

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

"دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية"
دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات الجنوبية.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما أقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

والله خير الشاهدين

DECLARATION

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a formal, written consent by the Academy.

Student's name:

Mohammed Ibrahim
Mohammed Mihjez

اسم الطالب: محمد ابراهيم محمد محجز

Date:

2017-05-23

27 شعبان، 1438 هـ

التاريخ:

Signature:

محمد ابراهيم محجز

التوقيع:



برنامج الدراسات العليا المشترك بين
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى
برنامج ادارة الدولة والحكم الرشيد



دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية
دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - المحافظات
الجنوبية.

إعداد الباحث/ محمد إبراهيم محجز

إشراف/ أ. د. ماجد محمد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الدولة والحكم الرشيد

1438هـ - 2017م



نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد إبراهيم محمد محجز، لنيل درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، وموضوعها:

"دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الالكترونية -

دراسة تطبيقية: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحافظات الجنوبية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 27 شعبان 1438هـ، الموافق 2017/05/23م الساعة العاشرة صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

	مشرفاً ورئيساً	أ. د. ماجد محمد الفرا
	مناقشاً داخلياً	د. محمود عبد الرحمن الشنطي
	مناقشاً خارجياً	د. ناجي شكري الظاظا

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد. واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[المجادلة: 11]

الإهداء

إلى القلب الكبير

الذي أفتقده كثيراً في هذه اللحظات (والدي العزيز رحمه الله)

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخواني وأخواتي)

إلى الروح التي سكنت روحي (زوجتي)

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم.. والسعادة في ضحكاتهم

(أبنائي وبناتي)

إلى كل أصدقائي وزملائي في العمل

أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر وتقدير

" إِنَّ اللَّهَ وَ مَلَائِكَتَهُ، حَتَّى النَّمْلَةَ فِي جُحْرِهَا،
وَحَتَّى الْحَوْتَ فِي الْبَحْرِ، لَيُصَلُّونَ عَلَى مُعَلِّمِ النَّاسِ الْخَيْرِ "

أتوجه بخالص الشكر والعرفان، إلى من علمني التفاضل والمضي إلى الأمام، إلى من أرشدني ووجهني، إلى من وقف إلى جانبي وساندني... .

أ. د. ماجد محمد الفراء

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة ممثلة بكل من :

الدكتور الفاضل/ محمود عبد الرحيم الشنطي حفظه الله

والدكتور الفاضل/ ناجي شكري الظاظا حفظه الله

على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة والحكم عليها.

كما أتوجه بالشكر والامتنان للأخوة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم الاستبيان وتنقيحه.

وأتوجه بالشكر أيضاً إلي أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة بإدارتها والعاملين فيها علي ما تقدمه من خدمات مميزة للدارسين والمجتمع.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان الي وزارتي ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وجميع العاملين فيها على ما قدموه لي من دعم لإنجاز الرسالة وتعبئة الاستبيان.

كما أشكر كل من ساعد على إتمام هذه الرسالة وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في المحافظات الجنوبية، من خلال معرفة تأثير أبعادها (الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة والإجراءات - الإدارة العليا - العاملين - الحوافز والمكافآت) في دعم الإدارة الإلكترونية، حيث لم يتم ربط هذه الأبعاد بالإدارة الإلكترونية من قبل، ولما تمثله من أهمية في تكوين الثقافة التنظيمية للمنظمة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والذي يتمثل في موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المسكنين علي الفئات الثالثة والثانية والأولى والعليا، والبالغ عددهم 160 عاملا، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيان علي جميع أفراد المجتمع وتم استرداد (150) استبيان، واعتماد (146) استبيان للتحليل، وهذا يعادل (91.25%) من حجم مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية، وتأثر دعم الإدارة الإلكترونية بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية مرتبة (الإدارة العليا والعاملون والحوافز والمكافآت)، ومفسرة 73% من التغير في المتغير التابع، أما النسبة الباقية فتفسرها عوامل أخرى، وجاء واقع الإدارة الإلكترونية بوزن نسبي 71%، وتبين أن هناك قصور في الاستجابة السريعة لطلبات الدعم الفني، وتبين أن الأجهزة والمعدات متقدمة وبحاجة إلى تحديث، كما دلت النتائج بوجود نقص في التشريعات والقوانين واللوائح الناضمة للعمل الإلكتروني، كذلك نقص في الحوافز والمكافآت.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها:

أن تعمل الإدارة العليا علي تكوين ثقافة تنظيمية وإلكترونية متفق عليها ويتبناها العاملون، كذلك تدريب العاملين خاصة على البرامج والتطبيقات الحديثة مع توعيتهم بقدرات ومميزات الأجهزة والبرامج والتطبيقات المستخدمة، وتوفير الحوافز والمكافآت وربطها بالقدرة على القيام بالعمل الإلكتروني، كذلك توفير شبكات حديثة والعمل على حل مشاكل الشبكة مثل الانقطاعات وبطء الاتصال.

Abstract

The study aimed to identify the role of organizational culture, in supporting the electronic application at the Ministry of Telecommunication and Information Technology (MTIT) in the southern governorates through studying the impact of its dimensions (organizational structure, laws, regulations, procedures, senior management, staff, incentives and rewards) in supporting electronic management, where's these dimensions have not been linked to electronic management before and they are important in formulating the organizational culture of the organization.

The Researcher used the descriptive analytical approach and the comprehensive population survey method to the targeted staff at the MTIT who occupy the third, second, first and higher categories of 160 staff. Meanwhile the researcher has also used the questionnaire as a primary tool in collecting the initial data. The questionnaire was distributed to all members of the targeted society. 150 questionnaires were retrieved and 146 questionnaires were approved for analysis. This is equivalent to 91.25% of the study population size in addition to that the researcher used several statistical methods to test hypotheses.

The most important results of the study are:

There is a significant statistical correlation between the organizational culture and supporting the E- management. The effect of the support of E-management was statistically significant in every dimension of the organizational culture ranked in order (senior management, staff, incentives and rewards), and 73% of the change in the dependent variable is explained and the remaining are due to other factors. Where the reality of electronic management came up at a relative weight of 71%, with a lack of rapid response to requests for technical support. It was also found that hardware and equipment are obsolete and need to be updated. There is a lack of legislation, laws and regulations governing electronic work in addaition to a lack of incentives and rewards.

The study came up with a number of crucial recommendations as follows:

The senior management should work to create an organizational and electronic culture agreed upon and adopted by staff providing trainings and capacity building to the staff especially on the modern applications and programs in addition to educating them with the importance of the used applications and programs. Provide incentives and rewards and linking them with the ability to perform electronic work in addition to provide modern networks and work to solve network problems such as disconnections and slow connections.

جدول المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ت	الإهداء
ث	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة باللغة العربية
ح	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
خ	جدول المحتويات
ر	قائمة الجداول
ش	قائمة الأشكال
	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الدراسة
9	متغيرات الدراسة
10	مصطلحات الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري
14	مقدمة
15	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
36	المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية
53	المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
65	ملخص الفصل
	الفصل الثالث: الدراسات السابقة
67	مقدمة
67	الدراسات المحلية والعربية
94	الدراسات الأجنبية

105	التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها
107	الفجوة البحثية
108	ملخص الفصل
	الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات
110	مقدمة
110	منهج الدراسة
110	طرق جمع البيانات
111	مجتمع الدراسة والمعلومات والبيانات الشخصية
114	أدوات الدراسة
116	المحور الأول: الثقافة التنظيمية
123	المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية
128	الأساليب الإحصائية المستخدمة
130	ملخص الفصل
	الفصل الخامس
132	مقدمة
132	تحليل فقرات الاستبيان
133	التحليل الإحصائي والوصفي للمتغير المستقل أبعاد الثقافة التنظيمية
150	التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع للإدارة الإلكترونية
162	اختبار الفرضيات ومناقشتها
173	ملخص الفصل
	الفصل السادس: نتائج الدراسة وتوصياتها
175	مقدمة
175	النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية
176	النتائج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
176	النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
179	التوصيات المتعلقة بالدراسة
182	الدراسات المستقبلية
183	المراجع

	الملاحق
204	ملحق رقم (1) تسهيل مهمة باحث
205	ملحق رقم (2) مُحكمي الاستبيان
206	ملحق رقم (3) الاستبيان بصورته النهائية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
32	أبعاد الثقافة التنظيمية	.1
54	توزيع العاملين بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حسب الهيكل التنظيمي	.2
107	الفجوة البحثية	.3
111	توزيع العاملين بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حسب الفئة الوظيفية	.4
111	يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	.5
112	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	.6
112	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	.7
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	.8
113	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي	.9
115	مقياس الاجابات علي الفقرات	.10
116	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الاول مع الدرجة الكلية للمحور	.11
117	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	.12
118	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الثالث مع الدرجة الكلية للمجال	.13
119	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الرابع مع الدرجة الكلية للمحور	.14
120	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الخامس مع الدرجة الكلية	.15
121	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل بند من البنود والدرجة الكلية للاستبانة	.16
122	معاملات الثبات لبنود المحور الثقافة التنظيمية	.17

123	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البعد الاول مع الدرجة الكلية للمحور	.18
124	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	.19
125	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للمجال	.20
126	معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل بعد من الابعاد والدرجة الكلية للاستبانة	.21
127	معاملات الثبات (ألفا - كرونباخ) لبنود المحور	.22
127	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة	.23
132	المحك المعتمد في الدراسة	.24
133	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لهيكل التنظيمي	.25
136	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للقوانين والأنظمة والاجراءات	.26
140	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للإدارة العليا	.27
143	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للعاملين	.28
145	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للحوافز والمكافئات	.29
148	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية	.30
150	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لواقع الإدارة الإلكترونية	.31
153	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للكادر البشري	.32
156	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للأجهزة والمعدات	.33
160	المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لجميع أبعاد واقع الإدارة الإلكترونية	.34
162	يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية و دعم الإدارة الإلكترونية	.35
165	يوضح معادلة خط الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise	.36

167	يوضح اختبار تحليل التباين الأحادي	.37
168	يوضح الفروقات بين المسمى الوظيفي	.38
169	يوضح الفروق بين فئات القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث	.39
171	يوضح الفروقات بين فئات المسمى الوظيفي اختبار شيفية	.40
172	يوضح الفروق بين فئات القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث اختبار شيفية	.41
172	يوضح نتائج اختبار t للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية تعزى للجنس	.42

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
.1	نموذج متغيرات الدراسة	9
.2	مكونات الثقافة التنظيمية	17
.3	مصادر الثقافة التنظيمية	23
.4	تطور المدارس الإدارية	39
.5	عناصر الإدارة الإلكترونية	46

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- مشكلة الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.
- منهج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة ثورة في التطور العلمي والتكنولوجي، وأصبح العالم قرية صغيرة بدخول الحاسوب والانترنت ووسائل الاتصالات الحديثة إلى جميع مجالات الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات، فكان لزاماً على المؤسسات والمنظمات الطموحة مواكبة هذا التطور، وإيجاد المناخ المناسب لقبول العاملين فيها لعملية التطوير والتغيير من خلال التأثير على ثقافتهم، حيث تعتبر الثقافة التنظيمية للعاملين أحد المتغيرات الأساسية المساهمة في تحديد كفاءة المنظمة وفعاليتها وتحقيق أهدافها، وقد ظهر الاهتمام بالثقافة التنظيمية بعد ظهور الثورة الصناعية والتي أدت إلى حدوث تغيير جوهري في نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فحظيت الثقافة التنظيمية باهتمام العلماء والباحثين في مجالات الإدارة، لأثرها الواضح في سلوك وقيم وأخلاق العاملين، وكذلك في أداء المنظمة، واعتبرها الباحثون وعلماء الإدارة والسلوك التنظيمي أحد أهم عوامل نجاح المنظمة وديمومتها.

ولقد عرف السكارنة(2011: 331) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما".

فيما يؤكد خطاب أن الثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد داخل المنظمة، والحاكمة لمبادئ سلوكهم، وهي تمثل قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، ومن ثم فهي نسيج من اللغة التي يتم التعامل بها، والعادات التنظيمية، ونظام القيم المنظم لقواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً(رفاعي،2003: 8).

وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في حياة المنظمة، كونها ركيزة أساسية لدعم وتطوير عملها، ولتأثيرها على العاملين من خلال تطوير القيم والاتجاهات والسلوكيات والمعايير الجديدة التي تتماشى مع التغيير الحادث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وتعتبر الثقافة التنظيمية مدخلاً لدراسة الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة الناتجة عن الثورة العلمية في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، لذلك عمدت الحكومات والمنظمات إلى تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية كألية مبتكرة لحل الإشكالات الإدارية والتنظيمية، وكأداة للوصول لتطبيق الحكم الرشيد، مما فرض عليها

تغييراً إدارياً وتنظيمياً لمواكبة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة، لتتمكن من الاستمرار والازدهار.

وتعتمد الإدارة الإلكترونية في الأساس منهجاً يركز على توفير الأرضية المشتركة في توحيد إجراءات العمل الإداري وإنجاز المعاملات إلكترونياً (الطعامنة، وعلوش، 2004: 33)، كما أنها "منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي للإدارة اليدوية إلى إدارة باستخدام حاسب، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية تساعد على اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف" (قنديلي، 2015: 246).

ولأن التحول الإلكتروني أصبح توجهاً عالمياً، أولت الحكومة الفلسطينية اهتماماً خاصاً بعملية التحول الإلكتروني لإنجاز أعمالها وتقديم خدماتها للجمهور، فتبنت التحول الإلكتروني عام 2011، حيث تم عقد لقاءات وورش عمل مع المختصين في القطاع العام والخاص لوضع الاستراتيجية المناسبة لذلك، فتم تشكيل لجنة تكامل البيانات الحكومية، وأسند العمل الرئيس لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كونها الجهة المسؤولة عن تنظيم وتطوير هذا القطاع، وكحاضنة رئيسية لتطوير الخدمات الإلكترونية استطاعت توفير عدد من المقومات والموارد للبدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية فيها كنموذج يحتذى به.

لذلك جاءت الدراسة كحالة تطبيقية على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للتعرف على مدى إنجاز وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الوزارة محل الدراسة، والتعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة في دعم وتعزيز الإدارة الإلكترونية.

مشكلة الدراسة

تمشياً مع توجهات الحكومة باعتبارها الحاضنة الرئيسية لمشروع الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، عملت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات على تأمين التحول الإلكتروني في إدارتها ووظائفها وخدماتها المقدمة للجمهور، ولأن الثقافة التنظيمية هي الأساس لنجاح عمليات التحول والتطور وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي تسعى إليها المنظمة، فإذا ما فشل ذلك خلال مرحلة من المراحل كان السبب في ذلك؛ أن المنظمة لم تستطع أن تدرك وتحدد ثقافتها التنظيمية القائمة، ولم تعمل أيضاً على إيجاد ثقافتها التنظيمية الخاصة بها أو العمل على تطويرها في سياق عمليات التحول التي قامت بها (عزيز، خالد، وأحمد، ثابت، وعبد الاله، علاء الدين، 2012: 54). لذلك تحتاج المنظمة ولضمان نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات علي صعيد الثقافة التنظيمية والانتقال إلي التعليم المستمر لتكنولوجيا

المعلومات وتطبيقات الأعمال على الانترنت (حسن، 2013: 17). وتلعب الثقافة التنظيمية دوراً أساسياً وهاماً في نشر وتطبيق الإدارة الإلكترونية سواء على مستوى المواطنين أو العاملين، كما وتعد التوعية بثقافة الإدارة الإلكترونية مطلباً أساسياً للتحويل إلي العمل الإلكتروني (جواد، وأبو زيد، 2006).

ومع زيادة الطلب على الخدمات الإلكترونية من مختلف الأطراف، أصبحت عملية التحول الإلكتروني بحاجة إلى تغيير في الثقافة التنظيمية للعاملين، وتكوين ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتُوجد مناخ تنظيمي يعمل علي التكامل والتنسيق بين مختلف القطاعات والعاملين بالوزارة من خلال تكوين ثقافة تنظيمية تدعم باستمرار تطبيق الإدارة الإلكترونية. ولأن الثقافة التنظيمية عنصراً موجوداً جنباً إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من الأفراد والأهداف والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية، ووفقاً لهذه النظرة فإن من اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات (القيوتي، 2000: 150). والإدارة الإلكترونية كذلك ليست مجرد أجهزة حاسب ونظم تشغيل وشبكات وبرامج فقط، وإنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك، واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين في المنظمة، وتعد الإدارة الإلكترونية أيضاً أداة تغيير في البيئة التنظيمية وتتطلب تغييراً في أساليب الإدارة وهياكل التنظيم وتدفقات العمل ونماذج الأعمال (ياسين، 2005: 257).

لذا يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والاجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق استحداث ادارات جديدة أو الغاء ودمج بعض الادارات مع بعضها البعض، وكذلك إعادة الاجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (بسيسو، 2010: 19).

وقد أوصت دراسة (حسن، 2013) بضرورة تنمية الثقافة التنظيمية من خلال المعارف والمهارات وأساليب العمل للنهوض بمستوي ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك ترسيخ الثقافة الرقمية ليكون الانتقال إلي تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل سلس وبدون معوقات.

وفي دراسة أجريت في المملكة المتحدة ذكر Beynon أن الهيكل التنظيمي كان من أهم الأسباب التي ساهمت بفشل تقديم الخدمات الإلكترونية (بسيسو، 2010: 19). أما دراسة الغوطي (2006) فأوصت بتعديل الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية لتناسب مع متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية، وضرورة اقتناع ومشاركة الإدارة العليا بالمشروع، مع

ضرورة الاهتمام بالنواحي التشريعية والقانونية لتنظيم العمل الإلكتروني، كما أشارت دراسة عمار (2011) لأهمية وضع نظام حوافز فعال للمتميزين بالعمل الإلكتروني، ووضع التشريعات اللازمة لحمايته وكذلك أهمية الإدارة العليا ودورها في نشر ثقافة العمل الإلكتروني، أما دراسة العاجز (2011) فأشارت الي دور الحوافز في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأوصت دراسة كساب (2011) بتطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع العمل الإلكتروني، ونشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين. أما دراسة مطر (2013) فأوصت بضرورة تبني الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير متطلباتها، وزيادة توعية العاملين بأهمية التحول الإلكتروني. وكذلك أوصت دراسة حمادة (2014) بضرورة تعزيز مهارات وقدرات الموظفين اللازمة لتطبيق المعاملات الإلكترونية. لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية لدى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة؟

وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

- ما مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة؟
- ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة؟
- ما أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
- ما علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية؟
- معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس)؟
- معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية تُعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس)؟

فرضيات الدراسة

الفرض الرئيس الأول

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية ويتفرع منها:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة الإلكترونية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القوانين والأنظمة والإجراءات ودعم الإدارة الإلكترونية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين ودعم الإدارة الإلكترونية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة العليا ودعم الإدارة الإلكترونية.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز والمكافآت ودعم الإدارة الإلكترونية.

الفرض الرئيس الثاني

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرض الرئيس الثالث

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس).

الفرض الرئيس الرابع

توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس).

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى ملائمة أبعاد الثقافة التنظيمية في الوزارة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالوزارة.
- التعرف على واقع وخدمات الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - محافظات قطاع غزة.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.
- التعرف على مستوى انجاز تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الثقافة التنظيمية تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس).
- معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الإدارة التي يتبعها المبحوث، العمر، الجنس).
- الخروج بتوصيات قابلة للتطبيق ويمكن الاستفادة منها.

أهمية الدراسة:

– الأهمية العلمية:

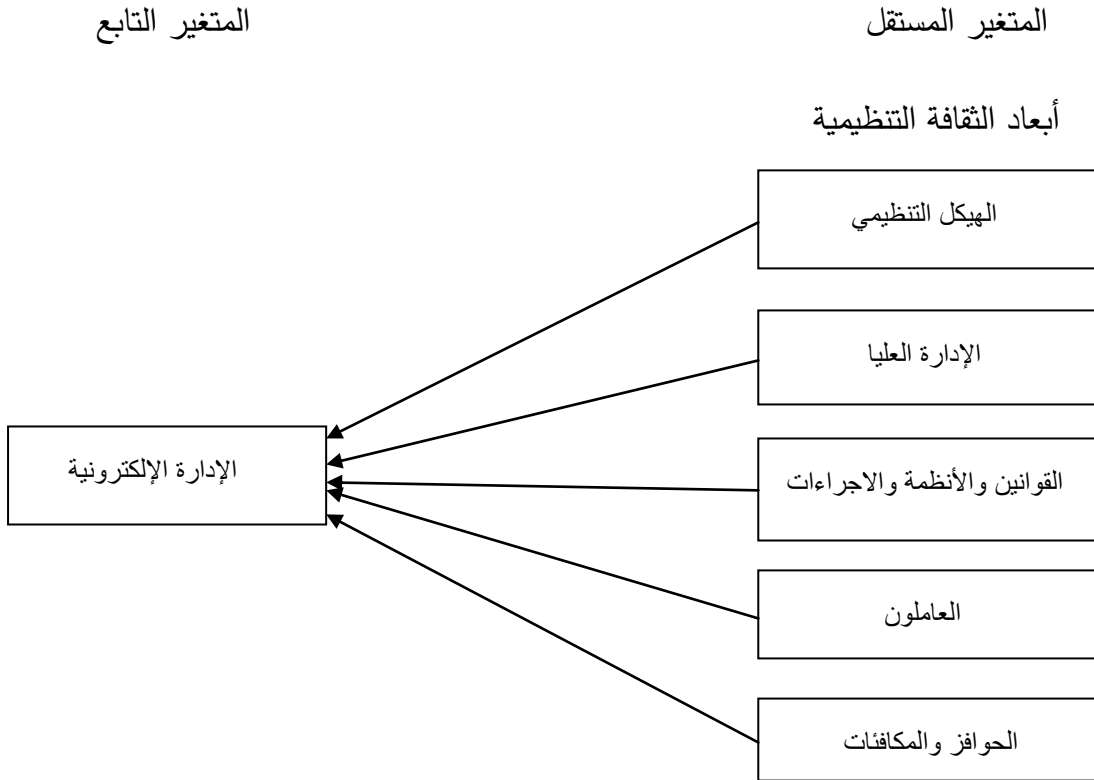
- تتبع أهمية هذه الدراسة من أن الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية من الموضوعات الحيوية والحاسمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات والبحوث، بناءً على مراجعة الباحث للعديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث سواء على المستوى المحلي أو العربي وبخاصة المستوي المحلي، تبين أن موضوع الدراسة جديد، حيث يدرس أبعاد تكوين الثقافة التنظيمية كأداة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبالتالي تمكين تطبيقها كأسلوب إداري حديث ومتميز، وكذلك كونه يدرس وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ويأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية ونوعية للمكتبة العربية.
- أن تكون حافزاً لمزيد من الأبحاث في هذا المجال.

– الأهمية العملية:

- نتائج وتوصيات البحث يمكن أن تساهم في التعرف على بعض أبعاد وآليات تكوين الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي قد يستفيد منها أصحاب القرار في الوزارة والحكومة.
- توفر هذه الدراسة مرجعاً مهماً للمؤسسات الحكومية بغزة حول الثقافة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والتعرف على مدى التقدم في تطبيق الإدارة الإلكترونية ودعمها بالوزارة.

متغيرات الدراسة:

شكل (1)



نموذج متغيرات الدراسة: أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة علي الإدارة الإلكترونية / جرد بواسطة الباحث

وقد أشار الباحث إلى الدراسات التي تناولت هذه الأبعاد في الإطار النظري.

مصطلحات الدراسة:

- الثقافة التنظيمية:

الثقافة في اللغة: ثقف الشيء ثقفاً وثقافاً وثقوفة: حذقه، ورجل ثقف: حاذق فهم، وتدل على سرعة الفهم والتعلم. (الفيروز آبادي، 2003: 795)

وعرفها هوفستد بأنها: "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها" (Hofstede, 1991: 18).

أما تعريفها عند مالك بن نبي فهي "مجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لا شعورياً العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه" (نبي، 1984: 74).

الثقافة اصطلاحاً: "ذلك الخليط المركب والمعقد من المعرفة، والقيم والمعتقدات، والاتجاهات والأفكار، والأخلاقيات، والعقيدة والقوانين التي تسود الناس والمجتمع وتشكل السلوك الانساني وتنتقل من جيل لآخر. فهي كل شيء يشارك فيه الفرد أعضاء المجتمع ويشكل سلوكهم" (صالحية، 2013: 8).

الثقافة الإلكترونية: "قدرة الفرد على التواصل مع الآخرين عبر الوسائل الإلكترونية الحديثة والدخول بسهولة إلى عالم التقنية وتكنولوجيا المعلومات" (آل دحوان، 2008: 10).

التنظيم في اللغة: مصدر فعل نظم، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً أي جمعه فانتظم (الفيروز آبادي، 2003: 1071).

