وإنجازه.

5- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.1577 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.15%، قيمة اختبار الإشارة 2.265، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.024 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها

لأسلوب الإدارة الإلكترونية". فالاستعانة بالشعارات والرموز والصور التي تعبر عن إتباع الإدارة لأسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً، يستطيع أن ينعكس على سلوك الموظفين في شكل قبول واستجابة، ليمثل ذلك تفاهم مشترك فيما بينهم على سلوكيات وتوجهات تتناسب مع بيئة العمل الإلكتروني.

ويتفق مع ذلك دراسة (Ritchie,2000) التي دعت لوضع مخطط للثقافة التنظيمية داخل المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.

6- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.0954 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.91، قيمة اختبار الإشارة 1.857 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.063 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha=$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً يدل على أنه " تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية". فقد لوحظ بان 57.2% من عينة الدراسة كانت تنتمي لفئة الإداريين والسكرتارية، مما يدفعنا للاستنتاج بعدم اتجاه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا في عملية اتخاذ القرار الخاصة بوظائفهم، إلى جانب عدم وضوح هذا المفهوم لدى هذه المستويات بما يتناسب وطبيعة أعمالهم وما يتطلبه ذلك من صلاحيات في حدود وظائفهم، علماً بان هذا يتعارض مع أسلوب الإدارة الإلكترونية القائم على مدخل تمكين المستويات الدنيا من اتخاذ القرارات الهامة المرتبطة بوظائفهم دون الحصول على موافقة رؤسائهم، لإنجاز أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة، ولأن يكونوا أكثر التزاماً بأعمالهم.

ويتفق ذلك مع دراسة (المغيرة،2010) التي دعت إلى إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار .

7- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.0581 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.16%، قيمة اختبار الإشارة 1.437 وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.151 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha=$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة هي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة لم يكونوا رأياً يدل على أنه " يتم إعطاء فرصة للموظفين لشرح وتوضيح أساليب خلافة ابتدعوها لتطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه". وقد يكون ذلك بسبب عدم قيام الإدارة بتوسيع

دائرة الموظفين الذين من الممكن أن يعطوا فرصة لتوضيح وشرح آرائهم في وسائل وطرق إنجاز الأعمال في الوزارة لتشتمل على المستويات الإدارية الدنيا، رغم الحاجة الملحة إلى قدر كبير من التفكير الابتكاري، إضافة إلى الافتقار لوجود آلية واضحة داخل الوزارة قادرة على استيعاب الآراء والأفكار المتعددة وفرزها لتحديد المثمر منها، ليتم بعد ذلك تمريرها إلى القادرين على صقلها وتطويرها بما يلائم طبيعة العمل.

8- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 2.9544 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.09%، قيمة اختبار الإشارة -0.473- وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.636 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أنه لا توجد هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور". وفي ذلك دعوة للإدارة لأدراك أهمية مشاركة الموظفين في وضع مقترحاتهم واستنباط آرائهم، لما يمثلونه كنموذج مصغر عن المجتمع الخارجي يستطيع أن يعكس رأيه وحاجاته، وليعكس جوهر فلسفة الوزارة في سعيها إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

9- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 2.8921 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 57.84%، قيمة اختبار الإشارة -1.779- وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.075 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أنه لا توجد هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "يتم تكريم الموظفين الذين يساهمون في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة". وفي ذلك دعوة للإدارة للانتباه والاهتمام بضرورة إشباع حاجات التقدير لدى الموظفين الذين ساهموا في الانتقال إلى أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً، والتي تتضمن حاجتهم لتنمية احترام الذات والرغبة في تحقيق النجاح والحصول على مكانة مرموقة والشهرة بين الناس، وكذلك اهتمامها ببذل ما يلزم للمحافظة على ثقافتها وقيمها عن طريق الاحتفال بتكريم المميزين الذين ساهموا في تحقيق هدف الانتقال إلى إنجاز الأعمال إلكترونياً واحتفائها بالقيم التي تبنتها الوزارة

ويتفق مع ذلك دراسة (عمار، 2009) والتي أظهرت وجود ضعف في نظام الحوافز للمتميزين في العمل الإلكتروني، ودراسة (Ritchie, 2000) التي دعت لدعم الموظفين بالمكافآت لترسيخ قواعد السلوك المقبول لديهم ولتنشيط ذوبانهم في داخل ثقافة المنظمة.

10- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي 2.7635 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.27%، قيمة اختبار الإشارة 3.202- وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبما أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 فهذا يعني أنه لا توجد هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تعمل الإدارة على إشراكك كموظف في عملية تخطيط إلكترونية بشكل دائم ومستمر عبر آلية إلكترونية واضحة ". وقد يرجع ذلك إلى استمرار سريان فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطط وموظفين ينفذون، والتي تم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية، فالموظفين إلى جانب إنجازهم لأعمالهم يمكن أن يساهموا في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز لديهم في أماكن عملهم، وفي كل وقت. ويتفق ذلك مع دراسة (عمار، 2009) والتي أظهرت قصور لدى الإدارة العليا في مشاركة جميع المستويات الإدارية في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. ويختلف ذلك مع دراسة (Lok&Crawford, 2003) والتي أظهرت بان القيادة بالمشاركة تشجع الموظفين على إنجاز العمل، ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

11- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي 2.6888 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 53.78%، قيمة اختبار الإشارة 3.055- وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.001 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبما أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد نقص عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 فهذا يعني أنه لا توجد هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تدريب كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني مثل: التأمل، والاسترخاء، والإدارة الفعالة للوقت، وإدارة نمط الحياة .. الخ ". وفي ذلك دعوة للإدارة للاهتمام بتنمية قدرة الموظفين على التكيف مع الضغوط الناتجة عن التسمر ساعات أمام شاشات العمل في أوضاع جلوس غير مريحة، وما يمكن أن يتركه ذلك من آثار سلبية ضاره على صحة الموظفين في شكل إصابات بدنية (آلام الظهر والعنق، إصابات الأيدي والأذرع) ونفسية (الضغط، التوتر، الاكتئاب)، حيث من الممكن تجنب هذه المشاكل من خلال برامج تدريبية بسيطة ونشرات تعريفية وإرشادات صحية توزع في مكان العمل.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.1875 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 63.75%، قيمة اختبار الإشارة 2.703 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007 لذلك يعتبر مجال القيم التنظيمية دال إحصائياً

عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني بأنه يوجد تفاهم في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات تدعم بيئة العمل الإلكتروني بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تطوير.

ويتفق ذلك مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أوصت بزيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الايجابية التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية، ودراسة (العوفي، 2005) والتي أظهرت توسط قيم الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق، دراسة (الفالح، 2001) والتي أظهرت ارتفاع مستوى قيم الثقافة التنظيمية بالهيئة.

- المحور الثاني: المعتقدات التنظيمية :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (20).

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال المعتقدات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1-	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	3.8714	77.428	11.300	*0.000	4
2-	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.	3.8382	77.64	11.078	*0.000	3
3-	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله.	2.9212	58.424	-1.296	0.195	12
4-	تعتقد بان نظام عملك الإداري الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني.	3.5602	71.204	8.164	*0.000	7
5-	تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال الإلكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة الأداء.	3.6307	72.614	9.621	*0.000	5
6-	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة، وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقه ابتكاريه.	3.0290	60.58	0.798	0.425	11

1	*0.000	11.764	78.922	3.9461	الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة.	-7
8	*0.000	8.320	70.54	3.5270	العمل الإلكتروني اوجد بين الموظفين لغة خاصة يتبادلونها فيما بينهم للتعبير عما يقومون به.	-8
6	*0.000	9.165	72.25	3.6125	التطورات التي استحدثت على برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول به حاليا كانت نتاج خبرات وتجارب الموظفين.	-9
9	*0.000	7.136	69.212	3.4606	إنجاز الأعمال إلكترونياً تغلب على ظاهرة التكاسل الاجتماعي باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها.	-10
2	*0.000	12.174	78.506	3.9253	تنظر كموظف إلى إنجاز أعمالك إلكترونياً باعتبارها خبرة تعليمية تكتسب من خلالها مهارات متنوعة تؤهلك للنجاح في عملك.	-11
10	*0.000	4.310	65.394	3.2697	يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل الإلكتروني.	-12
	*0.000	11.923	70.984	3.5492	جميع فقرات المجال معاً	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من النتائج المبينة في جدول (20)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني "المعتقدات التنظيمية" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.9461 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.922%، قيمة اختبار الإشارة 11.764، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "الخدمات الإلكترونية المقدمة للجمهور عبر موقع الويب بحاجة إلى تطوير وإضافات جديدة". لأن أهمية ومكانة موقع الويب في تمثيل أنشطة الوزارة وخدماتها بطريقة تضمن تحقيقها لأهدافها من خلال المحافظة على حضور الكفؤين فعال وقوي يكون مكملاً لنشاطها المادي، والاستجابة السريعة لحاجات الجمهور في التحسين والابتكار وصولاً لأفضل الطرق في تقديم الخدمات في ظل إعادة تقييم مستمرة للخدمات والنتائج.

2- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي 3.9253 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.506%، قيمة اختبار الإشارة 12.174، وأن القيمة

الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تنظر كموظف إلى إنجاز أعمالك إلكترونياً باعتبارها خبرة تعليمية تكتسب من خلالها مهارات متنوعة تؤهلك للنجاح في عملك". لأنه في ظل أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً أصبح يتحتم على الموظف ضرورة اكتساب المهارات والخبرات التقنية التي تحتاجها وظيفته، وذلك حتى يحافظ على قيمته الوظيفية في مكان عمله، في ظل التغيرات الكبيرة التي تحدث في المنظمات من حيث الحجم وعدد المستويات الإدارية ونظام العمل ونمط اتخاذ القرارات، إضافة إلى تسارع التطورات التقنية والتكنولوجية المستخدمة في الأعمال الإدارية.

3- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 3.8382 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.64%، قيمة اختبار الإشارة 11.078، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا". وقد يدل ذلك على المهنية العالية التي يمتلكها الموظفون حسب وجهة نظرهم، ويحدد إلى أية درجة هم مستعدين لتحمل مسؤولياتهم، وأنهم في حاجة إلى قدر محدود من التوجيهات، وقدر محدود من الدعم النفسي، ولذلك يعتبر أسلوب التفويض الكامل من خلال إعطائهم سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه من انسب الأساليب التي يمكن أن تتبعها الإدارة معهم. ويتفق مع ذلك دراسة (كساب، 2008) والتي أظهرت معرفة الموظفين للسياسات والآليات والإجراءات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الوثائق الإلكترونية، ودراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت بان العاملين لديهم معرفة وإمام بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

4- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 3.8714 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 77.428%، قيمة اختبار الإشارة 11.300، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ

القرار ". وذلك يعكس رغبة الموظفين في توجه الإدارة نحو اللامركزية وتفويض السلطات في جميع المستويات الإدارية، من خلال إعطائهم حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرارات، ودون تدخل من الإدارة العليا في أسلوب إنجازهم للعمل ونفاذيه، على أن يتم مساءلتهم عن النتائج. ويتفق ذلك مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت بان العاملين لديهم فئات بشأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

5- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.6307 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.614%، قيمة اختبار الإشارة 9.621، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال الإلكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة الأداء". وذلك يدعم مدخل تمكين المستويات الإدارية المختلفة، وتحويلها إلى نقاط عمل قوية قادرة على الفعل والتأثير ضمن حدودها الوظيفية.

6- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 3.6125 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 72.25%، قيمة اختبار الإشارة 9.165، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "التطورات التي استحدثت على برنامج الإدارة الإلكترونية المعمول به حالياً كانت نتاج خبرات وتجارب الموظفين". لأن نظرة الموظفين إلى أن برنامج العمل الإلكتروني هو نتاج خبراتهم وتجاربهم الوظيفية، وأن بيئة عملهم الإلكترونية مستخلصة من خبراتهم السابقة، دافعا كافيا لاندماجهم في بيئة العمل الإلكتروني وعدم الحكم بالقطع والفصل ما بين تجاربهم السابقة والحالية، بل النظر إلى تجربة العمل الإلكتروني كامتداد لتجربة عملهم السابقة.

7- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.5602 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.204%، قيمة اختبار الإشارة 8.164، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تعتقد بان نظام عملك الإداري الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني ". وذلك يدعم توجه الإدارة للانتقال الكامل نحو أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً من خلال الاستغناء عن المعاملات الورقية، وإحلال المكتب الإلكتروني القائم على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتوظيف الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تحسين مستويات أداء الوزارة ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

8- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي 3.5270 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.54%، قيمة اختبار الإشارة 8.320، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " العمل الإلكتروني اوجد بين الموظفين لغة خاصة يتبادلونها فيما بينهم للتعبير عما يقومون به ". لأن اللغة الخاصة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين الموظفين تعمل على الاحتفاظ بثقافة العمل الإلكتروني حية في الوزارة، وتعمل بمرور الوقت كعامل مشترك يجمع العاملين معاً، ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج الوزارة.

9- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي 3.4606 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.212%، قيمة اختبار الإشارة 7.136، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " إنجاز الأعمال إلكترونياً تغلب على ظاهرة التكاسل الاجتماعي باتكال بعض الموظفين على زملائهم في إنجاز الأعمال المكلفين بها ". وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأنه ضمن بيئة العمل الإلكتروني، فإن خطر تأثير هذه الظاهرة على مستوى الأداء الإداري في الوزارة قد تلاشى.

10- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي 3.2697 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.394%، قيمة اختبار الإشارة 4.310، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة

الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " يوجد تكافؤ بين السلطة والمسؤولية المعطاة للموظفين في بيئة العمل الإلكتروني". وذلك يتوافق مع أسلوب الإدارة الإلكترونية التي تتجه نحو الحد من البيروقراطية الإدارية، وتسريع وتسهيل عملية صنع القرار الإداري، مما يخفف العبء الإداري عن الإدارة العليا، ويخلصها من مهمات وتفاصيل الأعمال البيروقراطية الروتينية، ويتيح لها التفرغ لرسم سياسات الوزارة.

ويختلف ذلك مع دراسة (عبد الإله، 2006) والتي أظهرت عدم وجود تكافؤ بين السلطة والمسؤولية في جامعتي الأزهر والأقصى أم الجامعة الإسلامية فلم يكونوا رأي.

11- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 3.0290 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 60.58%، قيمة اختبار الإشارة 0.798، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.425 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة كان قريب من درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن أفراد العينة لم يكونوا رأي يدل على أنه " تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة، وتشجعك على تنمية مداخل جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية". وذلك يدفع الإدارة للاتجاه نحو تعريف الموظفين العاملين فيها بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة، من خلال صنع بيئة داخلية تنتشر فيها هذه المشاكل والتحديات على شكل قصص وحكايات تمكن الموظفين من فهمها واستيعابها ودفعهم لتكوين حلول خلاقة تمكن الوزارة من التعامل معها بطرق ابتكارية.

12- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 2.9212 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 58.424%، قيمة اختبار الإشارة -1.296، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.195 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أنه لا توجد هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعملة". فمن المهم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية نافعة للوزارة، لما يحققه ذلك من مزايا تساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح العمل الإلكتروني بالوزارة، ويحفزهم للالتحاق بالمزيد من دورات التدريب والتأهيل التي تصقل مهاراتهم وتزيد من قدراتهم.

ويتفق مع ذلك دراسة (الخليفة،2008) التي أظهرت قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز، ودراسة (القرني،2007) التي أظهرت نقص الحوافز المادية اللازمة لتشجيع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.5492 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.984%، قيمة اختبار الإشارة 11.923 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال **المعتقدات التنظيمية** دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني بأنه يوجد أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية في بيئة العمل الإلكتروني بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة الى تطوير. ويتفق ذلك مع دراسة (عكاشة،2008) التي اظهر وجود معتقدات لدى العاملين بان الرضا الوظيفي يساهم في إنجاز المهام والواجبات بالجودة والكفاءة المطلوبة، واعتقادهم بأهمية تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر المختلفة لتجسيد روح التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام الوظيفية.

- المحور الثالث: الأعراف التنظيمية :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (21).

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال الأعراف التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1-	الأعراف السائدة بين الموظفين تسعى إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	3.7510	75.02	11.245	*0.000	1
2-	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم.	3.6639	73.29	9.310	*0.000	2
3-	الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال	3.5892	71.78	9.271	*0.000	3

9	*0.000	4.853	66.31	3.3154	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	-4
10	*0.003	2.976	63.98	3.1992	يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	-5
8	*0.016	2.410	65.23	3.2614	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.	-6
4	*0.000	7.870	70.46	3.5228	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	-7
12	*0.005	-2.794	56.68	2.8340	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والتميزين بالحوافز المادية والمعنوية.	-8
7	*0.000	6.047	67.39	3.3693	الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً .	-9
6	*0.000	5.352	67.55	3.3776	تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	-10
11	*0.006	2.769	63.90	3.1950	تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.	-11
5	*0.000	6.521	68.55	3.4274	يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق الإدارة الإلكترونية.	-12
13	0.079	-1.755	56.68	2.8340	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على موقع الوزارة الإلكتروني.	-13
	*0.000	5.687	66.68	3.3339	جميع فقرات المجال معاً	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من النتائج المبينة في جدول (21)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني "الأعراف التنظيمية" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 3.7510 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.02%، قيمة اختبار الإشارة 11.245، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "الأعراف السائدة بين الموظفين تسعي إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل". وذلك يدعم سرعة انتقال وتكيف الموظفين في الوزارة إلى بيئة الأعمال الإلكترونية.

2- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 3.6639 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.29%، قيمة اختبار الإشارة 9.310، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة في الأعمال الإلكترونية بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبره والإشراف على تأهيلهم ". فدور الراعي مهم جداً لتأهيل الموظفين ضمن بيئة العمل الإلكتروني لأنه يعطي للشخص المشمول بالرعاية الدعم العاطفي، ويثبت في نفسه الثقة والأمل، ويعطيه الفرصة لإظهار قدراته ومواهبه، ويحميه من نتائج الأخطاء الغير مقصودة، لذلك لا يجب أن تترك هذه العملية للصدفة، بل يجب أن يكون هناك برنامج رسمي تتم من خلاله هذه العملية.

3- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 3.5892 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.78%، قيمة اختبار الإشارة 9.271، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " الأعراف السائدة بين الموظفين سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية في الوزارة ". لأن الأعراف السائدة وان لم تكن مكتوبة، فالموظفين يرون أنها واجبة الإلتباع والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للوزارة وبيئة العمل الإلكتروني.

4- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.5228 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.46%، قيمة اختبار الإشارة 7.870، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين ". لأنه يجب استثمار الأعراف الداعمة على زيادة التعاون في داخل الوزارة والتأكيد عليها من خلال ثقافة المنظمة.

ويتفق مع ذلك ما أوصت به دراسة (أبو حشيش، 2009) والتي دعت إلى الارتقاء بمستوى التعاون الاجتماعي والنفسي بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة،

ودراسة (Ritchie,2000) والتي أظهرت إدراك الموظفين للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم.

5- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي 3.4274 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.55%، قيمة اختبار الإشارة 6.521، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " يهتم المدراء بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري بشكل يناسب تطبيق الإدارة الإلكترونية ". لأن تبسيط الإجراءات والتخفيف من التعقيدات الإدارية من أهم مقومات نجاح وفعالية بيئة العمل الإلكتروني في الوزارة، مع التأكيد على ضرورة استئثار الإدارة للمظاهر التي قد تشير إلى تعقيد الإجراءات الإدارية ودراستها والعمل على تبسيطها للرفع من كفاءة وفعالية أداء الوزارة.

6- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي 3.3776 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.55%، قيمة اختبار الإشارة 5.352، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تلتزم الإدارة بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية ". لأن ذلك يساعد على نشر المعرفة بين الموظفين في مكان العمل، ويعمل على تغذيتهم بالمعلومات اللازمة لهم، والتي يستطيعوا من خلالها وضع سياق معرفي وثقافي صادق في ضوء رؤية واضحة وسوية تساعدهم في إنجاز أعمالهم، وتجنبهم التعقيم الذي يتناقض مع المعايير والكفاءات، ويستخدم كأداة لحجب المخالفات والفساد، مما يؤدي إلى غياب البعد المؤسسي وبروز المزاجية والارتجال في تفسير العمل وإدارته.

7- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 3.3693 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.39%، قيمة اختبار الإشارة 6.047، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " الأعراف السائدة بين الموظفين تعمل على تفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً ".

لأن ذلك يدل على إن البيئة الداخلية في الوزارة صالحة لتفعيل إنجاز الأعمال إلكترونياً،
وان الأعراف السائدة بين الموظفين تشجعهم على التفاعل مع الأعمال الإلكترونية.

8- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 3.2614 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.23%، قيمة اختبار الإشارة 2.410، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.016 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم ". لأن نظرة المدراء إلى الخطأ غير المقصود باعتباره مصدر من مصادر التعلم تعتبر داعمة لبيئتي الإبداع والتعلم، لأن ما يطبقه الموظف ويحقق فيه لن يعاود تكراره مرة أخرى بسبب اكتشافه لطريقة لا تعمل، ويدرك أنه بحاجة إلى المجاهدة مع المشاكل التي يمر بها لفترة أطول، علماً بأن الموظف إن لم يكن لديه استعداد لتقبل ارتكاب الأخطاء والتعلم منها فلن يكون لديه القدرة على ابتكار الأفكار المبدعة.

9- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.3154 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.31%، قيمة اختبار الإشارة 4.853، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار ". لأن هذه المعايير ضرورة لازمة لأسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً لأنه قادر على زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين، والتي تدفعهم باتجاه صنع بيئة عمل تساعدهم على الإبداع والابتكار، ومتابعة كل جديد في عالم التقنية الدائم النمو والتقدم، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات. ويتفق ذلك مع دراسة (عبد الإله، 2006) والتي أظهرت بأن الثقافة السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز.

ويختلف ذلك مع دراسة (المغيرة، 2010) والتي أظهرت قلة دعم الإدارة العليا لنشاطات الإبداع والابتكار لدى الموظفين، ودراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت بأن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكاريه بهدف زيادة قدرتهم على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

10- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.1992 (الدرجة الكلية من 5) أي أن

المتوسط الحسابي النسبي 63.98%، قيمة اختبار الإشارة 2.976، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.003 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " يلتزم الموظفون بمعايير تشجع على التحدي والمخاطرة وفتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل ". لأن هذا الالتزام هام لديناميكية المنظمة، ودفعها لزيادة اهتمامها بأنشطة التطوير والبحث عن التغيير الفاعل، وتطوير قدرتها على التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بها، وذلك بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، مع الحرص على ألا يتعارض ذلك مع موارد المنظمة المحدودة.

11- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي 3.1950 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.90%، قيمة اختبار الإشارة 2.769، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.006 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تعمل الإدارة على تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين وتشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به ". لأن أسلوب التعلم من خلال الملاحظة وتقليد الآخرين "النمذجة" من أساليب التعلم الهامة التي يجب الاهتمام بها وتنميتها في داخل الوزارة، وذلك لتدريب الموظفين على مهارات وظيفية جديدة، ولتغيير طريقة أدائهم لواجبات ووظائفهم، ولنشر الظروف البيئية التي تشجع الموظفين على الجد والنشاط وتؤدي إلى تحسين كفاءتهم الإنتاجية. ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (أبو حشيش، 2009) والتي دعت إلى التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديمقراطية والمحفزة للعاملين.

12- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي 2.8340 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.68%، قيمة اختبار الإشارة -2.794، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.005 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين والمتميزين بالحوافز المادية والمعنوية". لأن ذلك يؤكد على ضرورة اهتمام الإدارة بربط الحوافز المادية والمعنوية بالإنجازات الوظيفية للموظفين وتحقيقهم للأهداف المنوط بهم تحقيقها ضمن بيئة أعمالهم الإلكترونية.

ويتفق ذلك مع دراسة (القحطاني، 2010) والتي أظهرت محدودية الحوافز لدى العاملين، ومع دراسة (المغيرة، 2010) والتي أظهرت قلة الحوافز المالية المقدمة للموظفين.

13- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (13) يساوي 2.8340 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.68%، قيمة اختبار الإشارة -1.755، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.079 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على موقع الوزارة الإلكتروني". لأن ذلك يدفع الإدارة لبذل مزيد من الجهد باتجاه إبراز أعمال وإنجازات الموظفين في الوزارة على صفحات موقعها الإلكتروني، لما سيتركه ذلك من أثر جيد على أدائهم ويعزز من مستوى أداء زملائهم.

ويتفق مع ذلك ما أوصت به دراسة (أبو حشيش، 2009) والتي دعت إلى تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية لتعزيز الثقافة التنظيمية بين العاملين.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.3339 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 66.68%، قيمة اختبار الإشارة 5.687، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال الأعراف التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني بأن الموظفين يلتزمون في بيئة العمل بمعايير وأعراف تناسب بيئة العمل الإلكتروني بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تطوير.

- المحور الرابع : التوقعات التنظيمية :

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (22).