الثقافة التنظيمية في الاصطلاح: هي "الفلسفات والاستراتيجيات والقيم والمسلمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، ويشترك فيها كل العاملين بها" (سيز لاجي ووالاس، 1991: 631).

أما هوستفيلد فقد اعتبرها " مجموعة القيم التي يعتمدها أعضاء التنظيم وممارساتهم الإدارية المتعلقة بالمثل العليا والطقوس والشعائر والرموز والدلائل التنظيمية" (المغربي، 1998: 4).

وتعرف الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة بأنها: "مجموعة الممارسات والقيم والمعايير والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والأعراف السائدة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كما يدركها العاملون".

- دعم: مصدر دعم وهي بمعنى قوة ومساندة ومساعدة. (موقع المعاني الجامع الإلكتروني)

- الإدارة الإلكترونية:

الإدارة في اللغة: "تعني الإحاطة، وأدار الرأي والأمر أي أحاط بهما" (السهلي، 2009: 24).

الإدارة في الاصطلاح: "جمع الجهد البشري وتوجيهه نحو تحقيق هدف مشترك" (القدس المفتوحة، 1999: 21).

الإدارة الإلكترونية في الاصطلاح: "قدرة المنظمة على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات عن طريق وسائل إلكترونية بيسر وسهولة وبأقل تكلفة ووقت وجهد مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت ومكان" (العمري، 2003: 7).

والإدارة الإلكترونية عبارة عن: " تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية " (غنيم، 2004: 31).

وتعرف الإدارة الإلكترونية في هذه الدراسة بأنها: مدى استغلال وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتقنية المعلومات والاتصالات في تجويد وتحسين وتطوير خدماتها وعملياتها بما يحقق أقصى كفاءة وفعالية، ويساهم في تطبيق معايير الحكم الرشيد.

وتعرف الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في هذه الدراسة بأنها: قدرة الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تأمين واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات اللازمة لتوظيف وتشغيل برامج الإدارة الإلكترونية والاستفادة منها في تحسين وتطوير خدماتها وعملياتها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية والوصول إلى تطبيق معايير الحكم الرشيد.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- مقدمة.
- المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية.
- المبحث الثالث: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

مقدمة

ستتناول هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة الإلكترونية، ويهدف هذا الفصل للتطرق لأهم ما يتعلق بالثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية من خلال الرجوع للدراسات السابقة وأدبيات الموضوع، والاستفادة منها في الدراسة الميدانية والعملية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول:

الثقافة التنظيمية: جاء هذا المبحث ليلقي الضوء على مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعادها، وكيفية تكوينها والآليات التي يمكن استخدامها للحفاظ على الثقافة التنظيمية المرغوبة.

المبحث الثاني:

الإدارة الإلكترونية: وسيتطرق فيه الباحث إلى إبراز مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها وأسباب التحول والمتطلبات اللازمة والمعوقات التي قد تواجهها والتعرف على آثار تطبيقها، وذلك من خلال ما استطاع الباحث من الوصول إليه في هذا الموضوع.

المبحث الثالث:

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات: وهي الوزارة التي سيقوم بها الباحث من تطبيق الجزء العملي فيها، والتعرف على الخدمات التي تقدمها، وواقع الإدارة الإلكترونية فيها.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

مقدمة

تعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية في نجاح المنظمات والأعمال، من خلال ما تحتويه من قيم ومبادئ وسلوك وأخلاقيات ومعتقدات، تؤثر إيجاباً في العاملين والمتعاملين مع المنظمة، وهذا بدوره ينعكس على الأداء العام للمنظمة وسمعتها.

مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة:

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم واسعة المعاني متعددة الجوانب، تعددت تعريفاتها واختلفت باختلاف مدارسها، وتعتبر الثقافة نزعة إنسانية تميز الإنسان عن غيره من المخلوقات، وهي تراثه الفكري الذي يميز مجتمعه عن غيره من المجتمعات، فلا ثقافة بدون مجتمع، ولا مجتمع بدون ثقافة، ورغم قدم مصطلح الثقافة وشيوع استخدامه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريفه، ويذكر البريدي أن تعريف الثقافة يعتمد على مداخل متعددة كالمدخل التاريخي، والتطوري والبنوي والنفسي والمعياري، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها ووظيفتها (البريدي، 2008: 12).

ومفهوم الثقافة من المفاهيم شائعة الاستخدام في علم الأنثروبولوجيا رغم الاختلاف في تحديد معناه، وقد جمع عالما الأنثروبولوجيا (كروبر وكلكهون) عام 1952م ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة، حيث اشتملت على حقول مختلفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس والتاريخ وعلم الوراثة وحقول أخرى متعددة (المطيري، 2013: 20).

وقد عرفها تايلور على أساس كلاسيكي بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع " (كريم، 2012: 32). وهذا التعريف يعتبر من أكثر التعاريف شمولية وبساطة، فهو يشير إلى واقع الثقافة المعقد حيث تتربط وتتفاعل فيه المعلومات والعقائد والفنون والأخلاق والقانون وأي قدرات أخرى للإنسان قادرة على التعامل مع الطبيعة المحيطة فيكون نمط حياته ومعيشة أفراد المجتمع ومجموعاته وفق اتقاهم. وهناك من عبر عنها بأنها " ذلك الإطار الذي يتحرك فيه الفرد ويسلك سلوكاً يتحدد وفقاً للمعايير والقواعد الاجتماعية" (اللوزي، 2002: 104).

وتعرّف الثقافة على النحو التالي: إنها المنظومة العقائدية والقيمية والأخلاقية والسلوكية للمجتمع، وهي التي تشكل خريطته الإدراكية وتحدد مجال إدراكه ووعيه وأنماط الشخصية فيه. باختصار شديد، الثقافة هي النظارة الملونة التي يرى أفراد المجتمع العالم من خلالها وهي وعاء هويته ومصدر تماسكه (المسيري، 2010: 179).

أما المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة فعرفتها بـ "الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسبها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها، وهي جماع فكرها، وخالصة ابداعاتها، ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم" (وهيبة، 2012: 6).

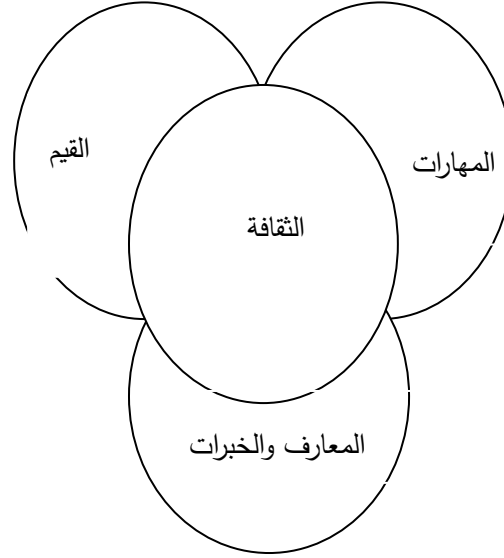
أما مفهوم الثقافة، كما جاء في تعريف اعلان مكسيكو (6 آب 1982)، والذي ينص على ان: "الثقافة ينبغي أن ينظر إليها بوصفها: مجمل السمات المميزة، الروحية والمادية والفكرية والعاطفية، التي يتصف بها مجتمع أو مجموعة اجتماعية. وعلى أنها تشمل، الى جانب الفنون والآداب، طرائق الحياة، وأساليب العيش معاً، ونظم القيم، والتقاليد، والمعتقدات" (محجز، 2006: 24).

وتتكون الثقافة من ثلاث عناصر رئيسية هي:

- القيم والأفكار والمبادئ التي تتكون لدى الأفراد والجماعات.
- القدرات والمهارات الفنية والتطبيقية التي يتقنها الفرد خلال حياته.
- المعارف والخبرات التي يكتسبها أفراد المجتمع نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة الداخلية أو الخارجية (العميان، 2010: 309).

وهذه العناصر أو المقومات تتفاعل مع بعضها لتشكل في مجموعها نظاماً عاماً واحداً يعطي الأشخاص والجماعات طابعاً عاماً يميزها عن غيرها وهو الطابع الثقافي (عساف، 2012: 126). والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل (2)



مكونات الثقافة: العميان (2010) جرد بواسطة الباحث

أما مالينوفسكى فيقول أن "الثقافة في حقيقة الأمر هي كل ما يتعلق بعملية تنظيم البشر في جماعات دائمة" (بوقرة، 2008: 45).

مما سبق يمكن القول أن الثقافة شيء تراكمي ناتج عن الخبرات والمعارف والمهارات التي يكتسبها الانسان وتعكس تطوره الفكري والمادي والحضاري.

مفهوم الثقافة التنظيمية:

تُمثل الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في دورة حياة المنظمات، فهي أحد الوسائل الهامة التي من خلالها تستطيع المنظمات تطوير ذاتها وتحقيق أهدافها.

ويُنظر للثقافة التنظيمية على أنها جزء من الثقافة العامة وانعكاس لثقافة المجتمع لتأثرها بالقيم والعادات والأعراف والتقاليد الاجتماعية المحيطة بالمنظمات، ويتضح ذلك من تعدد ثقافات المنظمات الكبيرة الحجم، والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة لتعدد الثقافات المجتمعية التي تتعامل معها هذه المنظمات (أبو بكر، 2005: 406).

ويقصد بالثقافة التنظيمية " مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة" (الصيرفي، 2003: 335).

واعتبرها Belch (2009:176) بأنها "نظام مشترك للمعتقدات والقيم والافتراضات بين العاملين في المؤسسة".

وهي كذلك "نظام مشاركة المعاني من قبل أعضاء المنظمة التي تميز منظمة عن أخرى، وتتكون من مجموعة القيم، والمعتقدات، والمعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها" (النسور، 2012: 191).

وتشير الثقافة التنظيمية إلى "القيم والرموز والمعتقدات والقصص والأبطال والطقوس والافتراضات المشتركة التي لها معنى خاص لموظفي المنظمة" (Williams, 2010: 3).

كما عرفها (lund) بأنها: "هي نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة" (جمال الدين والكمالي وحسان، 2014: 509).

وهي "مجموعة من الخصائص والقيم والأخلاق والنواحي المادية والتقنية التي تصف مؤسسة ما وتميزها عن غيرها من المؤسسات" (العبد، ومحمد، 2014: 105).

ونظر (Wurster, 2002) للثقافة التنظيمية بأنها: "نظام للقيم والمعتقدات المشتركة، يتفاعل مع الأفراد، والهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة في المنظمة لإنتاج معايير سلوكية" (خوين، 2009: 99).

وفسرها شاين بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو تم اكتشافها أو تطويرها أثناء حل مشكلات المنظمة المتعلقة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي وأثبتت فاعليتها، وكذلك يتم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبار أنها أفضل طريقة لإدراك وفهم ومعالجة مشكلاتهم (Shein: 2004, 17). ويعتبر هذا التعريف من أكثر التعاريف المتداولة بين الكتاب والباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية لما يحتويه من مدلولات هامة.

وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى التي يجتمع عليها العاملين في المنظمات وتؤثر في سلوكهم وتشكل وتصلب شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي تؤثر في إنتاجية المنظمة وقدرتها على التطور والتغيير" (العزام، 2015: 106-107).

وتوضح تعريفات الثقافة التنظيمية واحدة أو أكثر مما يلي (سمير، 2008: 84):

— خصائصها: فكلها تؤكد على الاكتساب والتكيف والانتقال والمشاركة.

- مظاهرها: فهي تؤكد على العادات والسلوكيات والتقاليد والفن والأخلاق والمعلومات والمعتقدات والاستجابات والمثل.
 - وظيفتها: والمتمثلة في إشباع الحاجات وتحقيق الولاء للمجتمع أو الجماعة والتكيف مع البيئة.
 - وسائلها: وذلك من خلال اعتبارها أجهزة مادية وفكرية ومجموع أساليب وتنظيمات ومهارات وأدوات.
 - تأثيرها: تؤكد كلها على فكرة التأثير والتأثر بين مكوناتها فيما بينها من جهة والظروف التي تعيشها من جهة أخرى.
- يتضح مما سبق تعدد مفاهيم الثقافة التنظيمية وتشعبها، وذلك ناتج عن تعدد توجهات وراء الكتاب والباحثين المهتمين بالثقافة التنظيمية، لكنهم متفقون على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات، والتي يطلب من أفراد المنظمة أن يتكيفوا معها فتتكون بصمة للمنظمة تميزها عن غيرها. وهذا مدلول على الأهمية التي تتمتع بها في المنظمة.

أهمية الثقافة التنظيمية

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها الوعاء الذي يتم فيه صهر العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر على المنظمة في قالب واحد لتشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، ودليلاً ارشادياً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مما يؤدي إلى وضوح رؤية المنظمة وتميزها، وترجع أهمية الثقافة التنظيمية حسب

(Lai and Lee,2007: 310) و (Williams and Francescutti, 2007: 151)

و(الرخيمي، 2000: 55) إلى أن:

- الثقافة التنظيمية تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت قيمها تركز على الابتكار، والتميز، والريادة.
- تعتبر أحد الوسائل الهامة والقوية التي تمكين المدراء من تحقيق أهداف المنظمة.

- الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز، مقارنة بالمنافسين.
- تركز المنظمات ذات الثقافة المتكيفة على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعملاء والعاملين، مما يمكنها من تجاوز أداء المنظمات التي لا تتوافر لديها تلك الثقافة، وكذلك المنظمات التي لديها ثقافة قوية ومتماسكة، يمكنها زيادة حصتها السوقية، من خلال زيادة جودة المنتجات والخدمات.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول التغيرات التي تحدث في محيط العمل، فهي إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة من خلالها.
- تعتبر الثقافة عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة للتغير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة، كانت المنظمة أقدر على التغير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغير والقابلية للتطوير (عمر، أبو زيد، 2011: 14).
- ويري عزيز، خالد، وآخرون، (2012: 54) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتبع من تحقيقها التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية.
- ويضيف عزاوي، وعلماوي، (2010: 5-6) أن أهمية الثقافة التنظيمية تتحقق من خلال قدرتها على تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- وهي تعد إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم أما علوان (2013: 167) فيذكر بان أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة تتبع من خلال تأثيرها على الجوانب التالية:
- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عند وجود توافق بين حاجات العاملين وثقافة المنظمة.
- التأثير في الأداء: تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وبالتالي على الأداء العام للشركة عن طريق التغير الإيجابي في سلوك الموظفين.
- المساعدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة: لا يمكن تنفيذ أي استراتيجية تتعارض وثقافة المنظمة، لأنها تلعب دوراً مركزياً في المبادرة وتوجيه الأحداث فيها.

- منح المنظمة هوية مميزة: حيث أثبتت الدراسات بأن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس والشعور بالأهمية نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- التأثير في السلوك الفردي والجماعي: تعتبر الثقافة التنظيمية قوة مؤثرة ومحفزة إلى حد كبير على السلوك الفردي والجماعي في المنظمة.
- وقد أشار (Robbins& Judge, 2009,P 589) و(الموسي، 2006: 25) و(العطية، 2003: 338) إلى أن الثقافة التنظيمية المميزة لدى المنظمة تساعدها على تحقيق العديد من الفوائد، وتعكس أشكال التأثير في أداء العاملين والمنظمة، ولقد جاءت أهمية الثقافة التنظيمية في قدرتها على تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، وأهمها:
 - قدرة التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة، لطريقة عمل الأعمال المطلوبة.
 - دعم وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز والترقيات، وتوفير آليات قادرة على التأثير في سلوك العاملين.
 - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء.
- أما جاد الرب (2012: 464) فيؤكد أن الثقافة الواضحة والقوية في المنظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء، فتستقر المنظمة ويقل معدل دوران العمل، والاستجابة السريعة لقرارات الإدارة العليا.
- في ضوء ما سبق يمكن القول أن أهمية الثقافة التنظيمية تتبع من قدرتها على ايجاد التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للمنظمة، مما يعطيها دوراً مركزياً في صياغة وتطوير الفكر الإداري الحديث وتطبيقاته داخل المنظمة، من خلال ما تعكسه من مفاهيم وقيم واتجاهات وقواعد ومعايير سلوك على الأفراد داخل وخارج المنظمة.

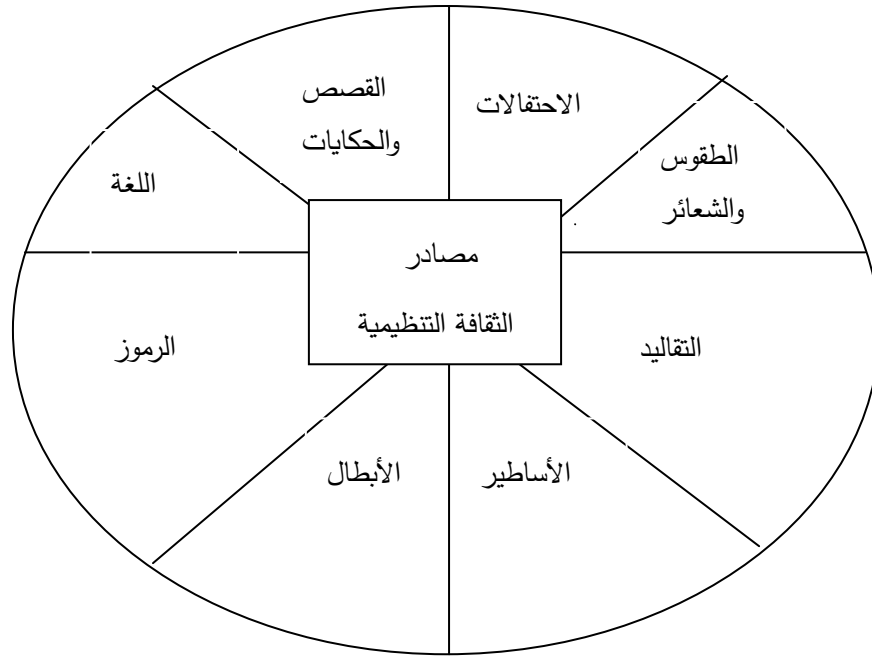
مصادر الثقافة التنظيمية:

- تلعب الثقافة أدواراً مهمة في حياة المنظمة، فهي مصدر القيم والرابط القوي الذي يوحد سلوك وتصرفات العاملين والإدارة تجاه مختلف القضايا، كما أنها ترسخ لدى العاملين الشعور بالهوية والانتماء، مما يحفز العاملين ويشجعهم نحو اتقان الاعمال وتميز الأداء.
- تستمد المنظمات ثقافتها التنظيمية من مصادر متعددة، وتأخذ كل منظمة ما يناسبها من هذه المصادر، وهذا يؤدي لوجود التباين والاختلاف في ثقافة المنظمات حتى التي تعمل

في نفس المجال، وذكر (الموسي، 2006: 25) اتفاق كثير من الباحثين والكتاب على عدد من هذه المصادر والتي من أهمها:

- الاحتفالات: وهي المناسبات الخاصة التي يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
 - الطقوس والشعائر: وهي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو تحقيق الأهداف.
 - التقاليد: وهي أنشطة ذات صبغة متكررة تعكس القيم الرئيسة في التنظيم وتعزز مجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية للمراكز أو للأفراد.
 - القصص والحكايات: وتتضمن عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة والتي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
 - الأساطير: وهي قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
 - الأبطال: وهم الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المؤسسة.
 - الرموز: هي أشياء أو تصرفات أو أحداث تمتلك معنى خاص وتمكن أعضاء التنظيم من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
 - اللغة: وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.
- وأضافت محمود (2007: 170) مصدراً آخر هو التنشئة الاجتماعية والتربية والتعليم التي تساهم في البناء الفكري والروحي والنفسي للفرد من خلال زرع القيم والمعتقدات المرغوبة في روح نفس وفكر الفرد وبالتالي مجموع الأفراد المكونين للمنظمة.
- وتعتبر الطرائف والنكات الاجتماعية كمصدر للثقافة أيضاً، حيث تستخدم لتخفيف الضغوط النفسية للأفراد بابتداع النكات، مما يقلل الضغوط والمنازعات ويساعد في حلها (العزام، 2015: 107).

شكل (3)



مصادر الثقافة التنظيمية (المرسي، 2006: 25) جرد بواسطة الباحث

ويري (Jones,2007: 187-194) و(جلاب، 2011: 624-627) أن الثقافة

التنظيمية تأتي من اربعة مصادر هي:

- خصائص العاملين: إن لخصائص العاملين أثراً في تكوين الثقافة التنظيمية إذ أن المنظمة تختار وتعين وتحتفظ بالذين يتشاركون معها في القيم التي تؤمن بها، أما الذين يعارضون قيم المنظمة فيتركون العمل، ليصبح العاملين أكثر قريباً من بعضهم في معتقداتهم وأكثر بعداً عن المنظمات الأخرى في هذا المجال.
- الأخلاق التنظيمية: تقوم الإدارة العليا في المنظمات بتطوير قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوك الأخلاقي من غير الأخلاقي للتحكم في سلوك أعضائها من خلال تعاملهم مع بعضهم ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

- نظام حقوق الملكية: تقوم المنظمة بتحديد حقوق كل موظف ومسؤولياته، وينتج عن ذلك وجود الأعراف والقيم والاتجاهات، فتوزيع حقوق الملكية يؤثر في القيم التي تحدد سلوك الفرد، وتخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى عدم الرضا ومن ثم ترك العمل، وبالمقابل فإن زيادة حقوق الملكية يشجع العاملين على الاهتمام بالعملاء وعلى الإبداع والولاء التنظيمي.
- الهيكل التنظيمي: يمكن للهيكل التنظيمي أن يعزز القيم الثقافية التي تشجع التكامل والتنسيق الجيد، وهناك الكثير من الأعراف والقواعد التي تساعد على تخفيض مشكلات الاتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسرع من تدفقها.
- وأضاف العطوى والشيباني،(2010: 47) مصدراً آخر هو ثقافة الصناعة: حيث تختلف الثقافة التنظيمية من صناعة إلى أخرى، فلكل صناعة ثقافتها الخاصة، حسب توجهاتها وأهدافها وعلاقاتها.

ويري الباحث أن تنوع مصادر الثقافة التنظيمية، وهي المنابع التي تستمد منها المنظمة ثقافتها، إلى تنوع الثقافة التنظيمية نفسها وتشعب اتجاهاتها. والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع استخدام هذه المصادر في ترسيخ وتقوية ثقافتها التنظيمية، لتحسين الأداء وتحقيق أهدافها.

خصائص وسمات الثقافة التنظيمية:

يوجد اختلاف وتفاوت بين الخصائص والسمات الثقافية للمنظمات، فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وهناك سمات أخرى تتعلق بالسلوك، وسنتطرق في البداية إلى الخصائص التي لها علاقة بالمفهوم وهي:

- نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتمثل الجانب المعنوي الذي يشمل نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار، وجانب سلوكي متمثل في العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم والآداب والفنون، بالإضافة إلى جانب مادي يشمل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة(أبو بكر، 2005: 407).
- نظام متكامل: فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي(السكرانة، 2009: 359-360).

- نظام تراكمي (مستمر ومتصل): حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق تفاعل (أبو بكر، 2008: 77).
- نظام مكتسب متغير ومتطور: فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتقعد ملامح قديمة.
- خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية (حمدأوي، 2014: 44).
- الخاصية الانسانية الاجتماعية: أي أنها من صنع الانسان، وتمارس من جميع أعضاء المجتمع، وتستمد ثقافتها منه (الدجني، 2011: 176).
- أما الخصائص المتعلقة بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك فهناك تفاوت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأورد حريم (2004: 328) أهم هذه الخصائص والسمات:
- درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
- درجة قبول المخاطرة: وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
- شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المعارضة.
- طبيعية نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصر على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- وأضاف القريوتي (2010: 215) لما سبق:

- الانتظام في السلوك والتقيد به، وكذلك بالمعايير السلوكية.
- تحديد هويه المنظمة.
- أما بالنسبة إلى حريم فهناك مجموعة أخرى من الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي:
- انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- درجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- المناخ التنظيمي ويعبر عن الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيفية تصرفهم مع العملاء، وكيفية معاملة الإدارة لهم.
- معايير متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية(مساعدة، 2013: 319).
- ويري الباحث أن درجة الترابط والتفاعل بين خصائص الثقافة التنظيمية بعضها ببعض يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

عناصر " مكونات " الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من العناصر أو المكونات التي يدرجها الكتاب والباحثين تحت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهذه العناصر لها تأثير كبير على سلوك العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وقد أشار (العميان 2010، السكارنة 2011، جلاب 2011، العزام 2015) إلى هذه العناصر هي:

- القيم التنظيمية: وتمثل القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقيات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام، ومن أهمها المشاركة في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.

- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.
- التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء.
- وأضاف العيد، ومحمد (2014: 105) أن الثقافة التنظيمية تتكون من تفاعل عدة عناصر أهمها:
 - الصفات الشخصية للأفراد بالإضافة إلى قيمهم ودوافعهم واهتماماتهم.
 - الخصائص الوظيفية ومدى ملاءمتها وتوافقها مع صفاتهم الشخصية.
 - التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
 - المنافع التي يحصل عليها الفرد في صورة حقوق مالية ومادية تكون ذات دلالة على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليها من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم لبعض ومع الأطراف الخارجية.
- وقد قسم بروش، وهدار (2007: 57-59) مكونات الثقافة التنظيمية إلى:
 - المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية: نعني بالعناصر غير المادية تلك العناصر التي لا نستطيع إدراكها بحواسنا، حيث أنها تمثل الجزء الكبير من عناصر الثقافة على عكس العناصر المادية الأخرى للثقافة التنظيمية، وتتمثل هذه العناصر في: القيم والمعتقدات التنظيمية.
 - المكونات المادية للثقافة التنظيمية: لا يمكن التعرف على العناصر غير المادية (المعنوية) للثقافة التنظيمية، إلا من خلال تلك العناصر المادية للثقافة التنظيمية، والتي تتمثل في كل ما يمكن رؤيته أو إدراكه بحواسنا، وهي: الطقوس والعادات التنظيمية والرموز.
 - الموروث الثقافي للمنظمة: نقصد بالموروث الثقافي للمنظمة تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المؤسسة منها ما هو ايجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع وعنصر محفز للأفراد ومنها ما هو سلبي والتي تحاول المؤسسة التغاضي عليه لأنه

مثبط لعمل الأفراد والمؤسسة ككل ويتجسد هذا الموروث الثقافي في: القصص والأساطير التنظيمية و الأبطال و الطابوهات (المحظورات).

ويري المربع(2008: 59) أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاث مكونات هي:

- الافتراضات: وهي عبارة عن النظريات التي تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك العاملين في جميع المستويات والتفكير العميق في الأمور والأشياء المحيطة. والافتراضات الأساسية غير قابلة للنقاش أو المجابهة، أما الافتراضات غير الواقعية فتؤدي غالباً إلى مواقف ونتائج سلبية تعيق تحقيق أهداف المنظمة. ويضيف حسن (2013: 8) بان الافتراضات هي "صور لقيم خفية مسلم بها تحتاج إلى واقع لتظهر حقيقتها".
- القيم: هي معتقدات عميقة ثابتة ودائمة يحملها الفرد أو المجتمع ويعتبرها مهمة وبتقيد بها، وهي أقل تعقيداً من الافتراضات والمعتقدات ومن أهم محددات السلوك.
- المكتسبات: وتمثل أوضح مستويات الثقافة التنظيمية في المنظمة وفي بيئتها الاجتماعية، وهي تمثل اللغة التي تستخدمها المنظمة في تعاملاتها، وانتماء الأفراد وسلوكهم والابتكارات وهذا جزء من ثقافة المنظمة.

أنماط وأنواع الثقافة التنظيمية:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح أن الثقافة التنظيمية تأخذ أشكالاً متعددة، حسب رؤية الباحث، فينظر كل من (Leidner and Dorthy, 2006) إليها من حيث المستوى التنظيمي وهي:

- الثقافة البيروقراطية: وتقوم على وجود خطوط سلطة واضحة وتحديد الأدوار التي يقوم بها الأفراد بشكل روتيني، وتمتاز الاتصالات بين الأفراد بأنها محدودة ورسمية(أبو حشيش، 2009: 121).
- الثقافة الإبداعية: وتمتاز بوجود درجات عالية من الإبداع، والمخاطرة، والضغط النفسية الملقاة على عاتق الأفراد العاملين لترجمة إبداعاتهم في بيئة المنظمة(خوين، 2009: 102).
- الثقافة الداعمة: وتسود أجواء الصداقة والانفتاح والصراحة والصدق بين العاملين في المنظمة ويتم تبادل معرفي في ظل هذه المعطيات التنظيمية(الحنيطي، 2013: 111).

وأضاف آخرين الأشكال التالي:

- ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيم ويهتم بالتفاصيل في عمله(عبابنة، وحاتمة،2013: 656).
- ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الاهداف وانجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتولي الخبرة أهمية أكثر من الموقع الرسمي(الدويلة،2007، 14).
- ثقافة الدور: تؤكد على نوع التخصص الوظيفي، وتهتم بالقواعد والانظمة وتوفر الامن الوظيفي والاستمرارية وثبات الاداء، والاجراءات الإدارية معرفة وصارمة(هايبس،2005: 198).
- ثقافة الفرد أو الشخصية: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء(عبد اللطيف، وجودة،2010: 124).
- ثقافة الجودة: مجموعة القيم والتفسيرات الخاصة بالجودة وطرق تحسينها، وهي قيم ومداخل تطبقها المنظمة لتحقيق مستوى عال(السكرانة،2011: 347).
- ثقافة التعاطف الانساني: حيث التركيز على التعاطف والعلاقات والخدمة، ولا يستطيع الناس اتخاذ قرارات صعبة من منطلق التعاطف الانساني(السواط،2015: 36).
- ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأهدافها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع (عمر، وأبو زيد،2011: 14).
- ثقافة القبيلة: وترتكز على مدي انهماك ومشاركة الأفراد في المنظمة، وعلى السرعة في اجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية (عبد اللطيف، وجودة، 2010: 124).
- الثقافة السائدة: وهي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع (عبد اللطيف، وجودة، 2010: 124).

- الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، فقد تكون على مستوى دوائر المنظمة أو على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين.
- الثقافة القوية: المقصود بثقافة المنظمة أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، ويتمسك بها الأعضاء. والثقافة التنظيمية القوية هي التي تقود المنظمة والأفراد إلى الأداء الجيد (الخليلية، همشري، 2015: 244). وتؤدي الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة إلى عدم اعتماد الأفراد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فهم يعرفون ما يجب القيام به، أما الثقافة الضعيفة، فالأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة (العميان، 2010: 317). أما من حيث النفوذ فتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد فئة محددة، وهي المسؤولة عن قدرة المنظمة على التكيف، وكذلك نجاح وفشل المنظمة (عمران، 2014: 125).
- الثقافة الضعيفة: تنتج عن ضعف اتفاق وتمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة. وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم المنظمة بتطبيق إجراءات رادعة عليهم، من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة وعدم الاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة (بوعلي، 2014: 153).
- وبالإضافة إلى معيار القوة هناك معيار التكيف الذي ينظر إلى الثقافة التنظيمية حسب قدرتها على التكيف مع المحيط، فهي اما متكيفة (مرنة) وهي قادرة على التعامل مع محيطها وتلبية احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير، اما الأخرى فهي غير متكيفة (جامدة) وهي حذرة في التعامل مع محيطها، وتجد صعوبة في تلبية احتياجات زبائنها مما يؤثر على المنظمة بشكل سلبي (بوغلاق، وسعيد، 2014: 185).
- وذكر جرينبرج وبارون (2004: 633-634) أصناف أخرى منها:
- ثقافة شبكة العلاقات (شبكة الاتصالات): تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة الحميمية من الناحيتين الشخصية والمهنية، ويميل العاملون في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح.

– ثقافة الإجراء: تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض بين العاملين ومستوى عال من فهم رسالة المنظمة وأهدافها، ويكون التركيز على العمل لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويسود بينهم السلوك العلمي، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة.

– الثقافة المتناثرة: تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة أيضاً، وعادة ما تكون الاتصالات محدود بينهم، والغياب أمر شائع بينهم وينعدم ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها، ويفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

أبعاد الثقافة التنظيمية:

من خلال اطلاع الباحث علي العديد من أدبيات الثقافة التنظيمية، وجد هناك اختلاف واضح في وجهات نظر الكتاب والباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية، فذكر (العزاوي، 2009: 154) أن موضوع أبعاد الثقافة التنظيمية ما زال محل خلاف وجدال لم يتم التسليم به من حيث أعدادها وأنواعها الأساسية منها والثانوية رغم ما كُتب عن الثقافة التنظيمية من مقالات ودراسات وأبحاث، أما جودة (2010: 127) فيرى أن هناك اختلاف في وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كما ويشير بعض الكتاب والباحثين إلى هذه الأبعاد أحياناً بعوامل أو آليات أو وسائل تكوين الثقافة التنظيمية، والتي يرى الباحث أنها تشير إلى نفس المفهوم وهو ما ارتكز عليه الباحث في هذا البحث، كما وتشير الخفاجي (2009: 40) إلى تداخل الحديث عن أبعاد ثقافة المنظمة مع خصائصها تارة، وتارة أخرى مع مكوناتها وعناصرها، وأوضحت أن هذه الأبعاد تحدد من وجهات نظر مختلفة. ويرى الباحث ان هذا الاختلاف ناتج عن الزاوية التي ينظر إليها الباحث لموضوع الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى اختلاف بيئاتهم ووسطهم الاجتماعي، ومدى انعكاس ذلك على رؤيتهم لهذه الأبعاد.

وسيتناول الباحث في جدول رقم (1) بعض من اسهامات الباحثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية مستفيداً من دراسة كريم (2012: 50-52) حول أبعاد الثقافة التنظيمية والتي سيختار منها الباحث ما يخدم دراسته.

جدول رقم (1) أبعاد الثقافة التنظيمية

م	الباحث	السنة	الأبعاد
.1	Robbins	1998	<ul style="list-style-type: none"> - أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين. - اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير. - عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم. - تغيير نظام المكافآت. - تشكيل فريق من النخبة لقيادة التغيير في ثقافة المنظمة يشاركه العاملون في صياغة أفكاره.
.2	الدليمي	1998	<ul style="list-style-type: none"> - الأبعاد الجوهرية: (الافتراضات، المعتقدات، القيم، الحقيقة، المنطق، المعايير، الاتجاهات، الأيديولوجية، المعرفة، الفلسفة) - الأبعاد السلوكية (مظاهر الثقافة): <ul style="list-style-type: none"> 1. الرموز المادية: تعبر عن الهياكل المادية 2. الرموز السلوكية: الهيكل التنظيمي، الانظمة، القوة والسيطرة 3. الرموز اللفظية: اللغة، القصص، الشعارات، الاحاسيس الفكاهة، الاساطير
.3	Erickson	2000	<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي - أهمية أمن المنظمة، ومسئولية الأمن الجماعية بالمنظمة - الاتصالات - السلوك الإداري - مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم

<ul style="list-style-type: none"> - ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد. - تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب. - التدريب الدوري للعاملين. - استخدام نظام المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد. - تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم. - تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتجريب للعاملين على تبني الثقافة الجديدة. 	2000	مرسي وادريس	.4
<ul style="list-style-type: none"> - البعد الخاص بالقيادة - البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية - البعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه 	2003	آل سعود	.5
<ul style="list-style-type: none"> - صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات. - خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد. - خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة. - المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد. 	2004	ابو بكر	.6
<ul style="list-style-type: none"> - ما يكتسب القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه. - الدور النموذجي المعتمد في التعليم والتدريب. - كيفية توزيع القادة للموارد، وكيفية قيام القادة بتخصيص المكافآت والترقيات. - كيفية قيام القادة باختيار الأفراد وتعيينهم وترقيتهم واستبعادهم. - التصميم والهيكل التنظيمي، والأنظمة والإجراءات التنظيمية. 	2004	Schein	.7

<ul style="list-style-type: none"> - شعائر المنظمة وطقوسها، وقصص عن الأحداث والشخصيات المهمة. - تصميم الفضاء الخارجي والواجهات والبنىات. - التصريحات الرسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية. 			
<ul style="list-style-type: none"> - عمل الإدارة الريادي والمتميز . - إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات. - المعلومات من الآخرين. - العوائد والمكافآت. 	2005	العميان	.8
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الموظفين. - التنشئة والتطبيع. - ممارسة الإدارة العليا. 	2010	القيوتي	.9
<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي - القوة والسيطرة - الأنظمة 	2012	كريم	.10
<ul style="list-style-type: none"> - نظم معلومات - الهيكل التنظيمي - العمليات - العاملون - القيادة - أنظمة الحوافز والمكافآت 	2002 2010 2010 2013 2013 2013	Holowetzki جواد وآخرون المدان وصباح وهيبة الحنيطي هدية	.11
<ul style="list-style-type: none"> - الهيكل التنظيمي 	2014	أبو سمورة	.12

- القيادة الإدارية			
- الحوافز			
- القيم			
- نظم المعلومات			

المصدر: من اعداد الباحث

كل عملية تغيير في المنظمة سواء كان هذا التغيير في الهيكل التنظيمي أو في الأساليب الإدارية أو التكنولوجيا المستخدمة أو أي تغيير آخر يحتاج إلى أن يرافقه وبالتوازي عملية تغيير في الثقافة التنظيمية ، لضمان تحقيق أهداف التغيير ، وهذا التغيير يحدث من الإدارة العليا على العاملين، ويتم ذلك من خلال الحوافز والمكافئات وتعديل وتطبيق القوانين والأنظمة والاجراءات وكذلك من خلال تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع التغيير الحاصل، هذا وبالإضافة إلى أن أكثر أبعاد الثقافة التنظيمية تكراراً جاءت مرتبة كما يلي:

1- الهيكل التنظيمي 12 مرة.

2- الحوافز والمكافئات 11 مرة.

3- العاملون 11 مرة.

4- الإدارة العليا (القيادة) 10مرات.

5- القوانين والأنظمة والإجراءات 9مرات.

لذلك قام الباحث باختيارها وهي كذلك تخدم دراسته، ولم يتم ربطها في دراسات سابقة من قبل بإدارة الإلكترونية، بالإضافة لما تمثله من أهمية في تكون الثقافة التنظيمية للمنظمة كما أشارت الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول والإطار النظري.

المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية

مقدمة

سارعت الدول والمنظمات للاستفادة من التطور المتسارع في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، باعتبارها رافعة أساسية لتحديث القطاع العام والخاص، والاستفادة منها للمصلحة العامة والخاصة من خلال تبنيها للأساليب الإدارية الحديثة، والتي تعتبر الإدارة الإلكترونية أحدثها.

وقد جاء هذا المبحث ليلقي الضوء على أهم ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية استناداً إلى الأدبيات التي استعرضت هذا الموضوع.

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية على يد المهتمين والباحثين ، فنقل كل تعريف وجهة نظر صاحبه لمفهوم الإدارة الإلكترونية، لكنها جميعاً تتمحور حول كيفية تحول المنظمة من الأعمال الورقية التقليدية إلى بيئة الأعمال الإلكترونية الحديثة، حيث ينظر للإدارة الإلكترونية على أنها فلسفة إدارية حديثة متكاملة وتحولاً جذرياً في عالم الإدارة على المستويين النظري والعملي، وهي أيضاً نقلة نوعية وثورة سليمة في المفاهيم والنظريات والأساليب، مما ينعكس إيجاباً على الصورة الكلية للمنظمة(العوامل، 2003: 263)، ومن هذا المنطلق فهي " الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الإلكتروني محلها عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً"(السالمي، 2008: 32).

وعرفها نجم بأنها" العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود، من أجل أهداف الشركة "(نجم، 2009: 158).

أما (Dean) فاعتبرها " القدرة على تقديم السلع والخدمات بوسائل غير تقليدية، أي وسائل إلكترونية تمكن من الاطلاع على معلومات تهم جمهور المستفيدين (العملاء) لأي مؤسسة، وإكمال التبادل بين الأجهزة المعنية وجمهور المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان، وعلى أساس المساواة والعدالة بين كافة المعنيين بالخدمات العامة"(خوالدة، 2015: 1045).

ويعتبر السلمي (2005: 20) الإدارة الإلكترونية" مدخل ومنهجية إدارية جديدة، تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر".

والإدارة الإلكترونية هي عبارة عن "الانتقال من أداء العمل في الإدارة من الأسلوب التقليدي اليدوي إلى تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات باستخدام التقنية المتمثلة بالحاسب الألى، والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) لتقديم خدمات للمستفيدين تحقق أو تتجاوز رضاهم" (غنيم، 2006: 149).

ويضيف ياسين بأن الإدارة الإلكترونية عبارة عن "منظومات الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات" (ياسين، 2005: 22).

وعرفت الإدارة الإلكترونية على أنها "ذلك النمط من الإدارة الذي يعبر عن عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي المعاملة (الموظف والعميل)، وتستخدم فيها الوثائق الإلكترونية، كبديل للوثائق الورقية، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيط لتنفيذ كافة المعاملات إلكترونياً" (عارف، 2007: 113).

أما بالنسبة لياسين (2005: 257) فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد أجهزة حاسب ونظم تشغيل شبكات وبرامج، وإنما هي معرفة ومهارات تستدعي مرونة عالية في السلوك، واستعداد ذاتي للتعلم لدى العاملين والمديرين في المنظمة؛ إذ تعد الإدارة الإلكترونية أداة تغيير في البيئة التنظيمية تتطلب تغييراً في أساليب الإدارة وهياكل التنظيم وتدفقات العمل ونماذج الأعمال.

وعُرفت بانها "الاستثمار الايجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والمتابعة، والتقييم)، وذلك بهدف تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي" (أبو عاشور، والنمري، 2013: 200).

وعرفت قادوري بأنها "ادارة مسؤولة عن تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية بطريقة رقمية للزبائن ومؤسسات الأعمال القادرة على الاتصال إلكترونياً عن بعد" (قادوري، 2010: 161).

ونظر إليها رضوان على أنها "استخدام للبيانات والمعلومات المتكاملة في توجيه سياسات واجراءات عمل المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابات للتغيرات المتلاحقة داخلياً وخارجياً" (رضوان، 2004: 20).

اما غنيم فقد اعتبر أن "مصطلح الإدارة الإلكترونية من أساسين أحدهما (الإدارة) وهو يعبر عن نشاط انجاز الأعمال والمعاملات من خلال جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، بينما يقصد المقطع الثاني (الإلكترونية) أنه يتم بها أداء هذا النشاط من خلال استخدام الوسائل الإلكترونية المختلفة" (غنيم، 2004: 31).

وهي "الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة عبر أجهزة الكمبيوتر وشبكات الانترنت مع ضمن سرية وأمن المعلومات المتناقلة" (السويغان، 2012: 51).

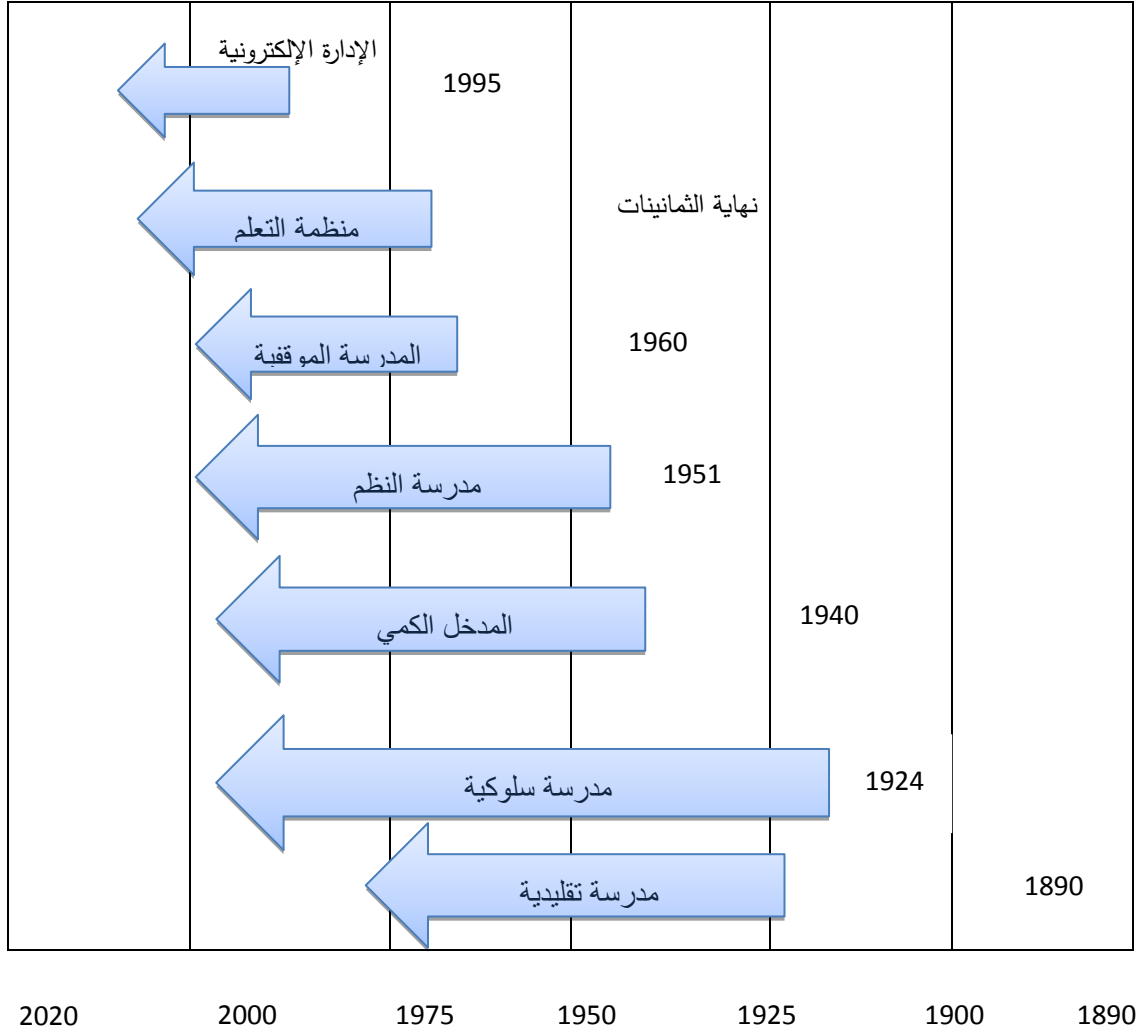
ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نجد أن الإدارة الإلكترونية ترتبط بتحويل الوظائف الخاصة بالمنظمة من طابعها التقليدي إلى الطابع الإلكتروني، وذلك بإحلال التقنيات الحديثة في عملية تخزين البيانات ومعالجتها واسترجاعها وبوسائل مختلفة بدل الورق، لتتمكن المنظمة من تحسين أداءها وتعزيز مكانتها، وتقديم خدماتها على مدار الساعة.

ويمكن النظر إلى الإدارة الإلكترونية بأنها إحدى الوسائل التي يمكن أن تستخدمها الحكومة في سعيها للوصول إلى الحكم الرشيد، من خلال مجموعه من التجهيزات والعمليات الإدارية التي تمكن العاملين في المنظمة والمستفيدين والجهات الرقابية من استخدام الوسائل الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى التطوير الإداري وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين وتعزيز مبادئ الحكم الرشيد.

الإدارة التقليدية والإلكترونية:

تطورت الإدارة بتطور الفكر الإداري خلال العقود الماضية، وظهرت مدارس إدارية متعددة استطاعت من خلالها الإدارة ترسيخ مفاهيم ومبادئ إدارية كثيرة وإحلال الآلات محل العنصر البشري. والناظر إلى الفكر الإداري منذ نهاية القرن التاسع عشر يري التطور الحادث في المفاهيم الإدارية، فمن المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الانسانية فالمدرسة السلوكية، فظهور مدرسة النظم ثم المدرسة الوظيفية إلى مدخل منظمة التعلم لتتوج في منتصف التسعينات من القرن العشرين بصعود الإدارة الإلكترونية (نجم، 2009: 160-161).

شكل (4)



تطور المدارس الإدارية: (نجم، 2009: 162)

وتتفق الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية في أنهما نشاط يقوم على انجاز الأعمال والمعاملات لتحقيق الأهداف المرجوة، ولكنهما يختلفان في طريقة أو وسيلة انجاز تلك الأعمال والمعاملات والوصول إلى تلك الأهداف (أحمد، 2009: 47). أما وظائف الإدارة الإلكترونية فهي نفسها وظائف الإدارة التقليدية كما ورد في أدبيات الإدارة الإلكترونية مع اختلاف أساليب التطبيق.

الإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية:

من خلال اطلاع الباحث على ما كتب في موضوع الإدارة الإلكترونية وجد أن هناك مصطلحات أخرى تتحدث عن هذا المفهوم ومن أهم هذه المصطلحات هو الحكومة الإلكترونية، فكان لابد من المرور على هذا المصطلح.

يري بعض الكتاب والباحثين أن أصل مصطلح الحكومة الإلكترونية مشتق من الكلمة الإنجليزية (e-government)، لكن خلال نقل هذا المصطلح إلى العربية لم تتم مراعاة المعنى، فترجم هذا المصطلح بحذافيره أي بشكل جامد. ويشير (بكير، 2006) وأنه عند سماع كلمة حكومة يتبادر إلى ذهن المستمع العمل السياسي ويتناسى العمل الإداري، وهذا لا يتفق مع شمولية مصطلح الحكومة، كما أن تعبير الحكومة هو تعبير محدود بحد ذاته (سواء بنفسه أو علاقته) لأنه يعبر عن مجموعة من الأشخاص، والعلاقة لا تكون مع جميع الناس وإنما مع مؤسسات وهيئات محددة ومعلومة بعكس مصطلح الإدارة الذي يعبر عن إطار مفتوح وواسع يطال جميع المستويات في الدولة ويشمل جميع الناس في علاقته، لذلك من الأفضل والأسلم استخدام مصطلح الإدارة الإلكترونية. فمن الواضح أن الحكومة لا تستطيع القيام بجميع أعمالها عن طريق الوسائل الإلكترونية الحديثة، لكنها تستطيع أن تسخر هذه الوسائل لإدارة هذه الأعمال.