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال التوقعات التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
-1	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.	3.5228	70.46	7.216	*0.000	8
-2	الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتقويضهم بالصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات.	3.4689	69.38	6.533	*0.000	9
-3	تخطط الإدارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها وتمكينه من إدارتها.	3.4274	68.55	7.202	*0.000	11
-4	إنجاز الأعمال إلكترونياً ساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل إلكترونية وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين.	3.7427	74.85	9.985	*0.000	4
-5	يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.	2.9876	59.75	0.301	0.764	13
-6	موقع الويب حسن من صورة الوزارة ونجح في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين.	3.6680	73.36	9.531	*0.000	5
-7	إنجاز الأعمال إلكترونياً حسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك.	3.4315	68.63	6.673	*0.000	10
-8	يدرك الموظف اتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظيفته بعد تحوله إلى أسلوب العمل الإلكتروني.	3.5892	71.78	9.363	*0.000	7
-9	تنتج الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.	3.1577	63.15	2.224	*0.026	12
-10	الأعمال الإلكترونية مكنت الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً خارج فترة الدوام الرسمي.	3.7510	75.02	9.799	*0.000	3
-11	لا يوجد لديك مانع من الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.7925	75.85	9.646	*0.000	1
-12	لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.7676	75.35	9.357	*0.000	2

6	*0.000	9.166	73.20	3.6598	13- إنجاز الأعمال إلكترونياً جعل كل موظف مسئولاً عن إنجاز العمل في شكل عملية متكاملة وليس فقط عن جزء منه.
	*0.000	10.352	70.72	3.5359	جميع فقرات المجال معاً

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من النتائج المبينة في جدول (22)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الرابع "التوقعات التنظيمية" مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي 3.7925 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.85%، قيمة اختبار الإشارة 9.646، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " لا يوجد لديك مانع من الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي ". لأن استجابة الموظف لذلك يضيف بعداً زمنياً لوقت إنجاز الأعمال، وذلك من خلال الانتقال من وقت العمل الرسمي المحدود في إنجاز الأعمال إلكترونياً إلى الوقت الشخصي وغير الرسمي وغير المحدود بفترات زمنية ضيقة.

2- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي 3.7676 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.35%، قيمة اختبار الإشارة 9.357، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر الإنترنت خارج أوقات الدوام الرسمي ". وتعتبر موافقة الموظفين مؤشر هام لقبولهم استثمار جزء من وقتهم غير الرسمي لصالح الوزارة، حيث إن يوم العمل الرسمي 6 ساعات والوقت غير الرسمي 18 ساعة وهو يمثل ثلثي الوقت المتاح يومياً، وهو يتماشى بشكل كبير مع أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً غير المرتبط بزمن معين أو مقيد بمكان.

ويتفق ذلك مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت استعداد العاملين وجاهزيتهم للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل إنجاز حجم العمل المطلوب. ويختلف ذلك مع دراسة (السواط والعنبي، 1999) والتي أظهرت عدم ميل الأفراد لشغل

وقتهم الخاص بأعمال المنظمة والقيام بأي عمل رسمي خارج أوقات الدوام المحددة، بما في ذلك استقبال الاتصال الخاص بالعمل، وان يعطي أولوية للعمل إذا تعارض مع الاحتياجات العائلية والارتباطات الاجتماعية.

3- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي 3.7510 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.02%، قيمة اختبار الإشارة 9.799، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "الأعمال الإلكترونية مكنت الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً خارج فترة الدوام الرسمي". وذلك يمثل اتساع للمكان الذي يمكن أن ينجز فيه العمل، حيث أن مكتب الموظف الإلكتروني أصبح موجود في أي مكان يوجد به جهاز كمبيوتر ووصلة إنترنت، مما يفتح الأبواب مشرعة أمام تغيير ثقافة الدوام الرسمي ذو الساعات الثابتة والمكان الثابت المرتبط مع أسلوب الإدارة بالتعليمات، للانتقال إلى أسلوب الدوام المفتوح في اللزمان والامكان المرتبط مع أسلوب الإدارة بالأهداف، وما يمكن أن ينتج عن ذلك من توفير فرص عمل عديدة (التوظيف الإلكتروني)، والمساهمة في تجنيد واستثمار طاقات عمل عظيمة، بدون تحميل الوزارة لأي تكاليف إضافية لتجهيز مكاتب عمل والمباني وأماكن استيعاب للموظفين.

4- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 3.7427 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.85%، قيمة اختبار الإشارة 9.985، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "إنجاز الأعمال إلكترونياً ساعد الجمهور على الاستفادة من الخدمات الموفرة له بوسائل إلكترونية وحل مشاكل الازدحام وأعباء التعامل وجها لوجه مع الموظفين". وبما إن إجراءات إنجاز الأعمال إلكترونياً ليست مباشرة، حيث لا يلتقي مراجع الإدارة الإلكترونية موظفاً على مكتبة وإنما يتفاعل من خلال البرنامج الإلكتروني الذي يقوم على إجراء المعاملة بين طرفين لا يوجد أثناء إجراءاتها سوى أحدهما، فإن ذلك قد أتاح البعد عن المعاملات الشخصية وخضوع الإجراءات للارتياح أو التعب أو الوساطة أو العرقلة والتأخير، إضافة إلى فك الاختناقات التي تعاني منها الإدارات والطوابير التي لا تنتهي أمام منافذها المختلفة.

5- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 3.6680 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.36%، قيمة اختبار الإشارة 9.531، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " موقع الويب حسن من صورة الوزارة ونجح في ترك انطباع جيد عنها لدى الآخرين ". وذلك يضيف أعباء إضافية على الإدارة لتتابع بعيون مفتوحة كل التطورات الحديثة الغنية بالمبادرات والابتكارات الجديدة، والدفع نحو استمرار تطوير موقع الوزارة، والعمل على تذليل كل العقبات التي يمكن أن تعيق ذلك.

6- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (13) يساوي 3.6598 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.20%، قيمة اختبار الإشارة 9.166، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " إنجاز الأعمال إلكترونياً جعل كل موظف مسؤولاً عن إنجاز العمل في شكل عملية متكاملة وليس فقط عن جزء منه ". وهذا يدل على قيام الإدارة بإنجاز عملية التوسع الأفقي للوظيفة في ظل أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً، حيث يعاد تصميم العمل بشكل يجعل الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات من نفس المستوى بدلا من القيام بجزء بسيط من العملية طوال الوقت.

7- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي 3.5892 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.78%، قيمة اختبار الإشارة 9.363، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " يدرك الموظف اتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظيفته بعد تحوله إلى أسلوب العمل الإلكتروني ". وهذا يدل على معرفة الموظف بجديد متطلبات وظيفته بعد اتساع مداها وتضمنها لمجموعة متنوعة من الواجبات والتي تتجزأ في شكل عملية متكاملة ضمن أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً والتي اختلفت عن أسلوب إنجازها التقليدي في السابق.

8- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 3.5228 (الدرجة الكلية من 5) أي أن

المتوسط الحسابي النسبي 70.46%، قيمة اختبار الإشارة 7.216، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم". وذلك مؤشر جيد يدل على توجه عام لدى الموظفين لتطوير أنفسهم واهتمامهم بالتدريب كوسيلة لتحقيق ذلك، مما يدفع الإدارة لتوجيههم نحو تلبية حاجات الوزارة وتذليل العقبات والمعوقات المالية والوظيفية والمكانية أمامهم. ويختلف ذلك مع دراسة (القحطاني، 2010) والتي أظهرت نقص الدورات التدريبية في المجال التقني.

9- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 3.4689 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.38%، قيمة اختبار الإشارة 6.533، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " الموظفون قادرون من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات ". وذلك يعكس رأي الموظفين في قدرتهم على الاستجابة الذاتية والسريعة لمهام عملهم، مما يؤكد على أهمية اتجاه الإدارة لمزيد من تفويض الصلاحيات وتمكين المستويات الدنيا لإنجاز أعمالها باستقلالية أكبر.

ويتفق مع ذلك دراسة (عمار، 2009) والتي أظهرت وجود قناعات بأن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة من خلال سرعة إنجاز العمل، ورفع الإنتاجية، وسرعة ودقة تنفيذ التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين، ومع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت بأن العاملين في الشركة لديهم المهارات والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.

10- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.4315 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.63%، قيمة اختبار الإشارة 6.673، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

على أن "إنجاز الأعمال إلكترونياً حسن من شعورك كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك". وذلك يعود إلى أن إنجاز الأعمال إلكترونياً يوثق به النشاط الوظيفي لكل موظف بالساعة والدقيقة والثانية، هذا بالإضافة إلى أن برنامج العمل يرصد الإنجازات والاجتهادات والأخطاء، ويمكن للإدارة الاستفادة منه باستخراج كشف دوري عن إنجاز كل موظف، مما يساعدها على تقييم أداء أفضل لموظفيها، وبالتالي يصبح للإدارة أداة مضمونة وصادقة تقييم بها أنشطة موظفيها بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها المشرفون في الإدارات التقليدية والمنطوية على مشكلات كثيرة مثل انعدام الشفافية، وبطء الأسلوب.

ويتفق ذلك مع دراسة (بسيسو، 2010) والتي أظهرت بأن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى العدالة في توزيع العمل وتقييم الموظف مما يؤدي بدوره إلى الرضا الوظيفي.

11- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 3.4274 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 68.55%، قيمة اختبار الإشارة 7.202، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن "تخطط الإدارة لزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب لتتيح حصول الجمهور على المعلومات التي يحتاجها وتمكينه من إدارتها". ويمكن الاستنتاج بأن الدافع إلى ذلك هو الحاجة المتنامية للجمهور للمعلومات والبيانات الخاصة به، ومثال ذلك أنه يوجد خدمة متاحة حالياً على موقع الوزارة الإلكتروني تمكن أولياء الأمور من متابعة أبنائهم بعرض درجاتهم ومستواهم الأكاديمي، وما يمكن أن تصل إليه هذه الخدمة مستقبلاً من تطور، حيث يمكن أن يكون لكل طالب صفحة إلكترونية خاصة به، تحتوي على نسخه من أوراق امتحاناته، وتقييم مدرسية، وإمكانية المتابعة الدورية بين أولياء الأمور ومدرس كل مادة عبر الإنترنت والتواصل من خلال البريد الإلكتروني أو الوسائط السمعية، إضافة إلى إمكانية توفير ملفات صوتية أو فيديو تحتوي على شروح نموذجية للدروس المنهجية تعين الطلاب على المراجعة والتقوية... الخ.

12- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 3.1577 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.15%، قيمة اختبار الإشارة 2.224، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة

على أنه " تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية ". وتوجه الإدارة يصب في اتجاه التوسيع الراسي للوظيفة وذلك بأن يتم التوسع في تفويض السلطة، بحيث يتاح للموظف المسئول عن تنفيذ عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرئيسة المباشر.

13- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 2.9876 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.75، قيمة اختبار الإشارة -0.301، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.764 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 $\alpha=$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " يتاح للموظف المسئول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسة المباشر ". وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بوجود فئة من الموظفين مفروض عليهم أثناء إنجازهم لأعمالهم الوظيفية المتابعة مع مسئوليتهم واخذ تعليمات منهم، رغم معرفتهم بالإجراءات المتبعة والمطلوب عملة وإنجازه، كما أكدته موافقتهم على الفقرة رقم (2) من المجال (2).

ويتفق ذلك مع دراسة (القحطاني، 2010) والتي أظهرت عدم مشاركة المرؤوسين في صنع اتخاذ القرارات الخاصة باستخدام التعاملات الإلكترونية. ويختلف ذلك مع دراسة (Lok&Crawford, 2003) والتي أظهرت بأن القيادة بالمشاركة تؤدي إلى تشجيع الموظفين على إنجاز العمل، ويرفع درجة الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.5359 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 70.72%، قيمة اختبار الإشارة 10.352 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال التوقعات التنظيمية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha= 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني بأن التوقعات التي يتوقعها الموظفون من المنظمة ومما تتوقعه المنظمة من الموظفين العاملين بها في بيئة العمل الإلكتروني متوفرة بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تطوير. ويتفق مع ذلك دراسة (عكاشة، 2008) بأن العاملين يقومون ببذل الجهود اللازمة من أجل تحقيق الإنجازات التي تتوقعها الشركة من الموظف وكذلك تسعى إدارة الشركة دوماً لتلبية ما يتوقعه الموظف من الشركة من علاوات وحوافز ومكافآت .

- تحليل جميع فقرات الجزء الثاني مجتمعة : الثقافة التنظيمية

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (23).

جدول رقم (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
-1	القيم التنظيمية	3.1875	63.75	2.703	*0.007
-2	المعتقدات التنظيمية	3.5492	70.98	11.923	*0.000
-3	الأعراف التنظيمية	3.3339	66.68	5.687	*0.000
-4	التوقعات التنظيمية	3.5359	70.72	10.352	*0.000
	جميع الفقرات معا	3.4073	68.15	7.843	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.4073 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.15%، قيمة اختبار الإشارة 7.843 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية داله إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لها يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني بأن الثقافة التنظيمية لها دور في بيئة العمل الإلكتروني يلتزم به الموظفين في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة. وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأهمية قيام الإدارة العليا بتشجيع الموظفين على المشاركة في حلقات نقاش منظمة وإبداء رأيهم في القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات السائدة داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، على أن يتم تعميمها عليهم إلكترونياً بشكل دائم ومستمر في شكل جمل وعبارات تعبر عن الثقافة التنظيمية للوزارة ، وتذكيرهم بها في كل وقت ومناسبة وفي أي مكان.

❖ وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية في أن للثقافة التنظيمية دور في بيئة عمل الإداري في هذه المنظمات يلتزم به الموظفون، وهي :

- دراسة(عكاشة،2008) يوجد اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

- دراسة(عبد الإله،2006) وذلك بأن الثقافة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز، وفي كلا من جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار.