وقد عرفت الحكومة الإلكترونية بأنها " الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت" (ابراهيم، 2005: 126). وهي عبارة عن أتمته الأعمال ما بين الدوائر الحكومية بعضها ببعض والدوائر الحكومية وقطاع الأعمال والمواطنين، بحيث البرمجيات الحديثة المستخدمة في تكنولوجيا الانترنت في تحقيق ذلك" (عبد اللطيف، 2014: 19-20) والحكومة الإلكترونية هي: " استخدام التقنية الحديثة لتحرير حركة المعلومات والخدمات من أجل التغلب على القيود والعوائق المادية الموجودة في الأوراق والأنظمة التقليدية" (حجازي، 2004: 21). ويعرفها البعض بأنها مرادف لعمليات التبسيط للإجراءات الحكومية، وتيسير النظام البيروقراطي أمام المواطنين من خلال إيصال الخدمات لهم بشكل سريع وعادل في إطار من النزاهة والشفافية، والمساءلة الحكومية (عبد القادر، 2014: 3). وهناك من يرى بأنها مفهوم جديد يعتمد على استخدام تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد الحكومية، وكذلك لضمان توفير خدمة حكومية مميزة للمواطنين، الشركات، المستثمرين والأجانب (مطر، 2008: 34). ويتضح من هذه التعاريف أن المقصود بالحكومة الإلكترونية هي تحويل طريقة تقديم الخدمات من الطريقة

التقليدية إلى الطريقة الإلكترونية باستخدام التكنولوجيا المتطورة، مما يساعد في سرعة وتعزيز الأداء والكفاءة.

وهناك من يرى أن الحكومة يقصد بها كافة هيئات الحكم في الدولة وهذا هو المعنى الذي يشير إليه الفقه القانوني بقولهم أن للدولة ثلاث عناصر هي الحكومة والشعب والإقليم.

والحكومة قد تعني السلطة التنفيذية بفرعيها - رئيس الدولة والوزارة- وهذا هو المفهوم عندما يقال أن سلطات الدولة الثلاث هي الحكومة والبرلمان والسلطة القضائية. والحكومة بالمعنى الضيق قد تعني السلطة التنفيذية وحدها لأنها القائمة بالسهر على تنفيذ القوانين وتسيير وإدارة المرافق العامة، وقد تستعمل للدلالة على مجلس الوزراء أو الوزارة بوصفها الأداة المحركة للسلطة التنفيذية والقائمة على تنفيذ سياستها العليا (اسماعيل، 2010: 75).

وعند مقارنة المعنى الشائع للحكومة الإلكترونية، بالمعنى أو المفهوم الدستوري لمصطلح الحكومة، فإننا قد نجد عدم تطابق بين المعنيين، إلا أن يكون المقصود هو الوجه الإداري للحكومة المتمثل في إدارتها للمرافق العامة، فالمقصود هنا بالحكومة الإلكترونية هو نشاط السلطة الإدارية، أو الإدارة العامة بالمعنى العضوي. وكذلك فالحكومة بمعنى السلطة التنفيذية تشمل أيضاً أنشطة واختصاصات السلطتين التشريعية والقضائية، ويتضح من ذلك أن المقصود بالحكومة الإلكترونية، هو تقديم الجهات الإدارية لخدماتها اعتماداً على التقنيات الحديثة، فضلاً عن ذلك فإن في استعمال هذا المصطلح - بمعناه الشائع - مخالفة لما يقصده المشرع الدستوري - صراحة حين ينص على مصطلح الحكومة" في النصوص الدستورية العربية (الباز، 2015، حمامة نت).

وتتلخص الحكومة الإلكترونية " في نقل نشاط الحكومة إلى شبكات الحاسبات الآلية وترتكز على حقيقة أساسية تقتضي بأن المنظمات الحكومية تسعى أساساً لأداء مجموعة من الخدمات وينصب مجال الإدارة على توفير المعلومات واتاحتها وتبادل الوثائق والمستندات التي تتعلق بأعمال هذه الخدمات" (السيد، 2009: 162).

ويميل بعض الباحثين إلى إطلاق تسمية إدارة الخدمات الإلكترونية، أو الإدارة العامة الإلكترونية، لأن مهمة الإدارة العامة تنفذ السياسات العامة للحكومة، وانجاز الأهداف الموضوعية، وهذه المهام والأهداف يمكن تحقيقها إلكترونياً بدل الطريقة التقليدية.

أهمية وأهداف التحول للإدارة الإلكترونية:

لم يكن التحول إلى الإدارة الإلكترونية بمحض الصدفة، بل كان هناك مجموعة من التغيرات والتطورات في مختلف ميادين الحياة، وكان التطور الإداري بالتوجه نحو استغلال الطفرة الهائلة في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتوجه إلى الإدارة الإلكترونية. ويمكن القول أن اهتمام دول العالم المتقدم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة يعود للفوائد الكبيرة التي تجنيها من وراءها، لذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية (ياسين، 2009: 204). لذلك أصبح استخدام التطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة نسعى لتقمصه، بل هو حاجة ماسة للمجتمع، ودافعاً لتلك الإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة (الحسن، 2009: 17-16).

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى التحول للإدارة الإلكترونية حسب ما ذكر النمر وآخرون (2006: 400-402) ما يلي:

- التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الألى وتطبيقاته: أدى ذلك إلى أن أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان، ولعل هذا ما دعي هربرت سايمون (Herbert Saymon) ودراكر (Drakar) وديفز (Deves)، وكثير من كتاب الإدارة إلى التنبؤ بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية.
- التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت: وهذا التقدم صاحبه تغييرات مهمة في الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية، والتجارة العالمية، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، وهذا قاد إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة الإلكترونية، والتخلي عن الإدارة الورقية.
- العولمة: لقد ساعدت العولمة على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية في هذا السياق العالمي المتسارع الخطى.
- شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة: فقد أدى ازدياد شح الموارد للمنظمات الحكومية ولبعض الدول عاماً بعد عام بتشجيع الاتجاه نحو خصخصة أغلب القطاعات الخدمية،

والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي بموجبه تستطيع تلك المنظمات أو الدول توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمات للمواطنين.

– انتشار الثقافة التنظيمية: أدى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت، إلى وجود ثقافة تنظيمية ومجتمعية إلكترونية، وأصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال الإدارة الإلكترونية يمكن توظيف تكنولوجيا المعلومات في دعم وبناء ثقافة تنظيمية ايجابية لدي جميع العاملين، وكذلك توفير خدمات أفضل مبنية على أساس من الشفافية والمصداقية والنزاهة، مما يؤدي إلى الرقي بالعمل الإداري والتنظيمي إلى مصاف الدول المتقدمة (أبو العلا، 2013: 174).

وأشار خوالدة (2015: 1046) إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها:

– تحسين مستوى الأداء في المنظمة: فالإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة وتبسيط إجراءاتها، مما ييسر ويسهل الأعمال والمعاملات التي يتم تقديمها للمستفيدين، وبالتالي يتحقق التواصل بين الأطراف المستفيدة من المنظمة. كما تساعد على فتح قنوات اتصال جديدة بين الإدارة والمستفيدين، مما يكفل أداء الخدمات بأقل وقت وبأعلى درجات الأداء.

– انخفاض تكاليف الانتاج وزيادة الربحية: يختلف الشكل التقليدي للمنظمة الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين، واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة، عن الشكل الإلكتروني للمنظمة الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بمواقع جغرافية محددة، الأمر الذي ينعكس بدوره على التكاليف ويؤدي إلى انخفاضها.

– تلافي مخاطر التعامل الورقي: ففي ظل الإدارة الإلكترونية يمكن للمنظمة استخدام الحاسوب، وتخزين المعلومات، ومراقبة الإنتاج، وتوفير السجلات والدفاتر، الأمر الذي يقضي على سلبيات التعامل الورقي المتمثلة في بذل الجهد وضياع الوقت وزيادة التكاليف، والتعرض للتلف والفق والضياع.

أما بالنسبة للقصيمي وطوبيا(2012: 11) فتبرز أهمية الإدارة الإلكترونية المعاصرة من خلال الجوانب الآتية:

- الدقة والوضوح في العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.
 - تطوير بنية تحتية عامة في حقل التقنية والتشغيل وبقية الاحتياجات التقنية في بيئتي الاتصال والحوسبة.
 - الخصوصية والأمان إذ تتمتع الإدارة الإلكترونية بمعايير الخصوصية والسرية المناسبة والأمن والمصادقية، مما يؤدي إلى نموها وتطورها في مجال خدمة المستفيد.
 - عدم تكرار آليات العمل والمعاملات.
- وأشارت حامد (2012: 85-86) وشتيوي (2013: 277) إلى أن الهدف الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو زيادة فعالية أداء المنظمة من خلال مجموعة من النقاط التالية:
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.
 - توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
 - زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.
- ومن أهداف الإدارة الإلكترونية إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي، واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مما يؤدي إلى مرونة في التعامل والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة والاستفادة منها في أي وقت ومكان. وكذلك استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، مما يقلل من صفوف الانتظار (سليمان، 2009: 175).
- مما سبق ذكره يري الباحث أن تحول المؤسسات على اختلاف أنواعها إلى الإدارة الإلكترونية أصبح ضرورة تفرضها التغيرات المحيطة، ولعجز المؤسسات عن تقديم خدماتها بصورة جيدة في ظل التقلبات السريعة والمطالبات المتزايدة بتطبيق معايير الحكم الرشيد، والتي يمكن أن يتم تحقيقها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، لذلك تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المنظمات العامة والخاصة.

عناصر الإدارة الإلكترونية:

تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر، والتي تساهم في نجاح تطبيقها وتحقيق أهدافها. وتتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة عناصر أساسية ذكرتها السواط (2015): 53-55 و Hassan (2014: 216) وهي:

– عتاد الحاسوب (Hardware): ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

– البرمجيات (Software): وهي تعني الجانب الذهني من نظم وشبكات الحاسوب، وتتنوع على فئتين:

▪ برامج النظام: مثل نظم التشغيل، ونظم إدارة الشبكة، ومترجمات لغات الترجمة، وأدوات تدقيق البرمجة، وهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

▪ برامج التطبيقات: مثل مستعرضات الويب، وبرامج البريد الإلكتروني، وبرامج الدعم الاجتماعي، ورسوم الحاسوب، والجداول الإلكترونية، وقواعد البيانات، وحزم البرامج المالية، وبرامج التجارة الإلكترونية، وبرامج إدارة وتخطيط موارد المشروع.

– شبكات الاتصال (Communication Network): ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الألى، وزيادة سرعته وقدراته بشكل كبير، وهذا يؤدي لإمكانية استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات إدخال مستقلة. والشبكة الحاسوبية تتكون من جهازي حاسوب أو أكثر مرتبطة معا بواسطة خط اتصال بحيث يتم تبادل المعلومات فيما بينهما، وتتحصر أهم أنواع الشبكات الحاسوبية فيما يلي:

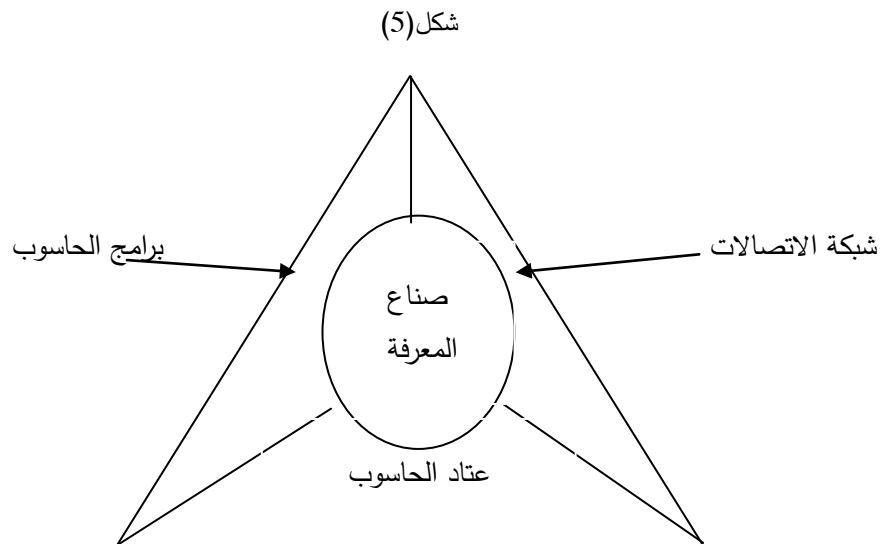
▪ الشبكة المحلية (Local Area Networks): وهي الشبكة التي تغطي مساحة صغيرة داخل مبني أو عدة مبان، وتستخدم هذه الشبكة عادة في المؤسسات المختلفة، كالجامعات والمدارس والشركات لربط أقسامها مع بعضها البعض (العلي، وقنديلي، والعمري، 2005: 236).

▪ الشبكات الواسعة (Wide Area Networks): وهي الشبكات التي تغطي مساحات واسعة متباعدة كمساحة دولة أو قارة أو حتى الكرة الأرضية بأكملها ومن الأمثلة عليها شبكة الإنترنت (البرزنجي، وجمعة، 2013: 241-242).

▪ الشبكة الداخلية للمنظمة: الانترنت (Intranet): وهي شبكة المنظمة الخاصة التي تسمح لموظفيها بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، ولا يمكن للأشخاص من غير العاملين بالمنظمة من الدخول إلى موقع الشبكة، حيث يتم حماية هذه الشبكة ببرامج حماية يطلق عليها الجدران النارية (العلي، وقنديجي، والعمري، 2005: 239-240).

▪ الشبكة الخارجية للمنظمة: الإكسترنات (Extranet): وهي شبكة المنظمة الخاصة التي تصمم لتلبية احتياجات الناس من المعلومات، ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، وتستخدم فيها تقنيات الحماية، ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة المرور، وذلك لأن الشبكة غير موجهة للجمهور العام (عيادات، 2004: 47).

– صناع المعرفة (The Makers of Knowledge): وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرين، والمحللين للموارد الإلكترونية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية، وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة، ويمكن توضيح عناصر الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي:



عناصر الإدارة الإلكترونية: (ياسين، 2005: 24)

وتختلف العناصر الأساسية وأدوات الإدارة الإلكترونية عن أدوات الإدارة التقليدية التي كانت تركز على أداء العنصر البشري بشكل أساسي، وهذا الاختلاف أدى إلى إعطائها طابعاً خاصاً، وأضفى عليها مميزات كثيرة جعلتها تتفوق على الإدارة التقليدية وتقضي على مشكلاتها، وتتلاءم مع متطلبات العصر الحالي.

أثار تطبيق الإدارة الإلكترونية:

عند القيام بتطبيق أي نظام جديد تظهر ايجابيات ومميزات لهذا النظام، وعلى الطرف الأخر يوجد هناك سلبيات لهذا النظام، وهذا ينطبق على الإدارة الإلكترونية، ويمكن القول أن أهم ايجابيات الإدارة الإلكترونية تتلخص في تحقيق أهدافها السالفة الذكر، أما بالنسبة لسلبيات تطبيق الإدارة الإلكترونية فقد أشار إليها الشبلي والنسور (2009: 441-442) بما يلي:

- فقدان الخصوصية: يمكن التعامل الإلكتروني الناس من التطفل ومعرفة خصوصيات الآخرين.

- التواصل الاجتماعي: العمل الإلكتروني ينتج عنه قلة الاحتكاك مع أفراد المجتمع، واستخدام شبكات الانترنت يؤدي إلى الادمان والعزلة والانطواء، بالإضافة إلى التأثير السلبي على الصحة، وكذلك التأثير على قيم وسلوكيات المجتمعات المحافظة بطريقة سلبية، مما قد يولد خللاً ثقافياً.

- البطالة: قد يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى زيادة البطالة، نتيجة الاستغناء عن خدمات أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة واليسر والسرعة في انجاز الأعمال التي توفرها الإدارة الإلكترونية.

- فقدان الأمان: وهذا يقلق كثيراً المتعاملين بالأعمال الإلكترونية، ومن أهمها التحويلات الإلكترونية، والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، وتحويل الأرصدة المسروقة بطريقة غير شرعية، وكذلك سرقة المعلومات والبيانات.

وقد ذكرت الأسدي (2009: 123) السلبيات المحتملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وكيفية تلافيها، وهي بشكل عام ثلاث سلبيات رئيسية:

- التجسس الإلكتروني:

من الطبيعي أنه عندما تعتمد إحدى الدول على نظام الإدارة الإلكترونية، فإنها ستحول أرشيفها إلى أرشيف إلكتروني، وهو ما يعرضه لمخاطر كبيرة تكمن في التجسس

على هذه الوثائق، وكشفها ونقلها وحتى إتلافها، لذلك فهناك مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة، نتيجة لعدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، والذي يعتبر أولوية في مجال استراتيجية الإدارة الإلكترونية، ومصد خطر التجسس الإلكتروني يأتي غالباً من الأفراد العاديين أو الهاكرز (القراصنة) والأخطر هي أجهزة الاستخبارات العالمية، والتي تشكل تهديداً فعلياً على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية.

– زيادة التبعية للخارج:

إن الإدارة الإلكترونية تعتمد بمعظمها إن لم نقل بأكملها على التكنولوجيا الغربية، وهذا يزيد من مظاهر تبعية الدول المستهلكة للدول الكبرى الصناعية، وهو ما له انعكاسات سلبية كثيرة خاصة في المحال الأمني للإدارة الإلكترونية. فالاعتماد الكلي على تقنيات أجنبية للحفاظ على أمن معلوماتنا وتطبيقها على الشبكات الرسمية التابعة للدولة يعرض الأمن الوطني والقومي لهذه الدولة للخطر ووضعه تحت سيطرة دول أخرى. لذلك يجب دعم قطاعات التكنولوجيا والبحث العلمي والعمل على أمن واستقلالية المعلومات والتطبيقات الإلكترونية.

– شلل الإدارة:

إن التطبيق غير السوي والدقيق لمفهوم واستراتيجية الإدارة الإلكترونية، والانتقال دفعة واحدة من النمط التقليدي للإدارة إلى الإدارة الإلكترونية دون اعتماد التسلسل والتدرج في الانتقال من شأنه أن يؤدي إلى شلل في وظائف الإدارة، لأنه عندها نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة، ولم ننجز الإدارة الإلكترونية بمفهومها الشامل، فنكون قد خسرنا الأولى، ولم نربح الثانية، مما من شأنه أن يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة أو إيقافها ربما يتم الإنجاز الشامل والكامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي بعد خسارة كل شيء وهذا ما لا يجوز أن يحصل في أي تطبيق لاستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

مما سبق نجد أن الايجابيات تعزز من دور الإدارة الإلكترونية، أما السلبيات فيجب العمل على معالجتها باستخدام وسائل وتطبيقات إلكترونية تقلل وتعالج هذه السلبيات، ومن خلال توفير التشريعات القانونية الرادعة التي تعزز من ثقة المتعاملين وترفع من قيمة ودور الإدارة الإلكترونية.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

لتطبيق مشروع الإدارة الإلكترونية هناك احتياجات ومتطلبات يجب توفيقها لضمان نجاح واستمرار المشروع. ومن أهم هذه المتطلبات كما يرى السويفان (2012: 128) ما يلي:

- وجود الرؤية الاستراتيجية.
- تهيئة البنية التحتية للمعلومات.
- تحقيق التحول التنظيمي.
- تهيئة الأنظمة التشريعية.
- تحقيق أمن المعلومات.

ويلزم لتطبيق الإدارة الإلكترونية أحداث تغيير جوهري يشمل نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة، وطرق الأداء، بالإضافة إلى العديد من المتطلبات الضرورية، كما يراها المعاني وآخرون (2011: 89) وهي:

- التزام الإدارة العليا بدعم وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية.
- وضع خطة متكاملة للاتصالات الشاملة بين جميع الجهات.
- التركيز على حاجات العملاء واشباعها.
- الاهتمام بالعاملين القائمين بتقديم خدمات الإدارة الإلكترونية.
- الدراسات المتكاملة للإجراءات، ومعدلات الاداء، والتركيز على القدرات الفنية ووعي وثقافة الجمهور.
- المحافظة على الخصوصية في المعلومات والمعاملات.
- مرونة الهياكل التنظيمية وملائمتها للإدارة الإلكترونية.

ولأن الإدارة تتأثر وتتفاعل مع بيئتها ومكوناتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية، لذلك فان متطلبات مشروع الإدارة الإلكترونية حسب سليمان (2009: 174-172) هي:

- وجود بنية تحتية متطورة قادرة على نقل المعلومات بين أطراف المعاملة.
- توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من خدمات الإدارة الإلكترونية.

- توافر عدد كافي من مزودي خدمة الانترنت وبأسعار مقبولة.
- تدريب وبناء قدرات العاملين بالإدارة الإلكترونية بشكل سليم.
- توافر التمويل الملائم لمشروع الإدارة الإلكترونية.
- وجود خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية.

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

ككل مشروع هناك معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذه المعوقات تكون ناشئة عن عدة أسباب، ويجب على القائمين على المشروع التغلب عليها لاستمرار المشروع ونجاحه، ومن أهم هذه المعوقات كما ذكرتها علوطي (2008: 148) ما يلي:

- الرؤية الضبابية لمشروع الإدارة الإلكترونية وعدم استيعاب أهدافها.
 - عدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية أو التساهل في تطبيقها.
 - قلة الموارد المالية وعدم القدرة على توفير السيولة النقدية.
 - النظرة السلبية للإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري.
 - وجود فجوة رقمية بين المتخصصين في مجالات الإدارة الإلكترونية والأفراد الآخرين.
- أما بالنسبة للوادي والوادي (2011: 293) فهي كما يلي:
- اختلاف نظم الادرة حتى داخل المنظمة الواحدة.
 - عدم توافر بنية أساسية فنية جيدة.
 - ثقافة المنظمة الخائفة من كل ما هو جديد، وخصوصاً التكنولوجيا وتطبيقاتها.
 - عدم اقتناع الإدارة العليا بدواعي التحول ومتطلباته.
 - عدم الثقة في حماية سرية وأمن المعاملات الشخصية.
 - عدم توفر الحافز القوي لدي العاملين لإنجاح عملية التحول وعدم احساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
 - صعوبة الوصول إلى الإدارة الإلكترونية المتكاملة داخل المنظمات.
 - التوافق مع النظم اليدوية المعتادة في العمل ودورها المستندية، ورفض التغيير.

علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية

يعتبر وجود ثقافة تنظيمية مرنة عامل مساعد للمنظمة في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير والتحسين المستمر، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية تطبيقها.

وأشار الطعمانة (2001: 40) إلى أن كثير من المؤسسات والمنظمات تقشل جهودها في تطبيق الإدارة الحديثة، لأنها لم تبذل أي جهد لتغيير ثقافتها التنظيمية بالشكل الذي يتلاءم ويدعم توجهها الجديد، فالثقافة التنظيمية هي الأساس لعمليات التحول والتطوير في العمل.

ويري ياسين (2005: 262) أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يمكن أن تكون عنصراً سلبياً في عملية تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية إذا كان طابع هذه الثقافة هو ميلها نحو التقليد وأداء الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها، ومن هذا المنطلق يجب على الإدارة العليا العمل على تحقيق تغييرات في الثقافة التنظيمية لاستيعاب مفردات العمل الإلكتروني مما يجعل من العمليات الإلكترونية ومعطياتها أحد مكونات ثقافة المنظمة.

أما السواط (2014: 95) فترى أن للثقافة التنظيمية دوراً إيجابياً بوصفها موضوعاً للتطوير والتغيير باستمرار وبحسب فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة إلى التكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال، وبخاصة التأثيرات الجوهرية التي تعززها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت، فالإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقافة الابتكار فثقافة الابتكار والإبداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الإدارة الإلكترونية الى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج ونقل المعرفة التنظيمية و التعليم المستمر من تكنولوجيا وتطبيقات الأعمال في الانترنت .

ويرى ياسين (2005: 262) بأن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بفاعلية يساعد في تطبيق نظم وأدوات الإدارة الإلكترونية، ويقطص الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية وبين العاملين ويجعلهم أقل مقاومة لعملية التغيير. وتحتاج المنظمة إلى بناء ثقافة تنظيمية عندما تنهج استراتيجيات، جديدة لتكون عاملاً مساعداً في نجاح الممارسات الجديدة.

ويشير هدية (2014: 86) إلى أن تبني مفاهيم حديثة في المنظمة يستلزم تغييراً وتطويراً في ثقافة المنظمة وعملياتها التشغيلية، مما يستدعي استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة المستويات الإدارية، ويضيف أنه أصبح هناك قناعة لدى مستشاري

التطوير بضرورة معرفة واختيار ثقافة التنظيم والمناخ التنظيمي والسياسة الإدارية قبل تطبيق البرامج التطويرية

وذكر آل دحوان (2008: 34) أن هناك جانب من الثقافة التنظيمية هو الثقافة الإلكترونية، وهو من أهم الجوانب الثقافية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتتمثل فيما يلي:

- نشر التوعية بأهمية استخدام التقنية الحديثة.
 - تثقيف العاملين بمعنى العمل الإلكتروني.
 - توعية العاملين بفوائد الإدارة الإلكترونية.
 - تثقيف العاملين بمعنى شبكة الإنترنت والشبكة الداخلية.
 - توعية وتثقيف العاملين بمصطلح البوابة الإلكترونية وتدريبهم للتعامل معها.
 - تدريب وتثقيف العاملين على الأرشفة الإلكترونية.
 - تثقيف العاملين بمعنى التوقيع الإلكتروني.
 - زيادة درجة الثقة لدى العاملين بالتعاملات الإلكترونية بدلا من التعاملات الورقية.
- مما مضي يتضح أهمية دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء بين العاملين أو المواطنين، كما أنه يمكن القول بأن تغيير أو تعديل الثقافة التنظيمية هو الأساس التي تبني عليه عملية التحول الإلكتروني وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا يستدعي جهوداً كبيرة لتغيير الثقافة السائدة، وغرس الثقافة الجديدة في نفوس الأفراد.

المبحث الثالث

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

مقدمة

تحدثت هذه الدراسة عن دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، لذلك سيتم تخصيص هذا الفصل لإعطاء نبذة عن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كونها إحدى الوزارات الهامة في دولة فلسطين والحاضنة الرئيس للإدارة الإلكترونية، والمشرفة على قطاعات البريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وسيتطرق الباحث في هذا المبحث الى نشأة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة وتطورها وأهم الخدمات التي تقدمها لمختلف الأطراف.

نشأة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية

بعد أن تسلمت السلطة الوطنية مهامها في الأراضي الفلسطينية عام 1994 أصبحت صاحبة الولاية العامة لإدارة الجهاز الادري الحكومي، وفي التشكيلة الحكومية الأولى تم دمج قطاعي البريد والاتصالات لتتكون وزارة البريد والاتصالات، وأسندت إليها مهمة الاشراف وتطوير قطاعي البريد والاتصالات.

وتمشياً مع التطور المتسارع في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والثورة المعلوماتية، وتنامي الاهتمام الحكومي بتكامل الأداء وتوحيد الجهود للارتقاء بالعمل الحكومي وتقديم أفضل الخدمات للمواطنين قامت الحكومة عام 2003 بنقل الاشراف على الحاسوب الحكومي من وزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى وزارة البريد والاتصالات، ليتغير اسمها من وزارة البريد والاتصالات إلى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. وبناءً على قرار مجلس الوزراء في جلسته (13) المنعقدة بتاريخ 2003/8/2 الصادر عن مجلس الوزراء والذي كُلفَتْ بموجبه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بإنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، بادرت الوزارة بإعداد الدراسات اللازمة لذلك، وشاركت في برامج تدريبية بهدف الاستفادة من التجارب

الإقليمية والدولية التي سبقت في هذا المجال، وتم التنسيق مع الشبكة العربية لهيئات تنظيم الاتصالات في الوطن العربي لإعداد برامج تدريبية في هذا المجال، وتعاونت الوزارة مع القطاعات الحكومية الأخرى والقطاع الخاص ووضع الخطط المناسبة للاستفادة من التقدم العلمي في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وفي عام 2016 بلغ عدد العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في قطاع غزة 208 عاملاً موزعين على القطاعات والدوائر المختلفة حسب الهيكل التنظيمي للوزارة، والجدول التالي يوضح ذلك كما يلي:

جدول رقم (2) توزيع العاملين بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حسب الهيكل التنظيمي

القطاع	البريد	الاتصالات	تكنولوجيا المعلومات	الإدارات والوحدات المساندة الأخرى	الإجمالي
عدد العاملين	101	18	34	53	208

المصدر: من اعداد الباحث حسب الهيكل التنظيمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

وقد استطاعت الوزارة من خلال قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات القيام بخطوات كبيرة لإنجاز التحول الإلكتروني في أعمال الوزارة والخدمات التي تقدمها للجمهور، ونقل تجربتها إلى الوزارات والمؤسسات الأخرى، بالرغم من قلة عداد الموظفين، حيث أوكلت الحكومات المتعاقبة العديد من المهام والصلاحيات لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بموجب قوانين وقرارات تتعلق بقطاعات البريد والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتحول إلى العمل الإلكتروني، ومن أهم هذه القوانين والقرارات:

- قانون رقم (3) لسنة 1996 والتي أعطي بموجبه الوزارة مهمة تنظيم وإدارة ورقابة قطاع الاتصالات في فلسطين.
- قرار رقم (20) لسنة 2001 وتم بموجبه تشكيل الهيئة الوطنية لمسميات الانترنت، ومهمتها رسم السياسات اللازمة لتسجيل الانترنت في المجال الفلسطيني، ووضع الخطط المناسبة لتطوير استخدام الانترنت في فلسطين، وتشكلت اللجنة من وزارات البريد والاتصالات والتخطيط والتعاون الدولي والتجارة والاقتصاد ومندوبين عن مؤسسات وشركات خاصة.
- قرار مجلس الوزراء في جلسته (13) المنعقدة بتاريخ 2003/8/2، والذي كُلفَتْ بموجبه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بإنشاء هيئة تنظيم قطاع الاتصالات.

- قرار مجلس الوزراء الفلسطيني رقم 10/14/م. و/أ. ق لسنة 2004 بتشكيل لجنة برئاسة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعضوية وزارة الإعلام ووزارة الداخلية، والتي أعدت نظاماً خاصاً لتصويب وتنظيم المحطات الإذاعية والتلفزيونية العاملة في فلسطين في نطاق اختصاص كل وزارة؛ وتتولى وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الإدارة العامة للطيف الراديوي والإرسال، وكذلك الإشراف وتنسيق أعمال هذه المحطات.
- قرار مجلس الوزراء رقم (35) لسنة 2004 بشأن النفاذ الى الشبكة العالمية (الانترنت) والبريد الإلكتروني عبر مركز الحاسوب الحكومي، حيث أُلزم القرار وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بتوفير خدمة النفاذ الى المؤسسات والدوائر الحكومية وفتحها على أساس تميز هذه الخدمات بالحدثة والسرعة والكفاءة ونجاعة الحماية من الاختراق الخارجي والصيانة.
- قرار مجلس الوزراء رقم (74) لسنة 2005 بشأن الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وكلفت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون والتنسيق مع كافة الأطراف الرئيسية لوضع الاستراتيجية الوطنية موضع التنفيذ من خلال العمل على تأمين البنية الأساسية للمعلومات والاتصالات مع المراجعة الدائمة والتقييم لما يتم إنجازه، وأن تقوم الوزارة بإطلاق حملة وطنية للوعي الإلكتروني في منافع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- قرار مجلس الوزراء رقم (456) لسنة 2011، بشأن اعتماد مشروع قانون البريد وإحالته الى المجلس التشريعي لإقراره حسب الأصول.
- قرار مجلس الوزراء رقم (207) لسنة 2012 بشأن تشكيل لجنة خاصة لإعداد الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتشكلت لجنة برئاسة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعضوية مجموعة أخرى من الوزارات وممثلين عن الجهات ذات العلاقة، لإعداد الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- قرار مجلس الوزراء رقم (83) لسنة 2012 بشأن اعتماد مشروع قانون المعاملات الإلكترونية وإحالته الى المجلس التشريعي للإقرار.
- قرار مجلس الوزراء رقم (106) لسنة 2013 بشأن تفويض وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمنح رخص حصرية لبناء وتشغيل شبكة الألياف الضوئية.

– قرار مجلس الوزراء رقم (172) لسنة 2014 بشأن اعتماد المقترح المقدم من وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بخصوص نظام الدفع الإلكتروني.

– قرار مجلس الوزراء رقم (239) لسنة 2014 بشأن تخصيص قطعة أرض حكومية لصالح الوزارة بإنشاء البرج التكنولوجي.

وكذلك ساهمت الوزارة في اعداد قانون المعاملات الإلكترونية، والذي أصدره المجلس التشريعي عام 2013 وتم نشره في صحيفة الوقائع. ويتناول القانون 54 مادة تعالج مختلف الجوانب المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية.

مهام وواجبات وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية (<http://mtit.gov.ps>):

1. وضع السياسات العامة ورسم الخطط والبرامج التطويرية لقطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات.
2. الإعداد والتخطيط والإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الوطنية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الصلة.
3. الإشراف والرقابة على قطاعات الاتصالات والبريد وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وكافة المؤسسات العاملة بها.
4. إدارة وتخطيط الترددات الوطنية وتخصيصها ومراقبتها، ترخيص وتنظيم عمل محطات الإرسال الإذاعي والتلفزيوني والفضاء واللاسلكي.
5. بناء وإدارة الشبكة الحكومية المحوسبة والمستقلة.
6. إعداد القوانين والتشريعات اللازمة لخلق بيئة قانونية وتشريعية ملائمة لتطوير قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
7. تقديم الخدمات البريدية وتطويرها على المستويات كافة.
8. ترخيص خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية.
9. التنسيق مع المؤسسات الحكومية وغيرها فيما يخص قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
10. تمثيل فلسطين في المحافل الدولية والإقليمية.

الأهداف العامة لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

صاغت الوزارة رؤيتها ورسالتها على أسس علمية ولتواكب التطور العلمي، فحددت رؤيتها "بوجود قطاع اتصالات وتكنولوجيا معلومات فلسطيني يساهم بكفاءة في النهوض بالشعب الفلسطيني في جميع المجالات"، أما رسالتها فهي "السعي لتحقيق التنمية المستمرة للمجتمع الفلسطيني من خلال الاستفادة من كافة طاقات الوطن وتنميتها والاستخدام الأفضل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والعمل على توفير بيئة تنظيمية عادلة ومحفزة تعمل على تعزيز المنافسة والانتاجية وترفع من كفاءة الاقتصاد الوطني". وتعمل الوزارة على تحقيق رؤيتها ورسالتها من خلال الأهداف العامة لقطاعاتها وهي كما يلي (<http://mtit.gov.ps>):

● قطاع الاتصالات:

- بنية اتصالات حديثة وأمنة يمكن الاعتماد عليها في كل الظروف.
- سوق اتصالات محرر بشكل كامل، ومنظم ويعمل ضمن بيئة تنافسية عادلة تشجع الاستثمار.
- نفاذ دولي مباشر للاتصالات الفلسطينية.

● قطاع تكنولوجيا المعلومات:

- قطاع خاص مشارك بشكل فعال في مجهود الإنتاج المعلوماتي.
- قطاع تكنولوجيا معلومات متطور ومنتج يساهم بفاعلية وكفاءة في عملية التنمية الاقتصادية.
- منتج معلوماتي فلسطيني ذو سمعة طيبة يخلق الطلب المحلي والإقليمي والعالمي بذاته.
- بيئة قانونية متكاملة تضمن التطور الطبيعي لقطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- منظومة خدمات حكومية ذات كفاءة عالية تقدم للمواطن بشكل سلس.
- علاقات دولية وإقليمية قوية وعضوية فاعلة لفلسطين في المنظمات الدولية ذات العلاقة.
- نظام تعليمي يؤسس لمفاهيم المعلوماتية لدى الطلاب منذ الصغر.

- نواة بحث علمي متقدمة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- محتوى عربي متكامل يضمن الحيادية الفكرية للشبكة العالمية ويخدم أهداف المجتمع المختلفة.
- مجتمع مثقف معلوماتياً يستطيع التعامل مع الأداة المعلوماتية بشكل سلس.
- الانتقال من مستخدم استهلاكي للمعلوماتية إلى مستخدم إنتاجي سواءً في الأدوات أو في المحتوى.

● قطاع البريد:

- تقديم أفضل الخدمات البريدية لمختلف قطاعات المجتمع الفلسطيني.
- مواكبة وسائل التكنولوجيا الحديثة في تقديم الخدمات البريدية.
- تعزيز الأنشطة المالية في الخدمات البريدية المتاحة.

الخدمات التي تقدمها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (<http://mtit.gov.ps>):

- تقدم الوزارة خدمات متنوعة ومتعددة للجمهور والجهات الحكومية والقطاع الخاص، وتحرص الوزارة على أن تكون هذه الخدمات متطورة وتتلاءم مع التطور العلمي والتكنولوجي وتستجيب لحاجات الجمهور باستمرار، ومن هذه الخدمات:
- الاشتراك في خدمة الصناديق البريدية للحصول على صندوق بريد خاص.
 - ترخيص مزاولة مهنة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
 - منح تراخيص شبكات الاتصالات الخاصة وتخصيص الترددات.
 - خدمة الطرود البريدية وهي خدمة بريدية يتم بواسطتها إرسال واستقبال الطرود التي تحتوي على هدايا وعينات وبضائع تجارية إلى داخل وخارج البلاد.
 - خدمة تحصيل الرسوم الجمركية على الطرود البريدية.
 - إصدار الطوابع البريدية وبيعها للهواة أو للتخليص البريدي.
 - خدمة الاستعلام عن البريد المسجل والطرود البريدية.
 - خدمة توزيع الرسائل.
 - خدمة البريد الممتاز (الداخلي والدولي).

- خدمة البريد المسجل والتبادل الدولي.
- خدمة القوائم البريدية.
- فتح حساب جاري للأفراد في بنك البريد.
- خدمات مالية للأفراد والمؤسسات.
- الاستعلام عن بيانات بنك البريد.
- الاستعلام عن بيانات استثمارات رواتب الموظفين.
- استقبال الشكاوى من المواطنين والشركات والمؤسسات والجهات الحكومية فيما يخص عمل الوزارة.
- تطوير برمجيات محوسبة.
- طلب صلاحية الاستعلام عن بيانات من قاعدة البيانات الحكومية.
- استضافة البريد الإلكتروني.
- استضافة المواقع الإلكترونية.
- الدعم الفني والصيانة لأجهزة الحواسيب وملحقاتها للوزارات والمؤسسات الحكومية.
- تطوير المواقع الحكومية للمؤسسات والوزارات والبلديات ومؤسسات المجتمع المدني.
- خدمة الشبكات والدعم الفني.
- التدريب في مختلف مجالات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.
- خدمة الرسائل القصيرة.
- منظومة الفيديو الحكومي.
- ترخيص لمحطة إذاعية.
- ترخيص ترددات لمحطة راديوية فضائية أرضية "SNG".
- ترخيص لمحطة تلفزيونية أرضية.
- ترخيص لمحطة فضائية.
- تقديم استشارات فنية وتقنية.

- ربط المؤسسات والهيئات الحكومية ضمن الشبكة الحكومية
- استضافة العناوين الإلكترونية.

واقع الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

أولت الحكومات المتعاقبة اهتماماً متزايداً بتطوير العمل الحكومي، والانتقال إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة لمواكبة التطور العلمي والحضاري، فتم تشكيل لجنة تكامل البيانات الحكومية والتي بدأت عملها عام 2008، واستطاعت إنشاء قاعدة البيانات الحكومية المركزية والتي ساعدت الوزارة في عملية التحول الإلكتروني، وعلى تقديم خدمات إلكترونية متعددة للمواطنين. وفي نهاية عام 2011 اتخذت الحكومة الفلسطينية قراراً بالتحول نحو العمل الإلكتروني، وأعطت مهمة الإشراف على هذا العمل لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بصفتها المشرف على هذا القطاع. ومع بداية عام 2012 أطلقت الوزارة خطتها التشغيلية بعنوان " التحول الإلكتروني " وقد خطت الوزارة خطوات واضحة ومدروسة في هذا الاتجاه رغم الحصار وقلة الامكانيات، واستطاعت توفير المتطلبات البشرية والمالية والإدارية، وكذلك المتطلبات التقنية والأمنية والقانونية، وقامت الوزارة بالتحول التدريجي والمدروس نحو العمل الإلكتروني، واستطاعت الوصول إلى مراحل متقدمة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الوظائف والأعمال والخدمات التي تقدمها للجمهور، وذلك من خلال تطوير العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالوزارة للتطبيقات والأنظمة والبرامج المحوسبة، والتي تدعم عملية التحول الإلكتروني، ومن أهمها:

- نظام الدخول الموحد: هو نظام مركزي يتيح إنشاء وإدارة الحسابات الخاصة بالمواطنين والموظفين الحكوميين بالإضافة الى الجمعيات والشركات وتمكينهم من الاستفادة من الخدمات الإلكترونية الحكومية وذلك باستخدام معرف إلكتروني واحد دون الحاجة للتسجيل في أكثر من موقع إلكتروني مع ضمان أمن وسرية وخصوصية المعلومات.
- نظام شؤون الموظفين: وهو نظام إلكتروني مركزي يوفر متابعة وإدارة شؤون العاملين في الإدارات المختلفة (الحضور والانصراف- التحركات- الإجازات- الساعات الإضافية- الملف الوظيفي- الهيكلية التشغيلية).

- نظام المراسلات الإدارية: نظام إلكتروني بديل عن النظام التقليدي الورقي، يوفر متابعه البريد الوارد والصادر والتراسل داخل المؤسسة، وللوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمعاملات إلكترونياً ولحظياً.
- نظام بنك البريد: نظام مالي لإدارة العمليات المالية الخاصة ببنك البريد.
- نظام طباعة الشيكات: ويتم من خلاله إصدار الشيكات الحكومية للمستفيدين وربطها ببنك البريد.
- نظام كفالة فواتير الهاتف المحمول: نظام إلكتروني يتم من خلاله إدارة الأرقام الحكومية للهواتف المحمولة ومتابعتها مع الشركة المزودة، ومع وزارة المالية.
- نظام الدفع الإلكتروني الحكومي: وسيلة دفع إلكتروني يتم من خلالها تحويل دفع الرسوم المالية من المسار التقليدي إلى المسار التقني التكنولوجي بدفعها إلكترونياً.
- نظام براءة الذمة الحكومي المركزي: نظام إلكتروني يدير عملية الفحص والتحقق لكل المعاملات الحكومية التي يتم تقديمها للجهات المستفيدة، من خلال ربط النظام بقاعدة البيانات الحكومية المركزية "تكامل" بالإضافة إلى تسجيل كافة الحركات التي يتم فيها إيقاف أي معاملة تحتاج إلى التحقق من خلو الطرف الحكومي، وهذا النظام لازال تحت الاختبار.
- نظام الشكاوى: تستقبل الوزارة من خلاله الشكاوى وتوجها للجهات المختصة ويتم متابعتها والرد عليها.
- نظام ادارة التدريب الحكومي: نظام إلكتروني يعمل على تنظيم عملية ادارة التدريب في مراكز ومعاهد التدريب الحكومية.
- منظومة التراخيص: نظام إلكتروني يسمح بإدارة ترخيص شركات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات المتعلقة بها.
- نظام التوصل الحكومي "راسل": نظام إلكتروني مركزي يمكن من عملية ادارة التوصل باستخدام رسائل البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة للأفراد والمجموعات.
- منظومة الربط الشبكي: نظام محوسب لإدارة طلبا الربط على الشبكة الحكومية ومناבעه تنفيذه مع الجهات الفنية ذات العلاقة.

ومن خلال هذه البرامج استطاعت الوزارة القيام بعملية التحول الإلكتروني للعمل داخل الوزارة، ولخدماتها المقدمة للجمهور، وقد استفاد من هذه المنظومة (23) وزارة ومؤسسة حكومية، ولتعزيز عملية التحول الإلكتروني كان لابد من السعي إلى نشر ثقافة إلكترونية في مختلف القطاعات، لذلك كان من الأهداف الرئيسية للخطة الاستراتيجية (2013-2015) نشر الثقافة الإلكترونية من خلال تعزيز المعرفة الرقمية في المجتمع كهدف رئيس، وللوصول إليه وضعت مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- تعزيز مفاهيم وثقافة تقبل التغيير في إجراءات المعاملات الحكومية.
- نشر الوعي والثقافة في مجال التعاملات الإلكترونية لدى كافة الشرائح المجتمع (موظفون - مواطنون - شركات).

وبذلك تكون الوزارة خطت خطوات كبيرة واستطاعت بخبرات موظفيها وبالتعاون مع القطاعات والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة الوصول إلى مراحل متقدمة من تطبيق الإدارة الإلكترونية في معظم الوظائف والأعمال والخدمات التي تقدمها للجمهور، حيث تقدم الوزارة 11 خدمة إلكترونية للأفراد وهي كالتالي:

- خدمة انشاء حساب دخول موحد.
- اعادة تعيين كلمة المرور .
- اعادة تعيين كلمة المرور باستخدام Scode.
- شكاوى واستفسارات المواطنين.
- خدمة حجب المواقع الغير أخلاقية.
- دليل المؤسسات العامة والخاصة.
- دليل إجراءات المعاملات الحكومية.
- الاستعلام عن الذمم المالية.
- خدمة الاستعلام عن دفعات بنك البريد.
- خدمة الاستعلام عن البعثة البريدية.
- خدمة الاستعلام عن البعث البريدية المستلمة.

أما بالنسبة لقطاع الموظفين فتقدم الوزارة لهم 18 خدمة إلكترونية وهي:

- خدمة انشاء حساب دخول موحد.
- خدمات شؤون الموظفين.
- خدمة الاستعلام عن كشف بنك البريد.
- خدمة الاستعلام عن استمارة الراتب.
- خدمة اشتراكات الكهرباء.
- خدمات المراسلات الإلكترونية.
- الاستعلام عن بيانات الإعفاءات العائلية.
- خدمة الشيك الإلكتروني.
- الاستعلام عن الشيكات المصروفة.
- خدمة الكود القصير " Scode".
- خدمة الاشتراك المبدئي في مشاريع الاسكان الحكومية.
- الاستعلام عن القسائم.
- خدمة إدارة الجمعيات الاسكانية ضمن مشاريع الاسكان الحكومية.
- خدمة تسديد زكاة الفطر من مستحقات الموظفين.
- خدمة تسديد الفواتير من مستحقات الموظفين.
- خدمة "توقيعي".
- اتفاقيات بنك البريد.
- التبرع لصالح جمعية خيرية.
- وتقدم الوزارة 9 خدمات إلكترونية لقطاع الأعمال وهي كالتالي:
- خدمة انشاء حساب دخول موحد.
- خدمة الربط الشبكي الحكومية.
- خدمة حجب المواقع الغير أخلاقية.

- خدمة كفالة ارقام الجوال الحكومية.
 - خدمة اشتراكات الكهرباء.
 - ترخيص محطات الهاتف المحمول.
 - تجديد رخص شركات الاتصالات.
 - خدمة الاستعلام عن تسعيرة أذونات الاستيراد.
 - خدمة الحصول على طيف ترددي.
- أما بالنسبة للقطاع الحكومي فان الوزارة تقدم له الخدمات الإلكترونية التالية:
- خدمة الربط الشبكي الحكومية.
 - كفالة ارقام الهواتف المحمولة الحكومية.
 - خدمة اعتماد خدمة إلكترونية.
 - خدمة طلبات الدعم الفني.
 - خدمة التقارير والاحصائيات المالي.

ملخص الفصل

تسهم الثقافة التنظيمية القوية بدور مهم وفعال في عملية تحول المنظمات من الإدارة التقليدية إلى تطبيقات الادرة الإلكترونية، بما تتضمنه من قيم ومعايير وأخلاق توضح نمط التفاعل والتعامل بين الأفراد في المنظمة والمتعاملين معها، وذلك من خلال قدرتها على استيعاب المتغيرات في بيئة المنظمة، وبخاصة التطور المتجدد في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت. هذه التطورات المتسارعة أدت إلى ظهور الإدارة الإلكترونية، والتي أصبح لزاماً على المنظمات بكافة أشكالها من التعاطي مع هذا النمط الجديد من الإدارة، والعمل على تذليل العقبات التي تواجهها، وتوفير متطلبات نجاحها، لأن ذلك يوفر على المنظمة وعملائها، الكثير من الوقت والجهد والتكلفة، ويساعد على تحقيق أهداف المنظمة. ومن الواضح أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبرامجها وتقنياتها المتطورة باستمرار حتى تستطيع المنظمة من الاستمرار والمحافظة على كيانها.

وسيتناول الباحث في الفصل القادم أهم الدراسات السابقة والتي اطلع عليها وتناولت موضع الدراسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

- الدراسات المحلية والعربية.
- الدراسات الأجنبية.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- الفجوة البحثية.
- الخلاصة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

مقدمة

تعتبر الدراسات السابقة أحد روافد المعرفة النظرية والعملية، وهي تمثل خبرات وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع علي هذه الدراسات يساعد الباحث في تكوين خلفية عن موضوع الدراسة، وقد قسم الباحث الدراسات السابقة إلي دراسات محلية وعربية ودراسات أجنبية، وقد قسم هذه الدراسات أيضاً إلي دراسات تتعلق بالثقافة التنظيمية وأخري بالإدارة الإلكترونية، وتم ترتيبها من الأحدث إلي الأقدم حسب تاريخ النشر.