- دراسة (الشلوي، 2005) والتي أظهرت ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في كلية الملك خالد.
- دراسة (Ambugey, 2005) والتي أظهرت إسهام الثقافة التنظيمية في ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي .
- دراسة (العوفي، 2005) وذلك بوجود ثقافة تنظيمية متوسطة سائدة في هيئة الرقابة والتحقيق
- دراسة (Ritchie, 2000) والتي طالبت بوضع مخطط للثقافة التنظيمية في المنظمة يشمل قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها وإيصالها للموظفين كمحددات للسلوك المطلوب منهم.
- دراسة (Hofstede, 1998) بأن الثقافة التنظيمية هي المحدد لنجاح المنظمة أو فشلها .

❖ وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية في أنه لم يكن للثقافة التنظيمية دور في

بيئة العمل الإداري في هذه المنظمات يلتزم به الموظفون، وهي :

- دراسة (أبو حشيش، 2009) والتي أظهرت ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى.
- دراسة (حلواني، 2009) والتي طالبت بإعادة بناء الثقافة التنظيمية من خلال خطط متعددة.
- دراسة (الخليفة، 2008) والتي أوصت بضرورة نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تعتمد على إتاحة قدر أكبر من اللامركزية والمشاركة في كلية القيادة والأركان.
- دراسة (شبير، 2007) التي أوصت بضرورة نشر ثقافة تنظيمية جديدة في مستشفى ناصر تعتمد على الاستعداد لمواجهة الأزمات، ومعالجة الأزمات قبل حدوثها.
- دراسة (بركات، 2007) والتي أوصت بالتأكيد على أهمية واثق الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة (Alharabi, 2006) والتي دعت إلى دعم الثقافة التنظيمية لتطبيق الحكومة الإلكترونية.
- المشهوراوي (2006) التي أوصت بتعزيز بعض السمات الثقافية لدى الشركات البلاستيكية.

2- تحليل فقرات الجزء الثالث : تفعيل الإدارة الإلكترونية

تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا . النتائج موضحة في جدول (24).

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال تفعيل الإدارة الإلكترونية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1-	تعلم الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	3.6598	73.20	9.019	*0.000	3
2-	يتم تشجيع الجمهور على امتلاك بريد الكتروني رسمي للتواصل مع الوزارة .	3.7137	74.27	9.829	*0.000	2

4	*0.000	8.569	71.95	3.5975	يتم تحفيز الجمهور للتكامل مع الوزارة من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية يمكن أن يتفاعل معها عن بعد بوسائل إلكترونية.	-3
12	0.770	-0.293	59.09	2.9544	يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية .	-4
11	0.298	1.041	61.08	3.0539	يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع عن تجربة الانتقال للعمل الإلكتروني بالوزارة.	-5
6	*0.000	7.318	69.46	3.4730	يتمتع المدراء بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الإدارية.	-6
5	*0.000	8.065	69.96	3.4979	تستفيد الإدارة من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الإلكتروني للوزارة عن حجم التعاملات والتفضيلات والحاجات لدى الجمهور	-7
1	*0.000	10.357	75.44	3.7718	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وأنت خارج مكان العمل.	-8
9	*0.011	2.556	63.32	3.1660	توفر الإدارة للجمهور شروح توضيحية إرشادية وعروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب وعمل اشتراك للبريد الإلكتروني.	-9
10	*0.037	2.088	62.49	3.1245	تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بتغذية عكسية راجعة عن أدائهم.	-10
7	*0.000	5.735	67.88	3.3942	الموظفين لديهم الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك.	-11
8	*0.000	4.827	65.98	3.2988	العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة.	-12
	*0.000	6.851	67.84	3.3921	جميع فقرات المجال معاً	

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من النتائج المبينة في جدول (24)، والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني " تفعيل الإدارة الإلكترونية " مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة، يمكن استخلاص ما يلي:

1- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) يساوي 3.7718 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.44%، قيمة اختبار الإشارة 10.357، وأن القيمة

الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وأنت خارج مكان العمل". وذلك يدل على الاتجاه نحو ربط الموظفين بوظائفهم وتسهيل عملية وصولهم إلى مكاتب عملهم الإلكترونية وانعكاس ذلك على سرعة الإنجاز.

2- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي 3.7137 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 74.27%، قيمة اختبار الإشارة 9.829، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "يتم تشجيع الجمهور على امتلاك بريد إلكتروني رسمي للتواصل مع الوزارة". وذلك يدل على اتجاه الإدارة للتواصل مع الجمهور من خلال البريد الإلكتروني لما تمثله هذه الأداة المجانية من سرعة في التواصل وسهولة في تبادل المعلومات ومشاركتها في الوقت الذي يناسب أي من الطرفين، ويزيد من فعالية هذه الأداة فريق عمل مثابر ومتابع يعطي أولوية عالية للرد على رسائل الجمهور، ويحافظ على التواصل معهم في كل الأوقات وبدون تأخير، ويدعم ذلك توجه الموظفين في الفقرة (11) في المجال (4) من خلال إبداء موافقتهم على الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات العمل الرسمية.

ويختلف ذلك مع دراسة (الشترى، 2003) التي أظهرت ندرة مجال توظيف البريد الإلكتروني إدارياً في الأجهزة الأمنية، وكذلك ضعف استخدام المعلومات الواردة في البريد الإلكتروني في مجال اتخاذ القرارات.

3- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي 3.6598 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.20%، قيمة اختبار الإشارة 9.019، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني". وذلك يدل على اهتمام الإدارة بالانتقال نحو إنجاز الأعمال إلكترونياً ودعم روافد هذا البناء بالموظفين المؤهلين وأصحاب الخبرات في المجال المعلوماتي والتقني.

4- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي 3.5975 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.95%، قيمة اختبار الإشارة 8.569، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " يتم تحفيز الجمهور للتكامل مع الوزارة من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية يمكن أن يتفاعل معها عن بعد بوسائل إلكترونية ". وذلك يدل على اتجاه الإدارة للتواصل مع الجمهور بأساليب إلكترونية وعملها المستمر على زيادة بوابات خدماتها الإلكترونية على الموقع الإلكتروني للوزارة.

ويتفق مع ذلك دراسة (عدوان، 2007) والتي أوصت بإتباع سياسات الشفافية في العمل لتحقيق توقعات المواطنين وطمأنتهم حيال الخدمات الإلكترونية.

5- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) يساوي 3.4979 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.96%، قيمة اختبار الإشارة 8.065، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تستفيد الإدارة من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الإلكتروني للوزارة عن حجم التعاملات والتفضيلات والحاجات لدى الجمهور ". وذلك يدل على الاهتمام باستشعار حاجات واهتمامات الجمهور، من خلال توظيف برامج خاصة تحلل نقرات الزائرين وتستدل على تفضيلاتهم وما يريدون، والصفحات التي تم زيارتها والوصول إليها، وذلك لأغراض تحسين الجودة، ومن أجل توجيه التمويل المالي والجهود البشرية لرسم ملامح التطور المستقبلي،، مع ضرورة قيام إدارة الموقع بالإعلان عن سياسة الخصوصية والظروف التي سيتم فيها جمع المعلومات عن حركة الجمهور، وضوابط استخدامها.

6- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) يساوي 3.4730 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.46%، قيمة اختبار الإشارة 7.318، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " يتمتع المدراء بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم

وواجباتهم الإدارية ". وذلك يدل على تفاعل المدراء مع بيئة العمل الإلكتروني، مما يقلل من الزمن اللازم لإنجاز العمليات الإدارية مع المحافظ على الجودة العالية.

7- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (11) يساوي 3.3942 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.88%، قيمة اختبار الإشارة 5.735، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " الموظفين لديهم الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك ". وذلك يدل على إن إنجاز الأعمال إلكترونياً نجح في ترشيد وقت الموظفين واختصر الزمن اللازم لإنجاز وظائفهم بشكل سمح بوقت إضافي صالح للاستثمار من خلال التوسيع الراسي للوظيفة وذلك بأن يتم التوسع في تفويض السلطة بحيث يتاح للموظف المسئول عن تنفيذ عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرئيسه المباشر، علماً بأن الموظفين قد ابدوا استعدادهم لذلك في الفقرة (2) مجال (2) وفي الفقرة (2) مجال (4)، وذلك في ظل توجه المنظمات نحو التسطح وتقليل المستويات الإدارية ضمن أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

8- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) يساوي 3.2988 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 65.98%، قيمة اختبار الإشارة 4.827، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أن " العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة ". وذلك يدل على التحول من مفهوم الرقابة كرسيد إلى الرقابة كعملية مستمرة، وبالتالي قيام المدراء بتبادل المعلومات مع الموظفين في الوقت الحقيقي أثناء إنجازهم لأعمالهم، والقيام بالتصحيح أولاً بأول، وخفض حالات سوء الفهم، وهذا يعني بأن المسؤولية الإدارية للمديرين والتنفيذية للموظفين قد تتداخل بشكل كبير، فالجميع يعملون في نفس الوقت، وفي نفس المهمة، وفي نفس المسؤولية. ويتفق ذلك مع دراسة (بسيسو، 2010) والتي أظهرت بأن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى خلق رقابة إلكترونية دقيقة ومحكم، مما يؤدي بدوره إلى زيادة حجم الإنتاج وتحسين في جودة الإنتاج.

9- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (9) يساوي 3.1660 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 63.32%، قيمة اختبار الإشارة 2.556، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.011 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " توفر الإدارة للجمهور شروح توضيحية إرشادية وعروض بروبونت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب وعمل اشترك للبريد الإلكتروني ". وذلك مؤشر على توجه الإدارة نحو تشجيع الجمهور لإنجاز معاملاته مع الوزارة إلكترونياً ومن خلال وسائل إلكترونية وسيزيد من فعالية ذلك أن يكون على الموقع الإلكتروني للوزارة شروحات إرشادية وعروض بروبونت لكيفية استخدام الموقع والاستفادة من الخدمات المتوفرة وإرشادهم لخطوات عمل اشترك بريد الكتروني مجاني ولكيفية تواصلهم مع الإدارة وإيصال استفساراتهم لها.

ويختلف ذلك مع دراسة (عدوان، 2007) والتي أظهرت وجود قصور في استخدام آليات التوعية بتعريف الحكومة الإلكترونية.

10- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (10) يساوي 3.1245 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 62.49، قيمة اختبار الإشارة 2.088، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.037 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على أنه " تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بتغذية عكسية راجعة عن أدائهم". وذلك يدل على زيادة قدرة الرقابة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي، لأن المعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون عند المدير في نفس الوقت، وبالتالي فهو مطلع على اتجاهات النشاط وجاهز لاتخاذ إجراءات التصحيح ومعالجة الانحرافات، والتي تصل في نفس الوقت إلى الموظفين المسؤولين عن التنفيذ، بشكل يتجاوز الفجوة الزمنية ويساعد على تجاوز فجوة الأداء.

ويتفق ذلك مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت بأن الإدارة تؤكد على الرؤساء ضرورة اطلاع الموظف على درجة تقييم أدائه ليتعرف على نقاط قوته وضعفه بهدف تنمية وتطوير أداء العاملين.

11- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) يساوي 3.0539 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.08%، قيمة اختبار الإشارة 1.041، وأن القيمة

الاحتمالية (sig.) تساوي 0.298 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يساوي درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك أفراد العينة لم يكونوا رأياً على أنه " يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع عن تجربة الانتقال للعمل الإلكتروني بالوزارة ". فلا بد أن يتم تشجيع الموظفين على نشر القصص التي تروى عن تجربة العمل الإلكتروني سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، لتوضح هذه القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية التي تدعم تجربة العمل الإلكتروني، مع الانتباه إلى أنه لا ضرورة لأن تتضمن هذه القصص أحداثاً عظيمة، إضافة إلى توظيف عبارات بكلمات بسيطة، أو شعارات، أو أمثال، وذلك لأن المطلوب إيصال رسالة المنظمة بكفاءة وان يتقبلها الموظفون ويفهموها.

ويتفق مع ذلك ما أوصت به دراسة (أبو حشيش، 2009) والتي دعت إلى تعميم قيم وقصص أخلاقية ومهنية واجتماعية لتعزيز الثقافة التنظيمية بين العاملين.

12- المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي 2.9544 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 59.09%، قيمة اختبار الإشارة -0.293، وأن القيمة الاحتمالية (sig.) تساوي 0.770 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على أنه "يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية". وذلك يؤكد على ضرورة إعادة النظر في المستويات الإدارية المسموح لها بالحصول على توقيع الكتروني، لأن الأعمال الإلكترونية المنجزة في أي مستوى إداري بحاجة إلى توثيق الكتروني يدل على صاحبها ضمن آلية تبادل المعاملات الإلكترونية الداخلية، مما يساعد على بناء شخصية الموظف الإلكترونية.

ويتفق ذلك مع دراسة (المصري، 2007) بأن تقنية التوقيع الإلكتروني لا تستخدم في مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

■ وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.3921 وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 67.84%، قيمة اختبار الإشارة 6.851 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال تفعيل الإدارة الإلكترونية دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يعني

بأن الإدارة العليا تعمل على تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل الإداري داخل الوزارة بدرجة مقبولة ولكنها بحاجة إلى تطوير.