أولاً: الدراسات المحلية والعربية:

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. دراسة الحويحي (2015) بعنوان:

" الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة - قطاع غزة " .

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العامة والخاصة بمحافظات غزة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم الاستبانة كأداة للبحث. واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية لمجتمع الدراسة والذي يتمثل من جميع العاملين الإداريين والأكاديميين بوظائف إدارية في الجامعات العامة (الازهر، والاسلامية) والجامعات الخاصة (غزة، وفلسطين)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (1062) مفردة. وتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في الجامعات العامة والخاصة بمحافظات غزة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة التعرف على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم لتحسين مستوى الاداء،
واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الاعراف التنظيمية التي تعمل على تهيئة مناخ يشجع
الابداع والابتكار، والاعتماد على الموارد والاصول الفكرية والمعرفية.

2. دراسة عواد (2014) بعنوان:

"مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهه الازمات من وجهة نظر المدراء التنفيذيين
دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الأزمات بوزارة
الاقتصاد الوطني في المحافظات الجنوبية، وتبيان تأثير العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر،
المؤهل العلمي، مدة الخدمة) على آراء أفراد العينة المكونة من 71 شخصاً حول مدى توفر
الثقافة التنظيمية لديهم وتبيان علاقتها بإدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني. وقد استخدم
الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اسلوب المسح الشامل لكل مفردات العينة، واستخدم الاستبانة
لتحقيق أغراض الدراسة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

– أن موظفي وزارة الاقتصاد الوطني يتمتعون بمستوى فوق المتوسط من الثقافة التنظيمية،
وأن المتوسط الحسابي النسبي لواقع إدارة الأزمات في وزارة الاقتصاد الوطني فوق
المتوسط.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي من أهمها:

– الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها مكوناً فكرياً له أثره مثل المكونات المادية، وتوثيق
الأزمات بما يساعد على تطوير الثقافة التنظيمية السائدة، وتهيئة البيئة الثقافية والمناخ
المناسب في الوزارة للتفكير الابتكاري في حل المشكلات، زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم
دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات للمديرين والعاملين تتصف
بالاستمرارية.

3. دراسة أبو سمورة (2014) بعنوان:

"الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم
العالي بولاية الخرطوم"

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم التنظيمية ونظام الحوافز ونظم المعلومات، والقيادة الإدارية، والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير مستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وأداء العاملين كمتغير تابع، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة للمقابلة والملاحظة. وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين، وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة ام درمان الأهلية وكلية غرب النيل)، وقد اشتملت العينة على (384) فرد، تم اختيارهم عشوائياً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، وأن الحوافز التي ينالها العاملين بقطاع التعليم العالي ضعيفة جداً وغير مجدية، بالإضافة إلى عدم توظيف وسائل التكنولوجيا الحديثة والاتصالات، وكذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة أن يكون لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي معرفة بأنواع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وتحديد مدى تأثيرها على أداء العاملين، والاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك مراجعة البنية التحتية.

4. دراسة بوراس (2014) بعنوان:

"دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق، حيث تكون مجتمع الدراسة من 1313 عاملا ، وقد اقتصر الباحث على عينة طبقية من 100 عامل، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات بجانب اجراء المقابلات والملاحظة والوثائق والسجلات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن القيادة الإدارية تساهم في تنمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال مجموعة من العوامل والميكانيزمات والتي تعمل من أجل تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز والنجاح داخل التنظيم.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بالقيادات الإدارية لدورهم بتطوير الثقافة التنظيمية كأحد الآليات لتحقيق نجاح المنظمة وتميزها.

5. دراسة صالحية (2013) بعنوان:

" مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية - قطاع غزة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة "

هدفت الدراسة للتعرف على مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية بقطاع غزة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 296 موظفًا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن مكونات الثقافة التنظيمية والمؤثرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت نسبها كالاتي: الأعراف التنظيمية والمعتقدات التنظيمية فقد حصلت على نسبة فوق المتوسط، فيما حصلت التوقعات التنظيمية و التدريب و القيم التنظيمية وخدمة المستفيد على متدنية أقل من المتوسط، كما تبين من الدراسة بوجود قصور لدى الإدارة العليا للكليات الجامعية في ايجاد آليات فعالة لتطبيق الأنظمة والتعليمات بصورتها السليمة.

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة استيعاب مفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم إداري من قبل الإدارة العليا، وخلق ثقافة تنظيمية فعالة من خلال ايجاد سياسات إدارية واضحة تنبع من الواقع الإداري في الكليات الجامعية، وتوضح القيم المكونة للثقافة التنظيمية فيها.

6. دراسة مطيري (2013) بعنوان:

هدفت الدراسة للتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين بقطاع حرس الحدود بالخافجي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بقطاع حرس الحدود بالخفجي والذين مارسوا بالفعل التعلم الذاتي من خلال الالتحاق بالدراسة الجامعية عن طريق الانتساب، وأسلوب الحصر الشامل بلغ عددهم 94 موظفا طبقت عليهم الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الثقافة التنظيمية السائدة ودوافع التعلم الذاتي لدى العاملين حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.363)، وبدرجه متوسطة. وكذلك بلغ المتوسط العام لمكونات الثقافة التنظيمية السائدة (3.70).

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على أن يكون هناك دور أكبر لمكونات الثقافة التنظيمية في تحريك دوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في حرس الحدود من خلال إيجاد بيئة عمل جاذبه للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية.

7. دراسة هديه (2013) بعنوان:

"آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتصور مقترح لبنائها في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة للتعرف على أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم من وجهة نظر أفراد الدراسة، ومعرفة هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلافات في المتغيرات التالية: "المؤهل الدراسي، الجنس، الخبرة" في مجال الإشراف على الجودة الشاملة أو التدريب في مجال الجودة الشاملة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الجودة الشاملة بالإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (262) فرداً، واعتمدت

الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بمجتمع الدراسة والإجابة عن أسئلتها. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- متغيرات الدراسة وهي تشمل على الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والإجراءات، الحوافز المادية والمعنوية والمكافآت، العاملون، القادة) بما حوته من آليات تحتل درجة عالية جداً من الأهمية من وجهة نظر أفراد الدراسة لبناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في المتغيرات التالية: المؤهل الدراسي، الخبرة في مجال الإشراف على الجودة الشاملة، التدريب في مجال الجودة الشاملة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول أهم آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارات العامة للتربية والتعليم تعزى للاختلاف في متغير: الجنس ولصالح الإناث.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- أن تقوم الإدارة العامة للإعلام بوزارة التربية والتعليم بتوعية الميدان التربوي بالأثر البالغ الذي تحدثه الثقافة التنظيمية السائدة به في مجال مساندة عمليات التطوير إلى تحديث داخله إما سلباً أو إيجاباً وذلك وفقاً لنوع تلك الثقافة التنظيمية.

8. دراسة الحنيطي (2013) بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية".

هدفت الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الاردنية، كما استهدفت التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، أنظمة المكافآت، العمليات، الموظفين، والقيادة) على ادارة المعرفة في هذه الوزارات.

ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الاردنية (28) وزارة، اما عينة الدراسة فقد تكونت من (15) وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث تم توزيع (288) استبانة استرجع منها (275) استبانة، وقد استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي (مقياس التوسط والتشتت)

والانحدار البسيط والمتعدد كما تم استخراج معامل كرو نباخ الفيا للقياس، حيث وجد بان معدل الثبات يتراوح ما بين (95.62%-87.8%).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها مع إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الأردنية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغير المسمى الوظيفي.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- تعريف الأفراد العاملين في الوزارات الأردنية بأهمية إدارة المعرفة من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل، وضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجودة في الوزارات الأردنية من خلال تزويدها بالأجهزة والمعدات والبرمجيات وأنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة، وتحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للموظفين في الوزارات الأردنية.

9. دراسة طالب (2011) بعنوان:

"علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الاسلامية، الأقصى)، وطبقت الدراسة على عينة طبقية مكونة من (450) عاملاً من الإداريين والأكاديميين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من (الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية ، الأنماط السلوكية، السياسات والاجراءات المتبعة، الأنظمة والقوانين التي تتبعها الجامعة، التوقعات التنظيمية) والولاء التنظيمي، وتبين للباحث وجود قيم تنظيمية وانماط سلوكية ايجابية في جامعتي الأزهر والاسلامية، بينما ذلك لم يتواجد في جامعة الأقصى، أما بالنسبة للعاملين فتبين عدم التزام العاملون بجامعة الأقصى بالسياسات والاجراءات والقواعد والقوانين على عكس العاملين بجامعتي الأزهر والاسلامية، وخلصت الدراسة:

- إلى أن الإدارة العليا هي التي تشكل ثقافة الجامعات.
- الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

10. دراسة عكاشة (2008) بعنوان:

" أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel في فلسطين".

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "paltel"، وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من (1561) موظفاً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية من سياسات واجراءات وأنظمة وقوانين ومعايير ومقاييس وأنماط سلوكية وقيم تنظيمية وتوقعات تنظيمية ومعتقدات تنظيمية واتجاهات تنظيمية لها علاقة بمستوى الأداء والوظيفي، وكذلك حاجة الموظفين إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الابداعية لمواكبة التطورات الجديدة.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل إدارة الشركة والعاملين.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالقيم الإيجابية التي تؤدي الى زيادة مستوى الكفاءة الإدارية.
- زيادة درجة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية التي تساهم في تعزيز مكانة الشركة.

11. دراسة الحقب (2008) بعنوان:

"ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية على الكلية التقنية بالباحة".

هدفت الدراسة للتعرف على أبرز أبعاد الثقافة التنظيمية (القيادة، الهياكل والتنظيم، التقويم، التحسين المستمر، التوجه نحو خدمة المجتمع والمدربين) وملاءمتها لتطبيق ادارة

الجودة الشاملة في الكلية التقنية، وكذلك التعرف على مستوى إدراك المدربين وهيئة التدريب للثقافة التنظيمية السائدة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أبرز النتائج التي توصل إليها الدراسة:

أنه في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، تحققت عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متوسط، وأن سنوات الخبرة قد أثرت على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة.

12. دراسة عبد الاله (2006) بعنوان:

"واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة للتعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة رئيسه في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من 340 موظفا من الإداريين و الأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة ، واستجاب منهم 264 بنسبه (77.6%) موظفا.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر و الأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار ، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة ، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطور التنظيمي.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسساتي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية:

1- دراسة خوالدة (2015) بعنوان:

"واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم".

هدف الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين أنفسهم، والبالغ عددهم (208) من المديرين والمديرات، وإذا ما كان ذلك يختلف تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد بلغت العينة (140) مديراً، منهم (66) ذكور، و(74) إناث، واستخدم الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن تصورات المديرين كانت عالية لجميع المجالات، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في تصورات المديرين تعزى للجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، والمؤهل العلمي لصالح درجة الدبلوم إلى بكالوريوس فأعلى.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية مستمرة في الإدارة الإلكترونية وخصوصاً للمديرين الجدد، والاهتمام بالإدارة الإلكترونية لأنها تحسن من سير العمل وتطويره وجودته باستمرار، ونشر برامج توعية لأولياء الأمور حول الاستفادة من الإدارة الإلكترونية الموجودة في المدارس.

2- دراسة خير الدين (2015) بعنوان:

" الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل ادارة المعرفة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة".

هدفت الدراسة للتعرف على دور الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل ادارة المعرفة، وعلى واقعها وضرورتها في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واختارت عينة عشوائية من مستخدمي منظومة الإدارة الإلكترونية تتكون

فقط من 40 فرداً حثت المؤسسة محل الدراسة توزيع ما لا يتعدى 40 استمارة فقط ، واعتمدت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات ثم تحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- استخدام المؤسسة للإدارة الإلكترونية بدرجة مقبولة ، وكذلك ممارستها لإدارة المعرفة بدرجة مقبولة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة الإلكترونية وممارسة تفعيل ادارة المعرفة بالمؤسسة تعزي لمتغيرات (الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، درجة التحكم في الحاسوب، عدد الدورات التكوينية).

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية وتفعيلها في مختلف المستويات، وتوفير نظام أمن فعال لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالعاملين والمتعاملين مع المؤسسة.
- وضع استراتيجية مناسبة للإدارة الإلكترونية وادارة المعرفة في إطار الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق أهداف المنظمة.

3- دراسة أبو تيلخ (2014) بعنوان:

" واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وعلاقته ببرامج التدريب ".
وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

هدفت الدراسة للتعرف الى واقع الإدارة الإلكترونية في مراكز التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقته ببرامج التدريب من وجهة نظر المدربين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين الذين عملوا في برامج التعليم المستمر بالجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، سواء كانوا مفرغين للعمل في الجامعة أو منتدبين للعمل بنظام الساعة التدريبية والبالغ عددهم (212) مدرباً ومدربة، واستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة كانت مرتفعة وجاء مجال التنظيم الإلكتروني أولاً تم مجال الرقابة الإلكترونية فمجال

التخطيط الإلكتروني وأخيرا جاء مجال الاشراف والمتابعة الإلكترونية. أما بالنسبة لواقع برامج التدريب في مراكز التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة فكانت مرتفعة أيضا وجاء مجال فعالية وجودة برامج التدريب في المرتبة الاولى، وتبعه مجال آليات برامج التدريب ثم مجال ملائمة برامج التدريب.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها:

- انشاء ادارة خاصة بالتدريب والتنمية البشرية في الجامعات تعمل على تطوير العاملين على استخدام الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها، وكذلك تقييم البرامج التدريبية بوسائل متنوعة، وعقد دورات تدريبية مشتركة مع مؤسسات متخصصة وتبادل الخبرات معها.

4- دراسة حمادة (2014) بعنوان:

"دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الاداء الإداري الحكومي" (دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة).

هدفت الدراسة للتعرف على دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الأداء الحكومي من حيث الكفاءة والفاعلية، وتعزيز شفافية الأداء، وزيادة جودة الخدمات الحكومية، وكذلك معرفة مدى توفر متطلبات تطبيق المعاملات الإلكترونية وتحديد أبرز المشاكل التي تواجه وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في عملية التحول نحو المعاملات الإلكترونية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطريقة الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (111)، واستخدم الاستبيان لجمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن المتطلبات اللازمة لتطبيق المعاملات الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والمتعلقة بالمتطلبات الإدارية والبنية الفنية والموارد المالية والكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على التطبيقات والأنظمة المحوسبة متوفرة.

- معظم خدمات الوزارة تقدم من خلال المعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق المعاملات الإلكترونية وتطوير الأداء من خلال زيادة الكفاءة والفاعلية وتعزيز الشفافية، وتحسين الخدمة العمومية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها:

- ضرورة تعزيز مهارات وقدرات الموظفين اللازمة لتطبيق المعاملات الإلكترونية من خلال خطة للتدريب، ووضع آليات مناسبة للإعلان عن المعاملات الإلكترونية عبر الوسائل التسويقية والإعلانية، وضرورة توفير نظام خاص بالدفع الإلكتروني.
- توفير دليل لقواعد الممارسة الصحيحة لكافة التطبيقات والمعاملات الإلكترونية وذلك لأهميته في إرشاد الموظفين حول كيفية استخدام المعاملات الإلكترونية بطريقة صحيحة وسليمة، وتعزيز أمن المعلومات والعمل على استخدام تقنيات مناسبة للتأكد من سلامة المعاملات الإلكترونية من التزوير والتلاعب.

5- دراسة مطر (2013) بعنوان:

" دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة ."

هدفت الدراسة للتعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الأشغال العامة والإسكان من خلال دراسة سياسات تنمية الموارد المتبعة في الوزارة ومدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أسلوب الحصر الشامل، واعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات من موظفي الأشغال العامة والإسكان البالغ عددهم 120 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود ضعف في السياسات المتبعة في تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بصفة عامة في وزارة الأشغال العامة والإسكان.
- هناك توافر لبعض متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ولكن هذه المتطلبات تحتاج إلى التطوير والتعزيز.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها:

- ضرورة تطوير سياسات وأساليب تنمية الموارد البشرية المتبعة في وزارة الأشغال العامة والإسكان وربطها بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتبني الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الإلكترونية وتوفير متطلباتها.

- رفع مستوى التوعية الثقافية بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية واستعمال أدواتها في أعمال الوزارة الداخلية والخارجية، والعمل على إيجاد طريقة فاعلة لتبادل البيانات مع المؤسسات الحكومية الأخرى من خلال توفير نظم اتصالات فاعلة لربط الوزارة مع هذه المؤسسات، والاستفادة من تجاربهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

6- دراسة بدوي (2013) بعنوان:

"أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري - دراسة حالة- المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالعريش".

هدفت الدراسة للتعرف على أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشري في المعاهد الخاصة محل الدراسة، من خلال معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسبل تطويرها مستقبلا والفوائد الناتجة عن تطبيقها، وكذلك المعوقات والمتطلبات اللازمة لتطبيقها، واستخدم الباحث المنهج لوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وأجري العديد من المقابلات مع من لهم علاقة بموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 1516 شخص ممن لهم علاقة بموضوع البحث(أعضاء هيئة التدريس، معاوني أعضاء التدريس، الإداريين، الطلاب)، واختار الباحث عينة عشوائية تتكون من 324 فرد، تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد 300 استبانة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود محاولات جادة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارات حيث يعمل تطبيق الإدارة الإلكترونية على زيادة الكفاءة والفاعلية وجودة الاداء الإداري، وذلك رغم قلة الاهتمام بتحفيز العاملين والتدريب.

- توفر الامكانيات المالية والإدارية والبشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ونقص في الخبراء لتطوير وتصميم البرامج الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أهمها:

- وضع استراتيجية للتعاون والتنسيق بين الإدارات في المنظمة، وإعادة بناء (الهيكل التنظيمي/العمليات/الاجراءات الإدارية) بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- زيادة التدريب والحوافز المادية والمعنوية وتعيين خبراء في تصميم البرامج الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية.

7- دراسة العالول (2011) بعنوان:

"مدي توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد".

هدفت الدراسة للتعرف على مدي توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في أكبر مائة جمعية خيرية في قطاع غزة وأثرها على الاستعداد المؤسسي ضد الفساد، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، وأجري الباحث أربع مقابلات لتفسير بعض النتائج. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في تلك الجمعيات بنسبة 68.92%، حيث تتزايد استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية على صعيد العمليات الداخلية للجمعيات، اما على مستوى استخدامها في تقديم الخدمة للجمهور فيقل استخدامها. وكذلك وجود علاقة طردية بين تلك المتطلبات والاستعداد المؤسسي ضد الفساد.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها:

- تطوير البنية التحتية التقنية للجمعيات وتطوير مواقعها الإلكترونية، وإدراج تطبيق الإدارة الإلكترونية في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للجمعيات الخيرية.
- تحفيز وتدريب العاملين بما يحقق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، مع تخصيص جزء من المنح لهذه التطبيقات.
- تفعيل دور الحكومة في مراجعة واعتماد قوانين شاملة لتنظيم البيئة الإلكترونية.

8- دراسة الحسنات (2011) بعنوان:

"معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية".

هدفت الدراسة للتعرف على مفاهيم الإدارة الإلكترونية، والتعرف على معوقات تطبيقها في ادارات الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وتتمثل في المعوقات (التنظيمية والبشرية والمالية والتقنية)، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة من وجهة نظر الإداريين للتغلب على تلك المعوقات، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي، واستعان بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 220 فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الجامعات الفلسطينية تحاول جادة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك لتسهيل تحسين جودة الأداء الإداري، ووجود معوقات بشرية تتمثل في نقص الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية، والنقص في الدورات التدريبية.
- وجود معوقات تقنية تتمثل بنقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعدم تكامل القاعات الدراسية والإدارية بما يتناسب مع تقنيات الإدارة الإلكترونية، أما المعوقات التنظيمية فتتمثل في الاجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية ونقص التشريعات اللازمة لتطبيقها، أما المعوقات المالية فتمثلت في عدم وجود الحوافز المالية للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، وضعف الدعم الحكومي لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة نشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين، ووضع البرامج التدريبية لتأهيل العاملين للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- وتوفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

9- دراسة عبد الناصر وقريشي (2011) بعنوان:

" مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة -بسكرة-الجزائر".

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الإلكترونية ودرجة تطبيقها في الكلية محل الدراسة، واستخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع، وقد اختار الباحث عينة عشوائية مقدارها 50 عاملاً من مجتمع الدراسة والذي يتكون من 142 عاملاً في الكلية، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد استعان الباحث أيضاً بالتقارير الرسمية للجامعة والكلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة على بعد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات، والبرمجيات، وشبكة الاتصالات، صناع المعرفة) بدرجة موافق.

- وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية التقنية والشبكات داخل الجامعة والكلية، وكذلك عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع العاملين في الكلية، والعمل على جلب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير البرامج ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

10- دراسة المسعودي (2010) بعنوان:

"معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية".

هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (المعوقات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية) والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (100) فرداً تتمثل في مديري وموظفي الموارد البشرية، وتم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود معوقات إدارية منها : نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية، ضعف التحفيز بنوعيه (المادي / المعنوي) لاستخدام التقنيات الإلكترونية، وضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وكذلك معوقات تقنية تتمثل في نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة، ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وأيضاً معوقات بشرية والتي من أهمها قلة الثقة لدى موظفي الموارد البشرية في كافة التعاملات الإلكترونية، والنقص في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الألى، وأظهرت النتائج كذلك وجود معوقات مالية تتمثل في قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.

- وأظهرت النتائج أن متوسطات عبارات الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على المعوقات كانت بدرجة كبيرة جدا. وخاصة مع الآليات المتمثلة في : تدريب موظفي الموارد البشرية للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة (شبكة الإنترنت / الإنترنت / الإكسترانت).، تعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية وأهميتها.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها:

- تبسيط الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وزيادة الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الإلكترونية.
- زيادة الدعم المالي المخصص لإقامة المحاضرات والبحوث وبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية، لتعميق الوعي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

11- دراسة أبو أمونه (2009) بعنوان:

" واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة"

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة، والتعرف على وضوح أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً لدى المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك إلى التعرف على مدى 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 حالياً في الجامعات. ويتكون مجتمع الدراسة من المستويات الإدارية المختلفة في الجامعات، حيث بلغ عددهم (239 موظفاً من موظفي مراكز تكنولوجيا المعلومات)، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، ودعم الإدارة العليا متوفران ويساهمان بشكل كبير في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية بشكل عام و e-HRM بشكل خاص.

- البنية التحتية لمراكز تكنولوجيا المعلومات تعتبر كافية عمليا لهذا التحول، كما أن هناك وجود تطبيق ضعيف لوظائف وأنشطة e-HRM بالرغم من توفرها.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات بهدف تعزيز وظائف وأنشطة e-HRM في الجامعات الفلسطينية، من أهمها:

- ضرورة التنسيق والتعاون بين الجامعات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية، إعطاء الأولوية لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية.

- توفير الدعم المالي لمراكز تكنولوجيا المعلومات، والحصول على اعتماد قانوني للتوقيع الإلكتروني والاستفادة المثلى من أدوات ICT المتوفرة حاليا في تنفيذ أنشطة ووظائف e-HRM .

12- دراسة عمار (2009) بعنوان:

"مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة الغوث الدولية وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين".

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من الإمكانيات المالية والتقنية والبشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا، وكذلك إلى معرفة دور استخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين في الوكالة؛ وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية من خلال توزيع استبانة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة مكونة من 255 استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية ومتطلبات نجاحها، بالإضافة إلى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت الدراسة وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، وذلك من خلال سرعة إنجاز العمل، رفع الإنتاجية، سرعة ودقة إيصال التعليمات، وتوفير وقت وجهد الموظفين.

- وجود ضعف في نظام الحوافز الموجود في الوكالة للمتميزين في العمل الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها:

- وضع نظام حوافز فعال للمتميزين في العمل الإلكتروني، ومتابعة تطوير وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لضمان صلاحيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية باستمرار.
- ضرورة أن تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة العمل الإلكتروني، والاطلاع على تجارب مؤسسات ناجحة في هذا المجال.
- ضرورة وضع تشريعات وسياسات واضحة لحماية الخصوصية وحماية التعديلات والمخالفات الأمنية لزيادة الثقة في التعاملات الإلكترونية.

13- دراسة البشرى (2009) بعنوان:

" معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة جامعه أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس في الجامعة".