❖ وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية بأن الإدارة العليا تعمل على تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل الإداري في منظماتها، وهي:

- دراسة (أبو أمونه، 2009) والتي أظهرت توفر الوضوح والدعم من الإدارة العليا مما يساهم في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً.
- دراسة (عمار، 2009) والتي أظهرت وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

❖ وتختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئة العمل الإداري في منظماتها يواجه مجموعه من التحديات والعقبات المختلفة، وهي:

- دراسة (المغيرة، 2010) التي دعت إلى تعديل الأنظمة الإدارية وجعلها أكثر مرونة بما يتواءم مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية
- دراسة (القحطاني، 2010) التي دعت لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- دراسة (ال فطيح، 2008) التي أظهرت عقبات أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل ضعف الوعي، وعدم دعم الإدارة العليا، ونقص الكوادر، وقصور التشريعات.
- دراسة (Maumbe&Owei&Alexander, 2008) والتي أظهرت عجز البنية التحتية في الحكومة الإلكترونية وعدم قدرتها على احتواء التعددية الثقافية، وعدم مراعاتها للبنیان الاجتماعي والاقتصادي.
- دراسة (الرشيد، 2007) والتي دعت إلى إزالة المعوقات التي تحد من تفعيل الإدارة الإلكترونية.
- دراسة (Alharabi, 2006) والتي أظهرت وجود عقبات أمام تطبيق الحكومة الإلكترونية هي العقبات الإدارية والتعليمية والتمويلية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية.
- دراسة (السبيعي، 2005) التي أظهرت وجود معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة، وغياب الحافز المادي، وعدم وجود بنية تحتية متكاملة.
- دراسة (Gil-Garcia&Pardo, 2005) والتي أظهرت مجموعه من التحديات لتطبيق الحكومة الإلكترونية منها تحديات البيانات والمعلومات، وتحديات تكنولوجيا المعلومات، وتحديات إدارية وتنظيمية، وتحديات بيئية.
- دراسة (العمرى، 2003) والتي أظهرت وجود معوقات تكنولوجية ومالية وبشرية وإدارية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

- اختبار الفرضيات :

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين الثقافة التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

ونشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الأول "القيم التنظيمية" وفقرات الجزء الثالث "تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم (25)

معامل الارتباط بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيم التنظيمية	0.671	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (25) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 0.671، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة الطردية إلى إن القيم التنظيمية السائدة في الوزارة:

- 1- تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني .
- 2- تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تناسب بيئة العمل الإلكتروني .
- 3- تحدد للموظفين الخطوط العريضة لأنشطتهم وممارساتهم اليومية.
- 4- توسع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأعمالهم .
- 5- توفر بيئة يتشارك فيها الموظفين المعلومات والمعارف التكنولوجية اللازمة لزيادة مهاراتهم التقنية ضمن بيئة العمل الإلكترونية .
- 6- تعكس شعورهم واتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإلكترونية من حيث استمتاعهم بالعمل على برنامج العمل الإلكتروني وشعورهم بأن عملهم له قيمة ومعنى .

7- تعمل على إعطائهم الفرصة لشرح وتوضيح أساليب خلاقة ابتدعوها لتطوير برنامج العمل الإلكتروني مستنبطين تلك الأساليب من تجربتهم الشخصية نتيجة لتفاعلهم اليومي مع برنامج العمل الإلكتروني.

- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الثاني " المعتقدات التنظيمية" وفقرات الجزء الثالث "تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم (26)

معامل الارتباط بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المعتقدات التنظيمية	0.628	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (26) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 0.628، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة الطردية إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة :

1- مثلت وجود قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأعمالهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني القائم على دقة الأداء وسرعة الإنجاز.

2- اعتقاد الموظفين بأنهم مؤهلين لإنجاز وظائفهم كاملة ذاتياً، مما يدل على استيعابهم لمتطلبات ووظائفهم وإدراكهم بأنهم قادرين على القيام بها في بيئة عمل إلكترونية تدفع باتجاه تقوية النقاط الوظيفية وتفويضها بالصلاحيات الإدارية اللازمة لتحويلها إلى نقاط وظيفية قوية.

3- شعور الموظفين بأن عملهم الإداري التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني، مما يعزز قناعاتهم بأنقلهم إلى أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

4- وجود قناعات بضرورة قيام الإدارة بتطوير موقع الويب الخاص بالوزارة وتوسيعه للاعتماد عليه في التواصل مع الجمهور، ولتمكين الموظفين من الوصول إلى بيئة

أعمالهم الإلكترونية من خلال بوابات إلكترونية خاصة بهم، مما يعمل على إلغاء حواجز المكان والزمان وصولاً إلى اللامكان واللازمان في التفاعل مع الجمهور والموظفين.

5- اعتقاد الموظفين بنشوء لغة خاصة بينهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني يتبادلون مفرداتها للتعبير عن أعمال يقومون بها مما يزيد من تفاعلهم مع أعمالهم ويعزز شعورهم بخصوصية بيئتهم الوظيفية وتميزهم عن الآخرين.

6- وجود أفكار لدى الموظفين بأن برنامج العمل الإلكتروني الذين يعملون من خلاله كان ثمرة لخبراتهم وتجاربهم الوظيفية، وان بيئة عملهم الحديثة دمجت ما بين خبراتهم السابقة وأسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

7- شعور الموظفين بأن العمل الإلكتروني تغلب على ظاهرة التكاسل الاجتماعي من خلال اتكال بعض الموظفين على زملائهم لإنجاز أعمالهم المكلفين بها، وذلك بسبب أن لكل موظف اسم مستخدم وكلمة سر ليصل إلى بيئة عمله الخاصة به.

8- نظرة الموظفين إلى العمل الإلكتروني باعتباره خبرة تعليمية يكتسبون من خلالها مهارات وظيفية عديدة تؤهلهم لان يكونوا قادرين للعمل والنجاح ضمن أي بيئة عمل إلكترونية مستقبلية، وبالتالي انتقالهم من مرحلة شعورهم بالأمن الوظيفي إلى مرحلة شعورهم بالأمن لامتلاكهم خبرات ومهارات وظيفية.

- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الثالث " الأعراف التنظيمية" وفقرات الجزء الثالث "تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم (27)

معامل الارتباط بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
الأعراف التنظيمية	0.746	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (27) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 0.746، وان القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة الطردية إلى الأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة:

- 1- دعت الموظفين وشجعتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية التي استحدثت في بيئة عملهم، مما ساعد على سرعة اندماجهم في بيئة العمل الإلكتروني.
- 2- دفعت الموظفين الأكثر خبرة وتجربة للإشراف على زملائهم الأقل خبرة ومتابعتهم وإرشادهم وصولاً بهم إلى مرحلة الإتقان، وذلك ضمن بيئة عمل إلكترونية دائمة التطور تفرض على المتعاملين معها دوام التطور والتقدم وتعلم واستيعاب كل جديد.
- 3- أوجدت لدى الموظفين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة، ودعمتها بمعايير نظرة المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم واكتساب الخبرات، فهيئت مناخ يشجع على الإبداع والابتكار ليفتح أبواب جديدة أمام طرق لم تعبد بعد.
- 4- دعمت زيادة التعاون بين الموظفين اللازمة لتكوين بيئة تساعد على نمو فرق العمل التي تلتزم بتحقيق الأهداف، مما يعمل على زيادة فعالية الإدارة الإلكترونية.
- 5- شجعت المدراء على الاهتمام بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري، وتجنب تعقيدات وسلبيات النظام البيروقراطي، والتغلب عليها من خلال أسلوب العمل الإلكتروني.
- 6- ألزمت الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة والتي يحتاجونها لدعم وتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- 7- عملت من خلال الإدارة على الاهتمام بتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به في إنجاز أعمالهم.

- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات المجال الفرعي الرابع " التوقعات التنظيمية" وفقرات الجزء الثالث "تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية".

جدول رقم (28)

معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية

المجال	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
التوقعات التنظيمية	0.747	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

يبين جدول (28) أن معامل الارتباط بصورة عامة بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي 0.747، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل

من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه ترجع هذه العلاقة الطردية إلى إن التوقعات التنظيمية السائدة في الوزارة :

1- شجعت الموظفين على أن يبادرون ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة منهم في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية المرتبطة بأعمالهم.

2- أوجدت لدى الموظفين عدم ممانعة في الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي، في بيئة عمل إلكترونية لا تتفق مع التأخير والتأجيل وغير مرتبطة بفترة عمل أو مكان عمل.

3- رغبت الموظفين في استكمال إنجاز المتبقي من مهامهم الوظيفية، خارج أوقات الدوام الرسمي، بالدخول إلى بيئة عملهم الإلكترونية من خلال الإنترنت .

4- دفعت الإدارة لتمكين الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً من خارج مكان العمل والسماح لهم بالدخول إلى بيئة عملهم الإلكترونية من خلال الإنترنت .

5- شجعت الإدارة على تمكين الموظف من أن يكون مسؤولاً عن إنجاز عملة في شكل عملية متكاملة وليس فقط عن جزء منه، وبالتالي فإنجاز غير مرتبط بنشاط الآخرين ولكن بنشاطه هو فقط.

6- عززت من ثقة الموظفين بأنفسهم وأدائهم، فهم قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية المناسبة على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات.

7- شجعت الإدارة للتوجه نحو توسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.

8- عززت شعور الموظف وإدراكه لاتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظيفته بعد التحول لأسلوب العمل الإلكتروني.

9- حسنت من شعور الموظفين، ضمن بيئة العمل الإلكترونية، بعدالة تقييم الإدارة لأدائهم، وزيادة قدرتها على الحكم الدقيق على مستوى وحجم إنجازهم لأعمالهم الوظيفية، لأن أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً يوثق فيه كل شيء بالدقيقة والثانية.

10- حفزت الإدارة لمحاولة إشباع حاجات جمهور الوزارة المتنامية، وذلك من خلال تخطيطها لزيادة قنوات الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم عبر صفحة الويب، لتتيح لهم الحصول على المعلومات التي يحتاجونها وتمكنهم من إدارتها عبر صفحات خاصة لكل منهم.

11- دفع الإدارة لتيسير وتسهيل استفادة الجمهور من خدمات الوزارة المقدمة له من خلال توفيرها له بوسائل إلكترونية، يمكنه أن يتفاعل معها بوسائل إلكترونية، فحل مشاكل تكديسهم في طوابير أمام نقاط محددة لمكاتب الموظفين وفي أوقات قد لا تناسبهم، إضافة إلى عبء التعامل وجها لوجه مع الموظفين وما يسببه ذلك من معناه للطرفين.

- ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات . كذلك تم استخدام اختبار "كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة (3) متوسطات أو أكثر.

- ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (29) أنه باستخدام اختبار "مان-وتني" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الجنس .

وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بغض النظر عن الجنس، وهذا مؤشر على أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة، وهذا دليل على إن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في التأثير على تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الجنسين.

جدول رقم (29)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير الجنس

م	المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (sig.)
-1	القيم التنظيمية	0.731	0.464
-2	المعتقدات التنظيمية	1.487	0.137
-3	الأعراف التنظيمية	1.263	0.207
-4	التوقعات التنظيمية	1.744	0.081
-5	تفعيل الإدارة الإلكترونية	0.148	0.882

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للجنس، ومع دراسة (شبير، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر تعزى للجنس.

2- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (30) أنه باستخدام اختبار "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لمجال "القيم التنظيمية" كانت اقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول مجال القيم التنظيمية تعزى إلى العمر. أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت اكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى العمر. وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة نحو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن العمر يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة.

جدول رقم (30)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير العمر

م	المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig.)
-1	القيم التنظيمية	9.341	3	*0.025
-2	المعتقدات التنظيمية	2.091	3	0.554
-3	الأعراف التنظيمية	6.870	3	0.076
-4	التوقعات التنظيمية	0.450	3	0.930
-5	تفعيل الإدارة الإلكترونية	1.488	3	0.685

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للعمر، ومع دراسة (شبير، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر تعزى للعمر.

جدول رقم (31) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير العمر.

جدول (31)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - متغير العمر

م	المجال	متوسطات الرتب		
		أقل من 30	من 30 إلى 40	من 40 إلى 50 فأكثر
-1	القيم التنظيمية	122.22	103.36	135.32
-2	المعتقدات التنظيمية	123.68	112.14	120.94
-3	الأعراف التنظيمية	118.33	109.40	121.29
-4	التوقعات التنظيمية	120.34	124.42	112.68
-5	تفعيل الإدارة الإلكترونية	117.71	117.95	119.32

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (31) تبين أنه بالنسبة لمجال القيم التنظيمية كان

متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 50" أكبر من فئات العمر الأخرى. هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "القيم التنظيمية" كان أكبر لدى المبحوثين في الفئة العمرية "من 40 إلى أقل من 50". وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن هذه الفئة لديها التزام أكبر تجاه الوزارة كون غالبيتها من الموظفين القدامى.

3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (32) أنه باستخدام اختبار "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير الحالة الاجتماعية. وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بغض النظر عن الحالة الاجتماعية، وهذا مؤشر على أن الحالة الاجتماعية لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن سبب ذلك أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة هم من فئة "المتزوجين".