هدفت الدراسة للتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة وتتمثل في (المعوقات الإدارية ، التقنية ، البشرية ، المالية)، والتعرف على أبرز الآليات المقترحة للتغلب على تلك المعوقات من وجهة نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، تكونت عينات الدراسة من (441) فرداً ممثلة في الإداريات وعضوات هيئة التدريس المكلفات بالعمل الإداري ، وتم اختيارهن بالطريقة الطبقيّة العشوائية حسب المرتبة الوظيفية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود معوقات إدارية أهمها قلة الدورات التدريبية، أما أهم المعوقات تقنية تتمثل في: ضعف الصيانة والمتابعة للأجهزة، ونقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وضعف مستوى البنية التحتية، وتتمثل المعوقات البشرية في النقص في عدد الإداريات المتخصصات في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الألى، ونقص الوعي بأهمية الحماية والأمن المعلوماتي، أما المعوقات المالية فتتمثل في ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث والدراسات في مجال تقنيات المعلومات، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها:

- نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة الإداريات وتأهيلهن للتعامل مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية.

14- دراسة آل دحوان (2008) بعنوان:

"دور ادارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة مسحية على العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع".

هدفت الدراسة للتعرف على دور ادارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع ودورها في نشر الثقافة الإلكترونية للمساعدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ودورها في توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتدريبهم واكسابهم المهارات الفنية اللازمة لذلك، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسح الاجتماعي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن ادارة التطوير الإداري لم تقم بدورها في زيادة تثقيف العاملين بالثقافة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ولم توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، بينما أكسبت ادارة التطوير الإداري العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات كان من أهمها:

- توفير الكوادر المؤهلة في مجال التنظيم والتدريب، والميزانيات الكافية لإدارة التطوير الإداري للقيام بمهامها خاصة فيما يتعلق بجانب التدريب.
- توعية العاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية، والعمل على إكسابهم المهارات الفنية اللازمة التي تمكنهم من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

15- دراسة الغوطي (2006) بعنوان:

"متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى توفر متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية في فلسطين من خلال تحليل آراء بعض العاملين في الإدارات العليا للوزارات الفلسطينية، والمتمثلة في وضوح المفهوم للإدارة العليا، وإدراك مزايا تطبيق المشروع، وتوافر الكفاءات البشرية والبنية التحتية وتوعية الجمهور بالإضافة إلى توافر الهياكل التنظيمية الملائمة وتبسيط الإجراءات. واستخدم المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 100 شخص، والمنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود غموض وقصور في مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى الإدارة العليا، عدم وجود خطط واضحة للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية، عدم وجود مشاركة من المسؤولين في الوزارات بالتحضير والتخطيط لمشروع الحكومة الإلكترونية مع وجود اقتناع كبير بأهمية ومزايا الحكومة الإلكترونية.
- ضعف البنية التحتية لدى الوزارات الفلسطينية وعدم توفر الكفاءات البشرية المناسبة.

وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان أهمها:

- ضرورة مشاركة الإدارات العليا في الوزارات المختلفة في التخطيط والتحضير لمشروع الحكومة الإلكترونية، ضرورة تنمية الكفاءات البشرية.
- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية، والاهتمام بالنواحي التشريعية والقانونية للتعاملات الإلكترونية، والتنسيق الكامل بين الوزارات والمؤسسات الحكومية من أجل عدم الازدواجية في العمل ومنعاً للتداخل بين المهام وذلك قبل التحول للعمل الإلكتروني.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية:

1- دراسة السواط (2015) بعنوان:

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة الثقافة التنظيمية، ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، ومدى وجود فروق بين استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات

التالية (مسمى الوظيفة- المؤهل العلمي- نوع الاعداد- سنوات الخدمة- ثقافة التعامل مع الحاسب- توفر شبكة انترنت فعالة في المدرسة)، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة الدراسة البالغ عددها (697) مديرة ومعلمة من مديرات ومعلمات المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة التابعة لإدارة التعليم بمدينة مكة المكرمة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العام بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات ومديرات المرحلة المتوسطة كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الإجمالي من وجهة نظر المعلمات (3,46)، والمتوسط الإجمالي من وجه نظر المديرات (3,86).
- أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة كانت بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الإجمالي (2,84)، وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المديرات حيث بلغ المتوسط الإجمالي (3,87).
- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الثقافة التنظيمية وحول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام بمدينة مكة المكرمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ونوع الإعداد، وتوفر شبكة انترنت فعالة في المدرسة، وعدد سنوات الخدمة، ثقافة التعامل مع الحاسب الآلي.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة بتشجيع مديرات ومعلمات المدارس المتوسطة على تحقيق مستوى متوازن من الثقافة التنظيمية داخل المدارس لما له من دور سير العملية الإدارية والتعليمية من خلال توفير الآليات المناسبة التي تدعم التدريب والتعليم المستمر داخل المدرسة.
- دعم وتأبيد صانعي القرار في إدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة لعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية واتخاذ الآليات والإجراءات التي تكفل لجميع الهياكل الإدارية داخل المدارس المتوسطة بالعمل معاً بصورة متكاملة لتحقيق متطلبات الإدارة الإلكترونية، واتخاذ قرارات حكيمة بشأنها.

2- دراسة معترز بالله (2015) بعنوان:

" دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة ميدانية بكلية العلوم
الانسانية والاجتماعية - بسكرة -".

هدفت الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية والمتمثلة في أبعادها (القيم - المعتقدات - الأعراف - التوقعات) التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة بسكرة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الظواهر والممارسات الاجتماعية المراد دراستها كما توجد في الواقع، واعتمد الباحث الاستبانة في جمع المعلومات ثم تحليلها، وتكون مجتمع الدراسة من 50 فرداً وتم توزيع الاستبانة عليهم وتم استردادها جميعاً، وكانت جميعها صالحة للتحليل بواقع 100%.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الثقافة تنظيمية للكلية محل الدراسة تركز على توفر القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف التنظيمية، كما أن هناك تركيز قليل على الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- وجود تأثير ذا دلالة معنوية للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع الإدارة الإلكترونية عند مستوي الدلالة ($a = 0.05$).
- توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوي دلالة ($a = 0.05$) في اتجاهات الباحثين حول مستوي تفعيل الإدارة الإلكترونية في الكلية محل الدراسة تعزي إلى سنوات الخبرة اصالح فئة الأقل من 5 سنوات.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخصوصاً التي تعمل على تفعيل العمل الإلكتروني في الكلية.
- الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية لما توفره من سرعة الإنجاز ودقة الأداء.

3- دراسة حسن (2013) بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية جامعة ميسان"

هدفت الدراسة إلى قياس ابعاد الثقافة التنظيمية ودورها في مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية، اجري لبحث على عينة من المديرين في قطاع التعليم العالي - جامعة ميسان وعددهم 40 مفردة، واستخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- الثقافة التنظيمية السائدة لدى المنظمة المبحوثة تتصف بالقوة والتماسك اذ جاءت بدرجة أهمية بمستوى مهم على مساحة المقياس.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- المبادرة الجادة نحو تأسيس الجامعة الإلكترونية على أن تتضمن تخصصات في إدارة الأعمال الإلكترونية وإدارة المعرفة والمعلوماتية وتقنيات الحاسوب والبرمجيات.

4- دراسة العاجز (2011) بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" في وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة".

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الاداريين المتعاملين بالإدارة الإلكترونية وعددهم (294) فرداً، أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الحصر الشامل، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم تحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كان لها دور في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- وجود بعض القصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية من ضمنها عدم تحفيز الموظف المتميز في بناء ونشر العمل الإلكتروني، ولا يتم اعطاؤه أي فرصة في المشاركة بتطوير

نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني المستخدم لديهم، كما لا يتاح لهم اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الخاص به دون الرجوع الى الرئيس المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- تشجيع الموظفين على إبداء رأيهم في القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات المعمول بها داخل الوزارة وتطويرها، بما يتلاءم وثقافة الوزارة، واشباع حاجات الموظفين.
- وربط الحوافز المادية والمعنوية، بالإنجازات الإلكترونية مع تهيئة المناخ للابتكار والإبداع.

5- دراسة كساب (2011) بعنوان:

" العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة "

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها، والاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة المكون من (292) عاملاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية والأنماط القيادية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية، وكذلك وجود اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كان هناك قصور في اهتمامها بكل من إصدار التشريعات الضرورية وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- ضرورة العمل على تطوير التشريعات والأنظمة الإدارية لتتواءم مع التعاملات الإلكترونية التي تفرضها الإدارة الإلكترونية.

- العمل على توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية والخدمات التي تقدمه الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- يجب إعادة تأهيل وتدريب العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية وذلك لرفع مستوى الوعي الحاسوبي لديهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، ورفع استعدادهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ونشر الثقافة الإلكترونية بينهم، وذلك من خلال إلحاق العاملين في الجامعات الفلسطينية بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

6- دراسة السهلي (2009) بعنوان:

"دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض"

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض، حيث تشكل مجتمع الدراسة من موظفي المرتبة السادسة فما فوق في الإمارة والذين بلغ عددهم (450) موظفاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن أهم خصائص الثقافة التنظيمية لتفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض هي: توفير البيئة المساعدة على الإبداع والمرونة في استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوى استخدامهم لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- إن أهم المتطلبات لتوفير ثقافة تنظيمية تدعم تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإمارة هي: وتوفير الدعم المالي والفني لدعم مشاريع الإدارة الإلكترونية، وتوفير البنية التحتية الملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- إن المعوقات المهمة التي تحد من دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض بدرجة قوية هي: عدم توافر بنية تحتية ملائمة لاستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، وقلة البرامج التدريبية.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

- إنشاء بنية تحتية تلائم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض وفقاً للخدمات التي تقدمها، وطبيعة العمل فيها، وحاجتها للاتصال والتنسيق مع الجهات الأمنية ذات العلاقة، وإلحاق العاملين بدورات تدريبية متقدمة في مجال استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية.
- نشر الثقافة التنظيمية المرنة التي تشجع استخدام التطبيقات الإلكترونية وتفعيل العمل الإلكتروني في إمارة منطقة الرياض.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

الدراسات الأجنبية المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

1. دراسة Abdi, & Senin (2014) بعنوان:

"Investigation on the Impact of Culture on Organization Innovation Organizational"

"اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إبداع المنظمة "

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع، واختبار تأثير الثقافة التنظيمية على الإبداع التنظيمي مباشرة أو من خلال وساطة متغير التعلم التنظيمي، ولقد تم استخدام نموذج لبحث العلاقة واختبارها، وذلك من خلال وجهات نظر العاملين في الشركة المعتمدة على المعرفة باعتبارها الإطار النظري الرئيسي للتنبؤ وتفسير العلاقة بين المتغيرات، وتوصلت الدراسة الي نتائج أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية تمارس تأثيراً كبيراً على الإبداع التنظيمي من خلال تعلم المنظمة، ومن ناحية أخرى فان أعضاء التنظيم سيحصلون على خبرة وثقافة تنظيمية تعزز أداء المنظمة.

وخلصت الدراسة الي توصيات أهمها:

- أن الثقافة التنظيمية القوية والإبداع تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

2. دراسة Zhu, & Engels (2014) بعنوان:

**"Organizational culture and instructional in novations in higher
،education Perceptions and reactions of teachers and students"**

"الثقافة التنظيمية والابداعات التعليمية في التعليم العالي، تصورات وردود الفعل من
المعلمين والطلاب"

هدفت الدراسة للتعرف على وجهات نظر المعلمين والطلاب حول الثقافة التنظيمية في
جامعاتهم ووجهات نظرهم حولها وردود الفعل حول الابداعات التعليمية، والتعلم التعاوني
واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة. واشتملت الدراسة ستة من الجامعات الصينية، حيث شارك
في الدراسة المسحية (1015) من مجموع الطلاب والمعلمين.

وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها:

- أن ملامح الثقافة التنظيمية تؤثر في حاجة الطلاب والمعلمين على الابداع، ووجهات
نظرهم حول الأساليب المبتكرة للتعلم، والاستجابة الى الابداعات التعليمية ومستوى
تنفيذها.

وخلصت الدراسة الي توصيات كان منها:

- الاهتمام بالثقافة التنظيمية لدورها في تنمية الابداع للمعلمين والطلاب.

3. دراسة Adewwale & Anthonia (2013) بعنوان:

**"The impact of organizational culture on human resource
practices: A study on a selected sample of private Nigerian
universities"**

أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية: دراسة على عينة مختارة من الجامعات
النيجيرية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية:
دراسة على عينة مختارة من الجامعات النيجيرية الخاصة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي
واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (237) معلماً تم
اختيارهم بطريقة عشوائية من الجامعات الخاصة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل

الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية سوف تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد، بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.
- هناك علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية وعملية التوظيف وبرامج التدريب وإدارة الأداء الوظيفي وأداء العاملين وهيكل الأجور وإدارة التعويض.

وخلصت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- عقد ورش عمل لتوضيح ونشر مفهوم الثقافة التنظيمية، وربطه بالمتغيرات الإدارية المختلفة لتحسين الأداء.
- عقد وتنفيذ برامج تدريبية لسقل المهارات ومنها الثقافة التنظيمية داخل الجامعات الخاصة.

4. دراسة Astri Ghina (2012) بعنوان:

"The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia".

"تأثير ثقافة الشركات على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة منظمات الحكم المدني في إندونيسيا".

هدفت هذه الدراسة لدراسة مدى تأثير ثقافة الشركات على الموظفين في الالتزام التنظيمي، الشركات التي سوف تدرس في هذه الدراسة تتكون من أربعة أبعاد، هي العمل الجماعي - الاتصال - الحوافز - التدريب والتطوير.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أهمية الاتصال والتدريب والتطوير في الثقافة التنظيمية ، وينظر للاتصالات بأنها المهيمنة والمسيطر على ثقافة الشركات.
- ارتباط العمل الجماعي بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، ولم يكن هناك سوى عدد قليل من الاختلافات بالمتغيرات الاجتماعية، والتي تؤثر أيضا- على الالتزام التنظيمي في سياق منظمات الحكم المدني في إندونيسيا.

وخلصت الدراسة الي مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة إدراك ووعي في فهم الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية، وإظهار ردود أفعال مرضية أكثر التزاماً بها، التي تؤثر بشكل بارز على ثقافة الشركات نحو الالتزام التنظيمي.

5. دراسة Young (2011) بعنوان:

"Organizational culture and quality of work life, and organizational effectiveness in hospitals in Korea University".

"الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية وجودة حياة العمل، والفعالية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (145) الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

- وجد علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية، وجودة حياة العمل والفعالية التنظيمية.

وقد توصلت الدراسة لعدد من التوصيات أهمها:

- العمل على تعزيز ثقافة تنظيمية سليمة وتعزيزها من أجل الحصول على كفاءة عالية في جودة حياة العمل.

6. دراسة lok & Crawford (2008) بعنوان:

"The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment"

" أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي "

هدفت الدراسة الى تفحص أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في عينات من مدراء لهونج كونج وأستراليا، وهناك فروق ذات دلالة احصائية مثيرة للاهتمام بين العينتين فيما يتعلق بقياسات الابتكار والثقافة الداعمة، هذا وقد وجد أن العينة الأسترالية حصلت على نقاط أعلى في كل المتغيرات المذكورة، الإبداع والثقافة الداعمة واعتبارات نمط القيادة لها تأثير ايجابي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام مع أن المشاهدات المذكورة كانت أعلى في العينة الأسترالية، ووجد أن المستوى التعاوني في التعليم له تأثير سلبي طفيف على الرضا الوظيفي وتأثير ايجابي طفيف على الالتزام.

7. دراسة Yilmaz & other (2008) بعنوان:

"Organizational Culture and Firm Effectiveness"

" الثقافة التنظيمية وفعالية المؤسسة "

هدفت الدراسة الي دراسة سمات الثقافة التنظيمية الرئيسية المرتبطة بكل من (الاحتواء - التجانس - التكيف - المهمة)، وأثرها على فاعلية المنظمة المتمثلة في (نمو المبيعات- الحصة السوقية - تحسين المنتجات- رضا العاملين- الأداء الكلي للمنظمة) مستخدمة نموذج دنسون، واختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج دنسون لقياس الثقافة التنظيمية الذي ثبتت فعاليته على المنظمات الأمريكية على السياق الثقافي الشرقي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة يعد بعد الرؤية والمهمة أكثر الأبعاد تنبؤاً بفاعلية الشركة، حيث تؤثر سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمهمة والرؤية تأثيراً واضحاً على جميع مؤشرات الفعالية، وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتكيف والاتساق، أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات، وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاحتواء أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأوصت الدراسة باستخدام نموذج دنسون لدراسة الثقافة التنظيمية في السياق الثقافي الشرقي.

8. دراسة (Lund 2003): بعنوان "

"Organizational Culture and job satisfaction"

" الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي "

هدفت الدراسة الى اختبار أثر أنواع الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفي التسويق العاملين في قطاعات مختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية واتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحثية على عينة مكونة من (1800) موظف تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

وتوصلت الدراسة الي نتائج من أهمها:

- ان أنواع الثقافة السائدة على التوالي (التعاطف الانساني، الإنجاز، القوة، النظم والأدوار).

- كما أن مستويات الرضا الوظيفي تتفاوت حسب نوع الثقافة التنظيمية، حيث أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وثقافتي الإنجاز والتعاطف الانساني وعلاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وثقافتي النظم والقوة.

9. دراسة Holowetzki, A. (2002) بعنوان:

"The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization".

"العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: تحديد أثر العوامل الثقافية على مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في مبادرات المعرفة، من خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة، ومن ثم تجميع البيانات في قائمة ليتمكن المديرون التنفيذيون في المنظمات الصغيرة وفي المنظمات غير الربحية من استخدامها عند تنفيذهم لمبادرات إدارة المعرفة في المديرين لتقييم قدرة منظماتهم واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة، وأن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي الحل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة

المعرفة، بل أن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على بناء وإدامة بيئة التشارك في المعرفة التي هي مفتاح تنفيذ إدارة معرفة فاعلة لمنظماتهم. أجريت الدراسة في جامعة (Oregon) في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك ستة عوامل ثقافية في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً وهي : (نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات، الأفراد، القيادة)، وأن هذه العوامل متداخلة بعضها ببعض رغم أن كل منها يعتبر عامل مستقل بحد ذاته.

10. دراسة Erickson (2000) بعنوان:

" Corporate Culture: The Key to Safety Performance"

"ثقافة المنظمة: المفتاح الى الانجاز"

اهتمت الدراسة بدراسة ثقافة المنظمة كونها المفتاح الرئيسي للأداء المتميز. وهذا يعد تغييراً في فلسفة الإدارة سيمكن المنظمات الاستراتيجية من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تستطيع المنافسة، وهذا التغيير جاء استجابة لعدة أسباب منها: المنافسة العالمية، تطور التكنولوجيا، زيادة وغزارة الإنتاج، كثرة التعقيدات الحالية.

جاءت الإدارات الجديدة بفكر جديد يدعو الى زيادة الانتاجية عن طريق التركيز على عوامل الأمان في المنظمة، حيث أن توفر الأمان ينعكس ايجاباً على سلوك الموظفين ويعزز درجة رضاهم، وهذا الأمر يرجع الى ثقافة المنظمة التي تشتمل على مجموعة من القيم والمعتقدات.

ومن النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- أن الشركات الأقل خسائر في معدلات الوقت والإصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة، وأبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الإبداعات وإبداء الرأي وفتح قنوات التغذية العكسية، وقد اعتمدت الدراسة على بعض المتغيرات المستقلة مثل الهيكل التنظيمي، أهمية الأمن التنظيمي، المساواة وتخصيص الموارد، السلوك الإداري، مشاركة الموظفين.

وخلصت الدراسة الى وجود نوعين من المنظمات، الأولى ذات أداء آمن مرتفع، والثانية ذات أداء آمن منخفض.

الدراسات الاجنبية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

1. دراسة Ghazi.I. Raho , & Others (2015) بعنوان:

"E–University Environment Based on E–managemen

"ملائمة البيئة الإلكترونية للجامعة لتطبيق الإدارة الإلكترونية".

هدفت الدراسة للتعرف علي مدى ملائمة البيئة الجامعية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، في كلية العلوم وتكنولوجيا المعلومات، حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين في الكلية لجمع البيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. ضعف في استخدام الحاسوب والانترنت.

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- نشر المفاهيم المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، والتركيز على الفوائد الكبيرة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. دراسة Hssnan (2014) بعنوان:

"Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions".

"مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الإدارية".

هدفت الدراسة الى التعرف على مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير الوظائف الادارية في جامعة جدارا، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 50 عاملاً تم توزيع الاستبانات عليهم واسترداد 40 منها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أن توفر أبعاد الإدارة الإلكترونية (الأجهزة والمعدات والبرامج اللازمة وصناع المعرفة) يساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- أن استخدام الإدارة الإلكترونية يساهم بدرجة كبيرة في التغلب على معوقات العمل الإداري، وضرورة توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

3. دراسة **Abdelsalam & Reddick (2012)** بعنوان:

"Channel Choice and the Digital Divide in E-Government: The Case of Egypt"

" الفجوة الرقمية وخيارات الاتصال في الحكومة الإلكترونية في مصر "

هدفت الدراسة الى التعرف على قنوات الاتصال بين المواطنين والحكومة في مصر من خلال دراسة قنوات الاتصال التقليدية مثل التلفون والتعامل المباشر، ودراسة قنوات الاتصال الإلكترونية ومدى تأثير الفجوة الرقمية على اتصال المواطنين بالحكومة الإلكترونية، وقد قامت الدراسة بعمل مسح عام لآراء المواطنين.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- وجود فجوة رقمية واضحة عبر استخدام قنوات الاتصال المختلفة مع الحكومة، وأن هناك قصور في عرض الخدمات الإلكترونية من قبل الحكومة المصرية.

وخلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة استيعاب أصحاب القرار لأهمية تقديم الخدمات إلكترونيا ، وأن تطبيق الحكومة الإلكترونية في الدول النامية مثل مصر ستعمل على تحسين الأداء الحكومي.

4. دراسة **Gokmen (2010)** بعنوان:

"Developments and prospects in e-government Implementation in Turkey"

"التطورات والآفاق للحكومة الإلكترونية في تركيا "

هدفت الدراسة الى التعرف على آخر التطورات في تطبيق الحكومة الإلكترونية في تركيا، وقد اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال مراجعة التقارير والإحصائيات الصادرة عن الحكومة التركية والمتعلقة بالإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود الخبرة الكافية لدى الفريق القائم على تطبيق الحكومة الإلكترونية بتركيا.
- الوقت المخطط لتطبيق الإدارة الإلكترونية غير كافي، حيث اعتمدت الحكومة خطة زمنية سريعة.

وقد خلصت الدراسة الى عدة توصيات أهمها:

- ضرورة العمل على معالجة الأخطاء الحاصلة وذلك بتطبيق الأساليب الحديثة، والعمل على استدراك التأخير بالتطبيق والذي لا يتم إلا من خلال دعم قوي من الإدارة العليا.

5. دراسة Seresht & Other (2008) بعنوان:

"E-management: barriers and challenges in Iran"

"العقبات والتحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران":

هدفت الدراسة للتعرف على أهم المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة والخاصة في إيران ، حيث صنف العقبات التي تواجه أبعادها وهي: الإدارة التنظيمية والتكنولوجية والثقافية والإنسانية والبيئية، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان ووزع على (200) شخص من الخبراء في جميع المجالات، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- أن العائق الثقافي هو التحدي الأكبر للإدارة الإلكترونية، ثم العائق التنظيمي فالعائق الإداري ثم العائق البيئي ثم العائق الإنساني فالعائق التكنولوجي.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تطوير البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، وتدريب الموظفين وتحفيزهم لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والعمل على زيادة الوعي لدى المواطنين لتقبل الحكومة الإلكترونية.

“E-Government: Key Concepts and Applications to Development”

هدفت الدراسة للتعرف علي أهمية استخدام التقدم الكبير في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لزيادة كفاءة وفاعلية الحكومة وقدرتها على تلبية احتياجات المواطنين وتعزز مبدأ الشراكة مع الناس وخفض تكاليف المعاملات والخدمات الحكومية وسرعة انجازها، وأشار الباحث إلى أهمية الإدارة الإلكترونية في إدارة الدولة وتعزيز الحكم الرشيد وكذلك المساعدة على تطور المجتمع ونهضته.

وخلصت الدراسة إلى:

- أن زيادة الكفاءة والفاعلية للحكومات تعتبر من العمليات الضرورية وأن استخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لها القدرة على تغيير النمط التقليدي للأداء الحكومي لتعزيز المشاركة والتفاعلية مع المواطنين.
- أن من أهم العوامل التي تؤثر في نجاح الحكومة الإلكترونية هي الهياكل التنظيمية السليمة والتشريعات والسياسات، وكذلك توفر الإمكانيات المالية والبشرية بالإضافة إلى ثقافة المجتمع الرقمية.