جدول رقم (32)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير الحالة الاجتماعية

م	المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig.)
1-	القيم التنظيمية	3.868	3	0.276
2-	المعتقدات التنظيمية	1.473	3	0.688
3-	الأعراف التنظيمية	2.004	3	0.572
4-	التوقعات التنظيمية	1.442	3	0.696
5-	تفعيل الإدارة الإلكترونية	4.266	3	0.234

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي يعزى للحالة الاجتماعية.

4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية التعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (33) أنه باستخدام اختبار "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المؤهل العلمي . وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بغض النظر عن المؤهل العلمي، وهذا مؤشر على أن المستوى التعليمي لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ذلك بسبب أن مفاهيم الإدارة الإلكترونية تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد تعرف عليها الموظفين بعد أن تم تطبيقها في بيئة عملهم الإداري في الوزارة، وبالتالي لم يؤثر المؤهل العلمي على إجابات المبحوثين.

جدول رقم (33)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير المؤهل العلمي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig.)
1-	القيم التنظيمية	3.593	3	0.309
2-	المعتقدات التنظيمية	5.407	3	0.144
3-	الأعراف التنظيمية	5.867	3	0.118
4-	التوقعات التنظيمية	2.588	3	0.460
5-	تفعيل الإدارة الإلكترونية	1.995	3	0.574

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

5- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (34) أنه باستخدام اختبار "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لمجال المعتقدات التنظيمية كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، أما بالنسبة لباقي مجالات الدراسة فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أصغر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ، ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي. وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة نحو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن المستوى الوظيفي يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة.

جدول رقم (34)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير المستوى الوظيفي

م	المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig.)
-1	القيم التنظيمية	21.059	7	*0.004
-2	المعتقدات التنظيمية	10.524	7	0.161
-3	الأعراف التنظيمية	22.251	7	*0.002
-4	التوقعات التنظيمية	17.482	7	*0.015
-5	تفعيل الإدارة الإلكترونية	19.520	7	0.007

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى للمستوى الوظيفي، ومع دراسة (شبير، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر تعزى للفئة الوظيفية.

جدول رقم (35) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

جدول (35)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - متغير المستوى الوظيفي

م	المجال	متوسطات الرتب					
		مدير	نائب مدير	مدير دائرة	رئيس قسم	نائب رئيس قسم	رئيس شعبة
1-	القيم التنظيمية	171.50	207.50	185.00	130.90	97.25	116.97
2-	المعتقدات التنظيمية	133.25	147.75	203.17	119.24	69.50	113.09
3-	الأعراف التنظيمية	133.50	177.25	193.17	134.45	90.50	114.16
4-	التوقعات التنظيمية	125.75	166.25	174.00	141.35	59.00	126.23
5-	تفعيل الإدارة الإلكترونية	153.88	192.75	192.33	135.70	79.25	123.03

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (35) تبين أنه بالنسبة لمجال القيم التنظيمية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في المستوى الوظيفي "نائب مدير" اكبر من المستويات الوظيفية الأخرى، وهذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "القيم التنظيمية" كان اكبر لدى المبحوثين في المستوى الوظيفي "نائب مدير". وتبين أنه بالنسبة لمجال الأعراف التنظيمية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في المستوى الوظيفي "مدير دائرة" اكبر من المستويات الوظيفية الأخرى، هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "الأعراف التنظيمية" كان اكبر لدى المبحوثين في المستوى الوظيفي "مدير دائرة". وتبين أنه بالنسبة لمجال التوقعات التنظيمية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في المستوى الوظيفي "مدير دائرة" اكبر من المستويات الوظيفية الأخرى، وهذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "التوقعات التنظيمية" كان اكبر لدى المبحوثين في المستوى الوظيفي "مدير دائرة". وتبين أنه بالنسبة لمجال تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في المستوى الوظيفي "نائب مدير" اكبر من المستويات الوظيفية الأخرى، هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كان اكبر لدى المبحوثين في المستوى الوظيفي "نائب مدير".

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن المستوى الوظيفي "نائب مدير" و"مدير دائرة" كانت إجابتهما ذات دلالة إحصائية أكبر من إجابات باقي المبحوثين، وذلك لأنهما يعتبران من المستويات الإدارية الإشرافية ويتميزان بأنهما أكثر خبرة إدارية ومعرفة بموضوع الدراسة

6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (36) أنه باستخدام اختبار "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى سنوات الخدمة.

وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية مهما اختلفت سنوات خدمتهم، وهذا مؤشر على أن عدد سنوات الخدمة لا يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن سبب ذلك يعود إلى حداثة تعامل الموظفين مع أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً بعد أن تم تطبيقه في مكان عملهم، مما نتج عنه تشابه خبراتهم في هذه المجال والتي تكونت خلال فترة واحدة تقريباً.

جدول رقم (36)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير سنوات الخدمة

م	المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig.)
1-	القيم التنظيمية	5.805	3	0.121
2-	المعتقدات التنظيمية	2.491	3	0.477
3-	الأعراف التنظيمية	3.190	3	0.363
4-	التوقعات التنظيمية	6.160	3	0.104
5-	تفعيل الإدارة الإلكترونية	2.813	3	0.421

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لسنوات الخدمة، ومع دراسة (شبير، 2007) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر تعزى لسنوات الخدمة.

7- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية التعليم بمحافظة غزة تعزى لمتغير مكان العمل عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يوضح جدول (37) أنه باستخدام اختبار "كروسكال-والاس" تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أصغر من أو تساوي مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ومن ثم فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى مكان العمل. وهذا يعني أن لدى أفراد مجتمع الدراسة رؤية مختلفة نحو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف مكان العمل، وهذا مؤشر على أن مكان العمل يؤثر في رؤية أفراد مجتمع الدراسة .

جدول رقم (37)

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية - متغير مكان العمل

م	المجال	قيمة الاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig.)
-1	القيم التنظيمية	26.396	6	*0.000
-2	المعتقدات التنظيمية	12.517	6	0.051
-3	الأعراف التنظيمية	30.656	6	*0.000
-4	التوقعات التنظيمية	23.455	6	*0.001
-5	تفعيل الإدارة الإلكترونية	26.873	6	*0.000

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ في استجابة المبحوثين حول اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمكان العمل.

جدول رقم (38) يبين متوسطات الرتب لاستجابة المبحوثين للدراسة حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى متغير مكان العمل.

جدول (38)

متوسطات رتب الفرضية الرئيسية الثانية - متغير مكان العمل

م	المجال	متوسطات الرتب				
		الوزارة	شمال غزة	غرب غزة	شرق غزة	الوسطى
1-	القيم التنظيمية	117.18	83.49	160.66	104.38	126.21
2-	المعتقدات التنظيمية	128.23	86.63	137.59	117.06	132.71
3-	الأعراف التنظيمية	121.00	69.15	148.04	115.46	133.23
4-	التوقعات التنظيمية	122.37	78.15	149.33	116.33	127.98
5-	تفعيل الإدارة الإلكترونية	117.50	76.81	154.80	112.41	128.15

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (38) تبين أنه بالنسبة لمجال القيم التنظيمية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في متغير مكان العمل "مديرية غرب غزة" اكبر من متغير مكان العمل للمديريات الأخرى. هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "القيم التنظيمية" كان اكبر لدى المبحوثين في "مديرية غرب غزة". وتبين أنه بالنسبة لمجال الأعراف التنظيمية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في متغير مكان العمل "مديرية غرب غزة" اكبر من متغير مكان العمل للمديريات الأخرى. هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "الأعراف التنظيمية" كان اكبر لدى المبحوثين في "مديرية غرب غزة". وتبين أنه بالنسبة لمجال التوقعات التنظيمية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في متغير مكان العمل "مديرية غرب غزة" اكبر من متغير مكان العمل للمديريات الأخرى. هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "التوقعات التنظيمية" كان اكبر لدى المبحوثين في "مديرية غرب غزة". وتبين أنه بالنسبة لمجال تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية كان متوسط الرتبة لاستجابة المبحوثين للدراسة في متغير مكان العمل "مديرية غرب غزة" اكبر من متغير مكان العمل للمديريات الأخرى. هذا يعني إن درجة الموافقة حول مجال "تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" كان اكبر لدى المبحوثين في "مديرية غرب غزة".

وبناء على ذلك يمكن الاستنتاج بأن الموظفين العاملين في "مديرية غرب غزة" كانت إجاباتهم ذات دلالة إحصائية اكبر من زملائهم العاملين في المديريات الأخرى حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة، وأن ذلك يعكس صورة ايجابية عن أداء الإدارة العليا في "مديرية غرب غزة" وجهودها لتطبيق أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

الفصل السابع النتائج والتوصيات

- 7.1 - نتائج الدراسة.
- 7.2 - توصيات الدراسة.
- 7.3 - مقترحات الدراسات المستقبلية.

7.1- نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت

هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن القيم التنظيمية السائدة في الوزارة :

- 1- تعمل على توجيه سلوك الموظفين للتفاعل مع أنظمة العمل الإلكتروني .
- 2- تشجع الموظفين على تنمية أفكار جديدة تناسب بيئة العمل الإلكتروني .
- 3- تحدد للموظفين الخطوط العريضة لأنشطتهم وممارساتهم اليومية.
- 4- توسع مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بأعمالهم .
- 5- توفر بيئة يتشارك فيها الموظفين المعلومات والمعارف التكنولوجية اللازمة لزيادة مهاراتهم التقنية ضمن بيئة العمل الإلكترونية .
- 6- تعكس شعورهم واتجاهاتهم نحو بيئة العمل الإلكترونية من حيث استمتاعهم بالعمل على برنامج العمل الإلكتروني وشعورهم بأن عملهم له قيمة ومعنى .
- 7- تعمل على إعطائهم الفرصة لشرح وتوضيح أساليب خلاقية ابتدعوها لتطوير برنامج العمل الإلكتروني مستنبطين تلك الأساليب من تجربتهم الشخصية نتيجة لتفاعلهم اليومي مع برنامج العمل الإلكتروني.

2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية،

وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن هذه العلاقة ترجع إلى أن المعتقدات التنظيمية السائدة في الوزارة :

- 1- مثلت وجود فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وأعمالهم ضمن بيئة العمل الإلكتروني القائم على دقة الأداء وسرعة الإنجاز.
- 2- اعتقاد الموظفين بأنهم مؤهلين لإنجاز وظائفهم كاملة ذاتياً، مما يدل على استيعابهم لمتطلبات وظائفهم وإدراكهم بأنهم قادرين على القيام بها في بيئة عمل إلكترونية تدفع باتجاه تقوية النقاط الوظيفية وتفويضها بالصلاحيات الإدارية اللازمة لتحويلها إلى نقاط وظيفية قوية.

3- شعور الموظفين بأن عملهم الإداري التقليدي الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني، مما يعزز قناعاتهم بأننتقالهم إلى أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

4- وجود قناعات بضرورة قيام الإدارة بتطوير موقع الويب الخاص بالوزارة وتوسيعه للاعتماد على في التواصل مع الجمهور، ولتمكين الموظفين من الوصول إلى بيئة أعمالهم الإلكترونية من خلال بوابات إلكترونية خاصة بهم، مما يعمل على إلغاء حواجز المكان والزمان وصولاً إلى اللامكان والالزام في التفاعل مع الجمهور والموظفين.

5- اعتقاد الموظفين بنشوء لغة خاصة بينهم ضمن بيئة العمل الإلكترونية يتبادلون مفرداتها للتعبير عن أعمال يقومون بها مما يزيد من تفاعلهم مع أعمالهم ويعزز شعورهم بخصوصية بيئتهم الوظيفية وتميزهم عن الآخرين.

6- وجود أفكار لدى الموظفين بأن برنامج العمل الإلكتروني الذين يعملون من خلاله كان ثمرة لخبراتهم وتجاربهم الوظيفية، وان بيئة عملهم الحديثة دمجت ما بين خبراتهم السابقة وأسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً.

7- شعور الموظفين بأن العمل الإلكتروني تغلب على ظاهرة التكاسل الاجتماعي من خلال اتكال بعض الموظفين على زملائهم لإنجاز أعمالهم المكلفين بها، وذلك بسبب أن لكل موظف اسم مستخدم وكلمة سر ليصل إلى بيئة عمله الخاصة به.

8- نظرة الموظفين إلى العمل الإلكتروني باعتباره خبرة تعليمية يكتسبون من خلالها مهارات وظيفية عديدة تؤهلهم لأن يكونوا قادرين للعمل والنجاح ضمن أي بيئة عمل إلكترونية مستقبلية، وبالتالي انتقلهم من مرحلة شعورهم بالأمن الوظيفي إلى مرحلة شعورهم بالأمن لامتلاكهم خبرات ومهارات وظيفية.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه هذه العلاقة ترجع إلى أن الأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة:

1- دعمت الموظفين وشجعتهم على التكيف مع التطورات التكنولوجية التي استحدثت في بيئة عملهم، مما ساعد على سرعة اندماجهم في بيئة العمل الإلكتروني.

2- دفعت الموظفين الأكثر خبرة وتجربة للإشراف على زملائهم الأقل خبرة ومتابعتهم وإرشادهم وصولاً بهم إلى مرحلة الإتقان، وذلك ضمن بيئة عمل إلكترونية دائمة التطور تفرض على المتعاملين معها دوام التطور والتقدم وتعلم واستيعاب كل جديد.

3- أوجدت لدى الموظفين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة، ودعمتها بمعايير نظرة المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم واكتساب الخبرات،

- فهيئت مناخ يشجع على الإبداع والابتكار ليفتح أبواب جديدة أمام طرق لم تعبد بعد.
- 4- دعت زيادة التعاون بين الموظفين اللازمة لتكوين بيئة تساعد على نمو فرق العمل التي تلتزم بتحقيق الأهداف، مما يعمل على زيادة فعالية الإدارة الإلكترونية.
- 5- شجعت المدراء على الاهتمام بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري، وتجنب تعقيدات وسلبيات النظام البيروقراطي، والتغلب عليها من خلال أسلوب العمل الإلكتروني.
- 6- ألزمت الإدارة على تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة والتي يحتاجونها لدعم وتطوير استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- 7- عملت من خلال الإدارة على الاهتمام بتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به في إنجاز أعمالهم.

4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكانت هذه العلاقة طردية، وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأنه هذه العلاقة ترجع إلى إن التوقعات التنظيمية السائدة في الوزارة :

- 1- شجعت الموظفين على أن يبادرون ذاتيا للالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة منهم في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية المرتبطة بأعمالهم.
- 2- أوجدت لدى الموظفين عدم ممانعة في الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي، في بيئة عمل إلكترونية لا تتفق مع التأخير والتأجيل وغير مرتبطة بفترة عمل أو مكان عمل.
- 3- رغبت الموظفين في استكمال إنجاز المتبقي من مهامهم الوظيفية، خارج أوقات الدوام الرسمي، بالدخول إلى بيئة عملهم الإلكترونية من خلال الإنترنت .
- 4- دفعت الإدارة لتمكين الموظفين من استكمال إنجاز وظائفهم إلكترونياً من خارج مكان العمل والسماح لهم بالدخول إلى بيئة عملهم الإلكترونية من خلال الإنترنت .
- 5- شجعت الإدارة على تمكين الموظف من أن يكون مسؤولاً عن إنجاز عملة في شكل عملية متكاملة وليس فقط عن جزء منه، وبالتالي فإنجازها غير مرتبط بنشاط الآخرين ولكن بنشاطه هو فقط.
- 6- عززت من ثقة الموظفين بأنفسهم وأدائهم، فهم قادرين من خلال استخدام التكنولوجيا وتفويضهم بالصلاحيات الإدارية المناسبة على الاستجابة السريعة لمهامهم دون اخذ تعليمات.
- 7- شجعت الإدارة للتوجه نحو توسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية.

8- عززت شعور الموظف وإدراكه لاتساع المدى الذي تغطيه واجبات وظيفته بعد التحول لأسلوب العمل الإلكتروني.

9- حسنت من شعور الموظفين، ضمن بيئة العمل الإلكترونية، بعدالة تقييم الإدارة لأدائهم، وزيادة قدرتها على الحكم الدقيق على مستوى وحجم إنجازهم لأعمالهم الوظيفية، لأن أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً يوثق فيه كل شيء بالدقيقة والثانية.

10- حفزت الإدارة لمحاولة إشباع حاجات جمهور الوزارة المتنامية، وذلك من خلال تخطيطها لزيادة قنوات الخدمات الإلكترونية المقدمة لهم عبر صفحة الويب، لتتيح لهم الحصول على المعلومات التي يحتاجونها وتمكنهم من إدارتها عبر صفحات خاصة لكل منهم.

11- دفع الإدارة لتيسير وتسهيل استفادة الجمهور من خدمات الوزارة المقدمة له من خلال توفيرها له بوسائل إلكترونية، يمكنه أن يتفاعل معها بوسائل إلكترونية، فحل مشاكل تكسبهم في طوابير أمام نقاط محددة لمكاتب الموظفين وفي أوقات قد لا تناسبهم، إضافة إلى عبء التعامل وجها لوجه مع الموظفين وما يسببه ذلك من معناه للطرفين.

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير "الجنس"، و"الحالة الاجتماعية"، و"المؤهل العلمي"، و"سنوات الخدمة".

6- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين عن دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة تعزى لمتغير "المستوى الوظيفي"، و"العمر"، و"مكان العمل".

7.2- توصيات الدراسة :

يمكن إيجاز التوصيات التي يؤكد عليها الباحث فيما يلي:

- 1- اعتبار أن موقع الوزارة الإلكتروني يمثل هوية الوزارة ورسالتها وإستراتيجيتها وأنشطتها وخدماتها، وأنه أكبر من مجرد واجهة إلكترونية للوزارة.
- 2- فرز فريق عمل متكامل المهارات لإدارة موقع الوزارة الإلكتروني في ظل إشراف الإدارة العليا.
- 3- تشجيع الجمهور على امتلاك بريد الكتروني رسمي ومراجعة الوزارة من خلال موقعها الإلكتروني، مع توفير شروح توضيحية إرشادية وعروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام الموقع، وطريقة عمل اشتراك في البريد الإلكتروني المجاني.
- 4- استشعار حاجات الجمهور وزيادة القنوات الإلكترونية عبر صفحة الويب والتي تتيح حصوله على المعلومات التي يحتاجها وتلبي حاجاته وتمكينه من إدارتها.
- 5- المحافظة على استمرار تطوير برنامج العمل الإلكتروني ودعمه بالبيئات الرسومية والاعتناء بشكل صفحة العمل، بالإضافة إلى تطوير نموذج خصائص العمل.
- 6- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان عدم انتقادها، ومنح المكافآت للمشاركين في تنفيذها بغض النظر عما إذا كانوا أصحابها أم لا، وذلك لتمكين الأفكار من اجتذاب من ينفذوها إيماناً منهم بفعاليتها ونجاحها.
- 7- ضمان حرية انتقال المعلومات والمعارف، ومشاركتها بين الموظفين، والعمل على زيادة مستوى الاعتماد المتبادل فيما بينهم، لنتمكنوا من صنع رؤية تساعدنا في إنجاز أعمالهم، وتجنبهم التعقيم الذي يتناقض مع المعايير والكفاءات.
- 8- دعم الإدارة لبيئتي الإبداع والتعلم من خلال النظر إلى الخطأ الغير مقصود بأنه فرصة تعليمية، وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار، من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين وتشجيعهم على حب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- 9- فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ، وانجازاته الوظيفية وتحقيقه للأهداف المنوط به تحقيقها ضمن بيئة عمله الإلكترونية.

- 10- استشعار الإدارة للمظاهر التي قد تشير إلى تعقيد الإجراءات الإدارية ودراستها والعمل على تبسيطها لتفعيل بيئة العمل الإلكتروني، والاهتمام بتعريف الموظفين بالمشاكل والتحديات التي تواجهها الوزارة، ودفعهم لتكوين حلول خلاقة تمكنها من التعامل معها بطرق ابتكاريه.
- 11- اهتمام الإدارة بإشباع حاجات التقدير لدى الموظفين الذين ساهموا في الانتقال إلى أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً، وتكريم المميزين منهم.
- 12- تشجيع الموظفين على المشاركة في حلقات نقاش منظمة وإبداء رأيهم في القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة لتطويرها بما يلاءم بيئة العمل الإلكتروني، وتعميمها عليهم إلكترونياً بشكل دائم ومستمر في شكل جمل وعبارات تعبر عن ثقافة الوزارة.
- 13- توظيف الشعارات والرموز والصور التي تدعم توجه الوزارة نحو العمل الإلكتروني، وتشجيع الموظفين على استحداث لغة خاصة بهم للاحتفاظ بثقافة العمل الإلكتروني حية في الوزارة.
- 14- استثمار التسهيلات الموفرة لوصول الموظفين إلى مكاتب عملهم الإلكترونية عبر الإنترنت لإيجاد بيئة وظيفية أكثر مرونة، ودراسة أسلوب إنجاز الأعمال عن بعد وإمكانية توفيره لفرص عمل عديدة (التنظيم الإلكتروني) بدون تحمل أي تكاليف إضافية لتجهيز مكاتب العمل والمباني لاستيعاب للموظفين.
- 15- العمل على نشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على موقع الوزارة الإلكتروني، وتشجيعهم على نشر قصص نجاح تجربة العمل الإلكتروني من خلال توظيف عبارات بسيطة، أو شعارات، أو أمثال، تستطيع أن توصل رسالة المنظمة.
- 16- العمل على استثمار جزء من وقت الموظفين غير الرسمي لصالح الوزارة ضمن خطة عمل مرنة تتسجم مع أسلوب إنجاز الأعمال إلكترونياً، وتوفير الدعم والتشجيع اللازم لهم.
- 17- دراسة تبني أسلوب زيادة التفويض من خلال إعطاء الموظفين سلطة اتخاذ القرار وتنفيذه، مع توفير قدر محدود من التوجيه والدعم النفسي، على أن يتم مساءلتهم عن النتائج، وذلك لاعتقاد الموظفين بمهنتهم العالية، ودرجة استعدادهم لتحمل المسؤولية، ورغبتهم في أن يشاركوا في عملية اتخاذ القرار.
- 18- تسهيل حصول الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة على توقيع الكتروني يساعدهم في توثيق أعمالهم الإلكترونية ويبرز شخصيتهم الإلكترونية، وبما يتلائم مع مصلحة العمل.

- 19- تمكين الموظفين من المساهمة في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز لديهم في أماكن عملهم، وفي كل وقت.
- 20- دعم عملية التحول من مفهوم الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية مستمرة (الرقابة الإلكترونية)، وتوظيفها كبديل عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها المشرفون في الإدارات التقليدية، والاستفادة منها في تزويد الموظفين بتغذية عكسية راجعة عن أدائهم.
- 21- عقد دورات تدريبية لمساعدة الموظفين للتغلب على الآثار السلبية الناتجة عن العمل الإلكتروني والتي من الممكن أن تظهر في شكل إصابات بدنية (آلام الظهر والعنق، إصابات الأيدي والأذرع) ونفسية (الضغط، التوتر، الاكتئاب).
- 22- دعم نظرة الموظف إلى وظيفته على أنها فرصة تعليمية، وتشجيعه على اكتساب المهارات والخبرات التقنية التي تحتاجها وظيفته من خلال تذليل العقبات المالية والوظيفية والمكانية أمامهم.
- 23- دعم الإدارة لدور الراعي ضمن بيئة العمل الإلكتروني، والتوجه نحو عدم ترك هذه العملية للصدفة وان يكون هناك برنامج رسمي تتم من خلاله.
- 24- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة وتقليد الآخرين "النمذجة"، لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.

8.3- مقترحات الدراسات المستقبلية:

- دور التخطيط الإلكتروني في صنع القرارات الإدارية في المنظمات المعاصرة.
- متطلبات ومعوقات نجاح نظام الرقابة الإلكترونية.
- مدى فاعلية نظام الرقابة الإلكترونية في تقييم أداء العاملين.
- مدى إمكانية التوظيف الإداري للتنظيم الإلكتروني في المؤسسات العامة.
- واقع توظيف المواقع الإلكترونية في خدمة الوزارات العاملة في محافظات غزة.
- دور إدارة المعرفة في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- مدى إمكانية توظيف التدريب الإلكتروني في تأهيل موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية.
- مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تطوير الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية .
- دور الوظائف الإدارية في تفعيل إدارة مواقع الويب الإلكترونية.

قائمة المراجع

❖ الكتب العربية :

- أحمد، محمد سمير. الإدارة الإلكترونية. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009م.
- التكريتي، سعد غالب ياسين والعلاق، بشير عباس. الأعمال الإلكترونية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002م.
- حريم، حسين . السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004م.
- رضوان، رافت. الإدارة الإلكترونية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء، 2004م.
www.bankofpalestine.com/tc/documents/electronic_management.pdf
- السالمي، علاء عبد الرزاق والسليطي، خالد إبراهيم. الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل للنشر، 2008م.
- عامر، طارق عبد الرؤوف. الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2007م.
- العطية، ماجدة. سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر، 2003م.
- العميان، محمود سلمان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر، 2005م.
- القريوتي، محمد قاسم . السلوك التنظيمي :دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان : دار الشروق، 2000م.
- القريوتي، محمد قاسم . نظرية المنظمة والتنظيم. عمان : دار وائل للنشر، 2008م.
- اللوزي، موسى . التنمية الإدارية. عمان: دار وائل للنشر، 2002م.
- المدهون، موسى توفيق والجزراوي، إبراهيم محمد علي . تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور . عمان :المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995م.
- نجم، نجم عبود. الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م.
- نجم، نجم عبود. الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م.
- الهواري، سيد . الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الـ21. القاهرة: توزيع مكتبة عين شمس، 2002م.
- ياسين، سعد غالب. الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005م.

❖ الرسائل العلمية :

- آل فطیح، حمد قبلان. دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_13_2008.pdf
- بركات، منال طه. واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- بسيسو، محمد طالب. أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية - غزة. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- الحنيطة، خالد بن عبد الله. القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003م.
<http://www.iraqforum.org/books/1/thesis/sa/6.pdf>
- الخليفة، زياد سعيد. الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء: دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_20_2008.pdf
- درويش، علي محمد عبد العزيز. تطبيقات الحكومة الإلكترونية: دراسة ميدانية على إدارة الجنسية والإقامة بدبي. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master1426_1425_as46.pdf
- الدوسري، جاسم بن فيحان. الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة: دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والحوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض، السعودية، 2007م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/d_3_as_2008.pdf
- الرشيد، عليان بن عبد الله. تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على العاملين في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_7_2008.pdf

- السبيعي، مناحي عبد الله. إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as285.pdf
- شبير، ابتهاج شكري. أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- الشتري، حسام بن صالح. التوظيف الإداري للبريد الإلكتروني في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1424-1425_AS_14.pdf
- الشلوي، حمد بن فرحان. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as215.pdf
- الضافي، محمد بن عبد العزيز. مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1426-1427_AS_as86.pdf
- عبد الإله، سمير يوسف محمد. واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- عدوان، إيباد خالد. مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحكومة الإلكترونية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- عكاشة، اسعد احمد محمد. أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات PaITel في فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.
<http://library.iugaza.edu.ps/Thesis1.aspx>
- عمار، محمد جمال أكرم. مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- العمري، سعيد بن معلا. المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية على المؤسسة العامة للمواني. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1423-1424_AS_as333.pdf

- العوفي، محمد بن غالب. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1425-1426_AS_as125.pdf
- الغوطي، إبراهيم عبد اللطيف. متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- الفالح، نايف بن سليمان. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2001م.
<http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m-10-2001-as.pdf>
- القحطاني، علي بن أحمد محمد. مجالات تطبيق التعاملات الإلكترونية ومعوقاتهما في إمارة منطقة الرياض. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_30_2010.pdf
- القرني، عبد الرحمن سعد. تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1427-1428_AS_m_as_20_2007.pdf
- كساب، محمد خير عزات. متطلبات نجاح نظام إدارة الوثائق الإلكترونية في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات - فلسطين. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- المالك، بدر بن محمد. الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2007م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/Master_1427-1428_AS_m_as_19_2007.pdf
- المربع، صالح بن سعد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للحوازات والمديرية العامة للدفاع المدني. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/d_5_as_2008.pdf
- المشهور، حسين محمد. أثر العوامل الثقافية على عملية التفاوض في المنشآت البلاستيكية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>
- المصري، صلاح عبد الحكيم. متطلبات استخدام التوقيع الإلكتروني في إدارة مراكز تكنولوجيا المعلومات في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007م.
<http://library.iugaza.edu.ps/thesis.aspx>

- المغيرة، عبد العزيز فهد. معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية. رسالة ماجستير، غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010م.
http://www.nauss.edu.sa/Ar/DigitalLibrary/ScientificTheses/Documents/m_as_16_2010.pdf
- Amburgey, Dale. An analysis of the relationship between job satisfaction , organization culture, and perceived leadership characteristics. University of Central Florida ,Orlando ,Florida, 2005.
http://etd.fcla.edu/CF/CFE0000610/Amburgey_William_OD_200508_EdD.pdf
- Gil-García , J. Ramón & Pardo, Theresa . E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. University of Albany, Albany, USA, 2004.
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4G7G4K9-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2005&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1630722015&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=a378b7d62e501ebefba37a18ffb1a7ac&searchtype=a
- Hofstede , Geert .Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts. Institute for Research on Intercultural Cooperation, Maastricht and Tilburg, the Netherlands, 1998.
http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_n3_v19/ai_n27541490/
- Lok ,Peter & Crawford ,John .The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. University of Technology , Sydney , Australia, 2003.
<http://teaching.fec.anu.edu.au/MGMT7030/Organisational Culture and Leadership Style.pdf>
- Reddick , Christopher.A two-stage model of e-government growth: Theories and empirical evidence for U.S. cities. University of Texas at San Antonio, USA, 2004.
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4B76FHF-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2004&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1630720667&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=3bafcc20e12230ba1f3fa1b9eb5715727&searchtype=a
- Ritchie, Michael.Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. University of South Carolina Aiken, Aiken, 2000.
http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3972/is_200004/ai_n8899374/?tag=content:coll

❖ الأبحاث المحكمة والنشرات والتقارير والمواقع الإلكترونية:

- أبو حشيش، بسام محمد. الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. دراسة ميدانية، نسخة إلكترونية، غزة، فلسطين، 2009م.
www.najah.edu/researches/756.pdf
- جغلولي، يوسف. القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية. دراسة منشورة على صفحة الويب، أجريت بالمنطقة الصناعية تيندال، بولاية المسيلة، الجزائر، بدون تاريخ، تاريخ الزيارة 2011/1/15م.
<http://knol.google.com/k5/الثقافية-تطوير-القيادة-الإدارية-و-تطوير-الثقافية/36#a3cnzf70kc/36#>

- عمر، عزاوي ومحمد، عجيبة. مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية - رؤية مستقبلية مجلة الباحث، العدد (4)، نسخة إلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006م.
<http://rcweb.luedld.net/rc4.htm>
- عوض، علا. واقع المرأة الفلسطينية بمناسبة الثامن من آذار يوم المرأة العالمي. بيان صحفي صادر عن رئيس جهاز الإحصاء الفلسطيني، 2011م.
http://ar-ar.facebook.com/note.php?note_id=194461560574570&comments
- الفرحان، أمل حمد. الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني: دراسة تحليلية. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلة علمية محكمة ومفهرسة، تصدر عن عمادة البحث العلمي، المجلد السادس، العدد الأول، نسخة إلكترونية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 2003م.
<http://www.biblioislam.net/ar/ELibrary/BriefCard.aspx?tblID=2&ID=27986>
- قوي، بوحنية. ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة. مجلة الباحث، العدد (2)، نسخة إلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2003م.
<http://rcweb.luedld.net/rc2.htm>
- الكيلاني، أنمار مصطفى وأبو النادي، مرام فؤاد. العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر التربية في عالم متغير، نسخة إلكترونية، الزرقاء، الأردن، 2010م.
hu.edu.jo/ecwc/papers/.../Paper%20Anmar.doc
- مشيط، عمر بن سعيد. التحديات الإدارية والإنسانية في تطبيق الحكومة الإلكترونية. ورقة عمل مقدمه في ندوة "الحكومة الإلكترونية-الواقع والتحديات" . مسقط، سلطنة عمان، 2003م.
faculty.ksu.edu.sa/alhomod/sfile/Egovernment03.PDF
- مكاوي، محمد محمود. الإدارة الإلكترونية في قطاع الشركات بالتطبيق على مجموعة توشيبا العربي. بحث منشور على الويب cybrarians journal، 2010م.
http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_content&view=article&id=232:2010-12-30-12-11-01&catid=98:2010-12-30-10-45-17
- المهدي، بن عيسى محمد. ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. مجلة الباحث، العدد (3)، نسخة إلكترونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2005م.
<http://rcweb.luedld.net/rc3.htm>
- الهادي، محمد محمد. المنظمة الرقمية في عالم متغير. ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، 2004م.
unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/.../UNPAN005604.pdf

ملحق رقم (1)

قائمة المحكمين

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
1-	أ.د. ماجد محمد عبد السلام الفراء.	عميد كلية التجارة	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
2-	أ.د. يوسف حسين محمود عاشور.	أستاذ	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
3-	د. رشدي عبد اللطيف سلمان وادي.	أستاذ مشارك	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
4-	د. سامي علي سليمان أبو الروس.	أستاذ مساعد	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
5-	د. وسيم إسماعيل عبد الله الهانبل.	مساعد مشرف الدراسات العليا	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
6-	د. سمير خالد صافي.	أستاذ مشارك	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
7-	د. نافذ محمد بركات.	أستاذ مساعد	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
8-	د. سيف الدين عودة.	أستاذ مساعد	كلية التجارة بالجامعة الإسلامية
9-	د. نهاية عبد الهادي مصطفى التلباني	أستاذ مشارك	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر
10-	د. خليل جعفر خليل حجاج.	أستاذ مشارك	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر
11-	د. رامز عزمي أحمد بدير.	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر
12-	د. وفيق حلمي سعيد الأغا.	أستاذ مساعد	كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر

ملحق رقم (2)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أما بعد



الجامعة الإسلامية - غزة
كلية التجارة
قسم الدراسات العليا
ماجستير إدارة الأعمال

التاريخ: / /

استأنه لقياس

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية
دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة

أخي الموظف / أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بعمل دراسة ميدانية حول الموضوع أعلاه، وذلك استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة. وقد تم إعداد استأنه لهذا الغرض، يرجى التكرم بالإجابة على فقراتها، مقدراً لكم جهودكم في دعم البحث العلمي، والتعاون المخلص لدعم مسيرة التعليم في فلسطين، علماً بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم ..

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

الباحث

إيهاب فاروق مصباح العاجز

أولاً : البيانات الشخصية :-

- الرجاء وضع إشارة (/) في المربع الذي ينطبق عليك :-

- الجنس : () ذكر. () أنثى.
- العمر : () أقل من 30 سنه. () من 30 إلى أقل () من 40 إلى أقل () 50 سنه فأكثر.
من 40 سنة. من 50 سنة.
- الحالة الاجتماعية : () متزوج. () أعزب. () مطلق. () أرمل.
- المؤهل العلمي : () دراسات عليا. () بكالوريوس. () دبلوم . () ثانوية عامة.
- المستوى الوظيفي : () مدير. () نائب مدير () مدير دائرة. () رئيس قسم.
() نائب رئيس قسم. () رئيس شعبة. () إداري. ()
- سنوات الخدمة : () أقل من 5 سنوات. () من 5 إلى أقل () من 10 إلى أقل () 15 سنة فأكثر.
من 10 سنوات. من 15 سنة.
- مكان العمل : () الوزارة. () مديرية شمال غزة. () مديرية غرب غزة. () مديرية شرق غزة
() مديرية الوسطى. () مديرية خانينونس. () مديرية رفح.

- ثانياً : الثقافة التنظيمية :

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	م
					المحور الأول: القيم التنظيمية (وهي تمثل تفاهم مشترك في بيئة العمل على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها)
					-1- تنظر الإدارة إلى موقع الويب على أنه جوهر الحضور الإلكتروني للوزارة.
					-2- يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.
					-3- يتقاسم الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على الأفكار الجديدة.
					-4- تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكترونية
					-5- تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الإدارة الإلكترونية.
					-6- يتم تكريم الموظفين الذي يساهمون في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.
					-7- يتم إعطاء فرصة للموظفين لشرح وتوضيح أساليب خلاقية ابتدعوها لتطوير نظم واليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.
					-8- تم تصميم برنامج العمل الإلكتروني بشكل يجعل الموظفين أكثر استمتاعاً به ويشعرهم بأنهم يقومون بعمل له قيمة ومعنى.
					-9- تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.
					-10- تعمل الإدارة على إشراك كموظف في عملية تخطيط إلكترونية بشكل دائم ومستمر عبر آلية إلكترونية واضحة.
					-11- تدرجت كموظف على أساليب تقلل من الضغوط الناتجة عن العمل الإلكتروني مثل: التأمل، والاسترخاء، والإدارة الفعالة للوقت، وإدارة نمط الحياة ..الخ.

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	م
					المحور الثاني : المعتقدات التنظيمية (وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية)
					-1- يوجد فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
					-2- تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتياً بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.
					-3- يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعملة.
					-4- تعتقد بأن نظام عملك الإداري الورقي قد تحول إلى نظام عمل إلكتروني.
					-5- تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال الإلكترونية الذي يعتمد على سرعة الاستجابة ودقة الأداء.

- ثالثا : تفعيل الإدارة الإلكترونية :

م	تفعيل الإدارة الإلكترونية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1-	تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.					
2-	يتم تشجيع الجمهور على امتلاك بريد الكتروني رسمي للتواصل مع الوزارة .					
3-	يتم تحفيز الجمهور للتكامل مع الوزارة من خلال تحويل كل الأعمال التقليدية إلى أعمال إلكترونية يمكن أن يتفاعل معها عن بعد بوسائل إلكترونية.					
4-	يوجد للموظف توقيع الكتروني خاص به لتوثيق أعماله الإلكترونية .					
5-	يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع عن تجربة الانتقال للعمل الإلكتروني بالوزارة.					
6-	يتمتع المدراء بسرعة الحركة والاستجابة والمبادرة في تنفيذ مهامهم وواجباتهم الإدارية.					
7-	تستفيد الإدارة من معلومات التغذية الراجعة التي يتيحها الموقع الإلكتروني للوزارة عن حجم التعاملات والتفضيلات والحاجات لدى الجمهور.					
8-	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وأنت خارج مكان العمل.					
9-	توفر الإدارة للجمهور شروح توضيحية إرشادية وعروض بوربوينت تعليمية لكيفية استخدام موقع الويب وعمل اشترك للبريد الإلكتروني.					
10-	تقوم الإدارة من خلال الرقابة الإلكترونية المستمرة بتزويد الموظفين بتغذية عكسية راجعة عن أدائهم.					
11-	الموظفين لديهم الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك.					
12-	العمل الإلكتروني وتفويض الصلاحيات دفع الإدارة إلى تبني أسلوب الرقابة الإلكترونية المستمرة.					