وأوصت الدراسة:

- بضرورة إعداد السياسات والاستراتيجيات وتوفير متطلبات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية، ونشر الثقافة الإلكترونية.

التعليق على الدراسات السابقة والاستفادة منها:

تناولت الدراسات السابقة الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية من جوانب متعددة تبعاً لأهداف الباحثين، فهناك دراسات تناولت الثقافة التنظيمية وربطتها بمتغيرات، وأخري تناولت الثقافة التنظيمية بمتغير الإدارة الإلكترونية مثل دراسة (السواط، 2015) التي درست علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية، أما دراسة (السهي، 2009) فتناولت دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، أما دراسة (معتز بالله، 2015) و(حسن، 2013)

و(العاجز، 2011)، ودراسة(كساب، 2011) فتناولت بعض من أبعاد الثقافة التنظيمية وهي (القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات) التنظيمية، أما الدراسات الأخرى فتناولت الثقافة التنظيمية من جوانب أخرى ومع متغيرات أخرى، أما الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية فركزت على أهميتها وعناصرها وواقعها ومعوقاتنا ومتطلبات نجاحها، أو ربطتها بمتغيرات.

وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على الثقافة التنظيمية وأهم أبعادها، وما تناولته الدراسات عن الإدارة الإلكترونية.
- تحديد الجوانب التي سبق وتم بحثها في موضوع الدراسة وتجنبها.
- توضيح مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها.
- المساعدة في تحديد منهج الدراسة والأداة المناسبة لها.
- توضيح أهمية وأهداف الدراسة والمساعدة في تحديد متغيرات الدراسة.
- الاستفادة في صياغة الاستبانة.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري للدراسة الحالية.
- تحديد بعض المراجع والدراسات التي يمكن الاستفادة منها في هذه الدراسة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة الحالية.

وسيتناول بعض الموضوعات من الدراسات السابقة والتي تتفق مع موضوع البحث.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فهي:

- طرحها لموضوع أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة والإجراءات، والإدارة العليا، والعاملون، والمكافآت والحوافز) وربطها بالإدارة الإلكترونية،
- لم يتم التطرق إلى هذه الأبعاد مع الإدارة الإلكترونية من قبل على حد علم الباحث .

- مجتمع الدراسة هو العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المسكنين على الفئات الثالثة والثانية والأولى والعليا.
- مكان التطبيق وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات كونها الحاضنة الرئيس لعمل الإدارة الإلكترونية.

نقاط الاتفاق مع الدراسات السابقة وهي:

- تولي الدراسة أهمية لموضوعي الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.
- اتفقت مع الدراسات السابقة في المتغير المستقل أو التابع.
- بيان أهمية الثقافة التنظيمية في دورة حياة المنظمات، وفي دعم عملية التغيير.
- توضيح أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العامة.
- أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي.
- أغلب الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

نقاط الاختلاف وهي:

- لم تتطرق الدراسات السابقة المحلية والعربية أو الأجنبية إلي ربط المتغيرين المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة والإجراءات - الإدارة العليا - العاملون - الحوافز والمكافئات)، والمتغير التابع وهو الإدارة الإلكترونية.
- مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين على الفئات الثالثة والثانية والأولى والعليا والتي تتطلب أعمالهم استخدام الإدارة الإلكترونية .
- تم التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وهي الحاضنة الرئيس للعمل الإلكتروني بقطاع غزة.

جدول (3) بين الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>- ركزت على المتغير المستقل لكنها تناولت أبعاد مختلفة.</p> <p>- تم التركيز في أغلب الدراسات على المتغير المستقل (القيم التنظيمية - التوقعات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - المعتقدات التنظيمية).</p> <p>- الدراسات التي ركزت على أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم استخدامها في الدراسة تم ربطها بمتغيرات أخرى مثل إدارة المعرفة.</p> <p>- تنوعت الفئات المستهدفة في الدراسات السابقة. - تم التطبيق على قطاعات مختلفة. (الجامعات - المدارس - وزارة التربية والتعليم - الجمعيات - المعاهد الصناعية - المؤسسات الاقتصادية)</p>	<p>- لم تتطرق الدراسات السابقة العربية أو الأجنبية الي ربط أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية الواردة في الدراسة (الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة والإجراءات - الإدارة العليا - العاملون - الحوافز والمكافآت)، بالمتغير التابع الإدارة الإلكترونية.</p> <p>- لم يتم التركيز على جميع العاملين بالوظائف المختلفة التي تستخدم الإدارة الإلكترونية.</p> <p>- لم تركز على تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.</p> <p>- لم تطبق على الحاضنة الرئيس للعمل الإلكتروني والمشرفة على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p>	<p>سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة والإجراءات - الإدارة العليا - العاملون - الحوافز والمكافآت) في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.</p> <p>- تم التطبيق على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة وهي الحاضنة الرئيس للعمل الإلكتروني والمشرفة على قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p> <p>- جاءت الدراسة للتعرف على تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية في العمل الإلكتروني في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.</p>

من اعداد الباحث بناءً على ما سبق من الدراسات

ملخص الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية)، وبدأ الباحث الفصل بمقدمة ثم استعرض الدراسات ذات الصلة بالثقافة التنظيمية، وتبعها بالدراسات التي تخص المتغير التابع وهو الإدارة الإلكترونية، ثم بالدراسات التي تناولت المتغيرين معاً، ثم انتقل الباحث إلى استعراض الدراسات الأجنبية ، وقد كانت الدراسات مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد عَقَّب الباحث باختصار على هذه الدراسات ثم استعرض أوجه الاختلاف والاتفاق وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة ومن ثم عرض نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة، وفي النهاية قام الباحث بعرض جدول الفجوة البحثية.

الفصل الرابع

الطريقة والاجراءات

- المقدمة.
- منهج الدراسة.
- طرق جمع البيانات.
- مجتمع الدراسة.
- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.
- أداة الدراسة.
- الصدق والثبات للثقافة التنظيمية.
- الصدق والثبات للإدارة الإلكترونية.
- التوزيع الطبيعي.
- الأساليب الاحصائية المستخدمة.
- الخلاصة.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

مقدمة

قام الباحث بتوضيح الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة وخطواتها، كذلك الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، معبرا عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً.

فأما التعبير الكيفي فسيتم وفق أمرين: وصفها بدقة، وتوضيح خصائصها.

وأما التعبير الكمي، فعن طريق وصفها رقمياً، بما يوضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

كما يهدف هذا المنهج إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره. (عطوي، 2009: 172).

طرق جمع البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات لمعالجة الإطار النظري للدراسة:

– المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والمواقع ذات العلاقة والمتواجدة على الشبكة العنكبوتية.

– المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض، وهي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، حيث قام الباحث بتوزيع استبيانات الدراسة ومن ثم جمعها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS

(statistical package for social science) الاحصائي، واستخدام الاختبارات

الاحصائية المناسبة بهدف الوصول الى دلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين المسكنين على الهيكل التنظيمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة من الفئات الثالثة والثانية والأولى والعليا، والبالغ عددهم 160 موظفاً وموظفة والتي يمكن حوسبه وظائفهم كما هو موضح بالجدول رقم (4):

جدول رقم (4): توزيع موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حسب الفئة الوظيفية

الفئة	الثالثة	الثانية	الأولى	العليا	الإجمالي
عدد الموظفين	42	91	25	2	160

المصدر: الهيكل التنظيمي لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

وقام الباحث باستخدام اسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (40) استبانة كعينة استطلاعية لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبيان، ثم استكمل الباحث توزيع الاستبانات على باقي أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 150 استبيان بنسبة (93.75%) وهي تشتمل على العينة الاستطلاعية، واستبعد منها (4) استبانات لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان ليتبقى (146) استبانة خاضعة للدراسة بنسبة (91.25%)، والجدول التالي توضح المعلومات والبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة كما يلي:

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	125	85.6
انثى	21	14.4
المجموع	146	100.0

من خلال الجدول السابق يتضح ان 85.6% من أفراد العينة ذكور، و 14.4% اناث، وهذه النسبة لا تتسجم مع ما أشار اليه الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني حيث كانت نسبة الاناث 31% من الموظفين المدنيين في القطاع العام بقطاع غزة مقابل 69% من الذكور، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الذكور بدرجة عالية لوجود أعمال في قطاعات الوزارة المختلفة تحتاج لمجهود عضلي وتتنقل مستمر؛ وتأخير بعد ساعات العمل الرسمية، مما يؤدي إلى تفضيل الذكور عن الإناث في هذه الأعمال، وكذلك لرفض نسبة كبيرة من الإناث من قبول هذه الأعمال.

جدول رقم(6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	16	11
من 30-35 سنة	48	32.9
35-40 سنة	33	22.6
40-50 سنة	31	21.2
أكبر من 50 سنة	18	12.3
المجموع	146	100.0

من خلال الجدول السابق يتضح أن 43.9% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة وهي الفئة الأكثر شباباً في المجتمع، و12.3% متوسط اعمارهم أكبر من 50 سنة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن متطلبات وشروط الوظائف التي تعلن عنها وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هو المعرفة الجيدة بالحاسوب وتطبيقاته، والفئة الشابة هي الأكثر معرفة ومهارة باستخدام الحاسوب وتطبيقاته، كذلك فإن غالبية الموظفين بالوزارة تم تعيينهم بعد عام 2007.

جدول رقم(7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم فاقل	26	17.8
بكالوريوس	93	63.7
ماجستير	25	17.1
دكتوراه	2	1.4
المجموع	146	100.0

من خلال الجدول السابق يتضح أن 82.2% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس فأعلى، و17.8% مؤهلهم العلمي دبلوم فاقل. ويعزو الباحث ارتفاع نسبة مؤهل البكالوريوس إلى أن أغلب الوظائف في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات هي تخصصية، وكذلك اختيار الباحث للفئة الثالثة فأعلى من السلم الوظيفي.

جدول رقم(8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
0.7	1	وكيل وزارة
4.1	6	مدير عام/مكلف
11.6	17	مدير/مكلف
17.8	26	رئيس قسم /مكلف
8.9	13	رئيس شعبة/مكلف
56.8	83	موظف
100.0	146	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح ان 56.8% من أفراد العينة مساهم الوظيفي موظف، و 17.8% مساهم الوظيفي رئيس قسم، و 11.6% مساهم الوظيفي مدير، و 8.9% مساهم الوظيفي رئيس شعبة، و 4.1% مساهم الوظيفي مدير عام، و 0.7% مساهم الوظيفي وكيل الوزارة. ويعزو الباحث وجود مسميات إشرافيه بدرجة لا تتناسب مع حجم الموظفين بدون مسمي اشرافي لوجود شواغر في الهيكل التنظيمي المعد منذ سنة 2005، لذلك تم شغل هذه الشواغر حسب الهيكل التنظيمي.

جدول رقم(9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المجال الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المجال الوظيفي
56.8	83	قطاع البريد
8.2	12	قطاع الاتصالات
15.8	23	قطاع تكنولوجيا المعلومات
19.2	28	الإدارات والوحدات المساندة
100.0	146	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح ان 56.8% من أفراد العينة يعملون في قطاع البريد، و 19.2% يعملون في الإدارات والوحدات المساندة (التممية، الرقابية، الشؤون الإدارية والمالية، مكتب الوكيل)، و 15.8% يعملون في قطاع تكنولوجيا المعلومات، و 8.2% يعملون في قطاع

الاتصالات. ويعزو الباحث كبر نسبة العاملين في قطاع البريد إلى انتشار مكاتب البريد في جميع محافظات ومدن وقرى قطاع غزة وهي بحاجة إلى كوادر بشرية أكثر.

أدوات الدراسة: استخدم الباحث استبانة للدراسة " دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية" دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة"، والاستبيان هو

" أداة شائعة في جمع البيانات ذات علاقة بواقع معين مثل الآراء والاتجاهات والقيم والميول والسمات الشخصية للأفراد والظواهر الاجتماعية والاقتصادية المختلفة التي تتعلق بالأفراد والمجتمعات" (عبد المنعم، 2016). حيث اشتملت الاستبانة على قسمين:

- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، المجال الوظيفي).

- القسم الثاني: أسئلة الاستبيان واشتمل على 74 فقرة وتكون من محورين رئيسيين كالتالي:

■ المحور الأول: الثقافة التنظيمية واشتملت على 46 فقرة كالتالي:

1. البند الأول: الهيكل التنظيمي واشتمل على 8 فقرات.
2. البند الثاني: القوانين والأنظمة والاجراءات واشتمل على 9 فقرات.
3. البند الثالث: الإدارة العليا / وهي (الوزير - الوكيل - الوكيل المساعد - مدير عام/مكلف) واشتمل على 10 فقرات.
4. البند الرابع: العاملون واشتمل على 9 فقرات.
5. البند الخامس: الحوافز والمكافئات واشتمل على 10 فقرات.

■ المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية واشتملت على 28 فقرة، كالتالي:

1. البند الأول: واقع خدمات الإدارة الإلكترونية واشتمل على 11 فقرة.
2. البند الثاني: الكادر البشري واشتمل على 7 فقرات.
3. البند الثالث: الأجهزة والمعدات/ البنية التحتية واشتملت على 10 فقرات.

وقد كانت درجات الإجابة على كل فقرة من (1 - 10)، حيث كلما اقتربت الاجابة من (1) دل ذلك على درجة موافقة أقل، وكلما اقتربت من (10) دل ذلك على درجة موافقة أعلى ودرجة الحياد هي (6) حسب جدول رقم (10):

جدول رقم (10) مقياس الإجابات على الفقرات

التصنيف	موافق تماماً	غير موافق على الإطلاق								
الدرجات	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان " أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه" (الجرجاوي، 2010:ص105)، وتم استخدام طريقتين للتأكد من صدق الاستبيان:

– صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة (الجرجاوي، 2010:ص107). ولقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (12) متخصصاً في الإدارة، وأسماؤهم وردت في الملحق رقم (2) وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدى مناسبة فقرات الاستبيان للهدف منها، وكذلك للتأكد من صحة الصياغة اللغوية ووضوحها، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة أو حذف أو تعديل لبعض الفقرات، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

– صدق المقياس:

وذلك بأن يكون المقياس قادرا على قياس الجانب الذي أعد من أجل قياسه (الفراء، مقداد، 2011: ص 134)، وأنواعه كالتالي:

1. الاتساق الداخلي:

وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للمحور الرئيسي الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات المقياس لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية:

البند الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم(11) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الأول مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية sig
1	يعكس الهيكل التنظيمي بشكل واضح رسالة وأهداف الوزارة.	0.886	**0.000
2	يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات.	0.742	*0.020
3	يوضح الهيكل التنظيمي المسميات الوظيفية والسلطات وبشكل دقيق ومفصل في الوزارة.	0.880	**0.000
4	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق والتكامل بين القطاعات والإدارات المختلفة في الوزارة.	0.879	**0.000
5	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين العاملين.	0.733	*0.02
6	يتم تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار كي يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية.	0.693	*0.04
7	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات والصلاحيات إلكترونياً.	0.872	**0.000
8	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على العمل الإلكتروني.	0.827	**0.000

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

يتضح من الجدول السابق أن البند الأول " الهيكل التنظيمي " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) تدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البند الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع البند الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

البند الثاني: القوانين والأنظمة والإجراءات:

جدول رقم(12) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	يتم ترجمة القيم التنظيمية المرغوبة على هيئة قوانين وأنظمة وإجراءات يلتزم بها الجميع.	0.975	**0.000
2	تصاغ القوانين والأنظمة والإجراءات بشكل واضح وسهلة الفهم.	0.815	**0.000
3	أن تكون القوانين والأنظمة والإجراءات داخل الوزارة معلنة للجميع.	0.861	**0.000
4	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات السلاسة في عملية التطبيق والتكامل والتنسيق.	0.873	**0.000
5	تعمل القوانين والأنظمة والإجراءات على اختصار إجراءات العمل مما يسهل تقديم الخدمة بشكل أسرع.	0.794	**0.000
6	تسهل القوانين والأنظمة والإجراءات من التواصل بين العاملين في جميع الاتجاهات.	0.881	**0.000
7	تدعم القوانين والأنظمة والإجراءات السارية التوجه الإلكتروني.	0.899	**0.000
8	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات النزاهة والشفافية والعدالة والمساواة للجميع.	0.746	**0.000
9	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات الأمان في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.892	**0.000

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

يتضح من الجدول السابق أن البند الثاني " القوانين والأنظمة والاجراءات " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)، وهي تدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البند الثاني، مما يعني أنها متنسقة داخليا مع البند الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

البند الثالث: الإدارة العليا / وهي (الوزير - الوكيل - الوكيل المساعد - مدير عام):

جدول رقم (13) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تمتلك الإدارة العليا ثقافة إلكترونية عالية.	0.812	**0.000
2	تمتلك الإدارة العليا الرؤية الواضحة فيما يتعلق بآليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.910	**0.000
3	تتبنى الإدارة العليا قيماً وممارسات تدعم فلسفة الإدارة الإلكترونية.	0.893	**0.000
4	يتوفر في الإدارة العليا صفات القيادة الرشيدة.	0.812	**0.000
5	تتمثل في الإدارة العليا القدوة والالتزام بقيم الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.675	*0.046
6	تعمل الإدارة العليا على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في الإدارة الإلكترونية.	0.735	**0.000
7	تساهم الإدارة العليا في سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.	0.959	**0.000
8	تنظم الإدارة العليا لقاءات دورية بينها وبين العاملين لتكوين ثقافة تنظيمية موحدة.	0.706	**0.000
9	تهيئ الإدارة بيئة عمل ملائمة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.	0.820	**0.000
10	تزود الإدارة العليا الموظفين بالمعلومات لتطوير استخداماتهم للإدارة الإلكترونية.	0.873	**0.000

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

يتضح من الجدول السابق أن البند الثالث " الإدارة العليا / وهي (الوزير - الوكيل - الوكيل المساعد - مدير عام) " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$)، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البند الثالث، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع البند الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

البند الرابع: العاملون:

جدول رقم (14) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الرابع مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتوافق مؤهلات وخبرات ومهارات العاملين في الوزارة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.951	**0.000
2	يتم تعريف الموظف بمهام وظيفته وبصورة واضحة.	0.940	**0.000
3	تتلاءم قيم وثقافة العاملين مع قيم وثقافة الوزارة.	0.772	*0.015
4	يلتزم الموظفون بالوزارة بالمعايير والحيادية والمصادقية والشفافية في أعمالهم.	0.880	**0.000
5	يتم تعريف العاملين على كيفية الاتصال والتواصل الإلكتروني الفعال بينهم.	0.832	**0.000
6	يوجد خطه تدريبية مسبقة وواضحة للعاملين لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	0.913	**0.000
7	تتوفر أساليب التطوير والتعليم الذاتي للعاملين بالوزارة وهي في متناول الجميع.	0.948	**0.000
8	هناك إرشاد مستمر للتأكد من قبول العاملين للثقافة التنظيمية المنشودة.	0.782	**0.000
9	يتم تعريف العاملين لمواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية المرغوبة.	0.774	**0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول السابق أن البند الرابع " العاملون " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البند الرابع، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع البند الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

البند الخامس: الحوافز والمكافآت:

جدول رقم (15) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البند الخامس مع الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ترتبط الحوافز والمكافآت بتحقيق أهداف وفلسفة الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	0.915	**0.000
2	تتوافق الحوافز والمكافآت مع حاجات ورغبات العاملين بالوزارة.	0.898	**0.000
3	تساعد الحوافز والمكافآت التي تقدمها الوزارة على دعم وإنجاز الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية.	0.957	**0.000
4	يوجد دعم إنساني ومعاملة حسنة للعاملين في الوزارة.	0.819	**0.000
5	يتم دعم الأنشطة التي تعزز الثقافة التنظيمية المرغوبة بالوزارة.	0.901	**0.000
6	تحقق الحوافز والمكافآت في الوزارة الثقة بالعاملين وتدفعهم للابتكار والتجديد.	0.947	**0.000
7	ترتبط الحوافز والمكافآت بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب.	0.887	**0.000
8	تُشبع الوزارة حاجات الموظفين للتقدير والاحترام.	0.965	**0.000
9	يتم منح الحوافز والمكافآت على أساس تقييم الأداء.	0.945	**0.000
10	تقوم الوزارة بابتعاث المتميزين للمشاركة في دورات داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم.	0.933	**0.000

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

يتضح من الجدول السابق أن فقرات البند الخامس: الحوافز والمكافآت " مرتبطة ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وتدل على ارتباط الفقرات البند الخامس التي تقيس الفقرات، مما يعني أنها متنسقة داخليا مع البند الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

2. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد 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. ويوضح الجدول التالي رقم (16) مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وعلاقتها القوية بالهدف العام للدراسة، وبذلك يكون المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

جدول رقم(16) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل بند من البنود والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	البند الأول	0.804	0.000**
2	البند الثاني	0.927	0.000**
3	البند الثالث	0.825	0.000**
4	البند الرابع	0.897	0.000**
5	البند الخامس	0.941	0.000**

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $0.05 \leq \alpha$.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان "أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجاوي، 2010: 97).

للتأكد من ثبات المقياس تم تطبيق هذا المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) موظفاً من موظفي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومن ثم استخدم طريقة الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل بند من بنود المحور على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المحور ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.905) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلت على

وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (10) معاملات الثبات لبنود محور الدراسة:

جدول رقم(17) معاملات الثبات لبنود المحور

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
	جميع البنود	46	0.905	0.951
1	البند الأول	8	0.898	0.948
2	البند الثاني	9	0.907	0.952
3	البند الثالث	10	0.911	0.954
4	البند الرابع	9	0.934	0.966
5	البند الخامس	10	0.883	0.939

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (17) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات المحور (0.905). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لجميع فقرات المحور (0.951). وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي. وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية صالحاً للتطبيق على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياس.

المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية:

صدق المقياس:

وذلك بأن يكون المقياس قادراً على قياس الجانب الذي أُعد من أجل قياسه (الفرا، مقدار، 2011، ص 134)، وأنواعه كالتالي:

1. الاتساق الداخلي:

وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، والدرجة الكلية للمحور الرئيسي الذي تنتمي إليه، أي يقيس مدى صدق فقرات البعد لقياس الأهداف، وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

البعد الأول: واقع خدمات الإدارة الإلكترونية

جدول رقم(18) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البعد الاول مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	توفر الوزارة للجمهور والموظفين شروح توضيحية وإرشادية وتعليمية لاستخدام النظام الإلكتروني.	0.807	**0.000
2	توفر الوزارة خدمات إلكترونية مناسبة لإدارة شؤون الموظفين.	0.877	**0.000
3	تلبي الخدمات الإلكترونية المستخدمة حاجات الموظفين.	0.751	**0.000
4	تتمتع الخدمات الإلكترونية المتوفرة بسهولة الاستخدام.	0.806	**0.000
5	يلبي نظام الأرشفة الإلكتروني حاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة.	0.815	**0.000
6	تعتمد الوزارة المراسلات الإلكترونية والبريد الإلكتروني كقناة اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.	0.794	**0.000
7	تُنفذ جميع الوظائف في الوزارة بطرق إلكترونية.	0.746	**0.000
8	تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تنفيذ جميع المعاملات الخاصة بالجمهور	0.899	**0.000

		إلكترونياً.	
**0.000	0.812	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة التفاعل بين مختلف القطاعات والإدارات في الوزارة.	9
*0.046	0.675	تخفض الإدارة الإلكترونية من عدد المراجعين المباشرين.	10
**0.000	0.873	تعزز الإدارة الإلكترونية أمن المعلومات وسرية التعاملات والحد من عمليات التزوير والتلاعب.	11

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

يتضح من الجدول السابق أن البعد الأول " واقع خدمات الإدارة الإلكترونية " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البعد الأول، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع البعد الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

البعد الثاني: الكادر البشري:

جدول رقم (19) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البعد الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

الرقم	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	يوجد لدى المعرفة الكافية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.772	*0.015
2	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني وبياناتك الشخصية والوظيفية عبر الشبكة من خارج مكان العمل.	0.913	**0.000
3	لدي الوزارة كادر بشري مؤهل وبعده كافٍ لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات.	0.706	**0.000
4	توفر الوزارة كادر بشري بعده كافٍ ومؤهل لتطوير البرمجيات ونظم المعلومات.	0.735	**0.000
5	توفر الوزارة كادر بشري بعده كافٍ ومؤهل لتقديم الدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية والأجهزة والشبكات بالسرعة الكافية.	0.951	**0.000
6	الكادر البشري بالوزارة قادر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بعمله اليومي.	0.921	**0.000
7	يتم تدريب وتأهيل العاملين بصورة مستمرة على برامج الإدارة الإلكترونية.	0.744	**0.000

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

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثاني " الكادر البشري " مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البعد الثاني، مما يعني أنها متسقة داخلياً مع البعد الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

البعد الثالث: الأجهزة والمعدات / البنية التحتية:

جدول رقم (20) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل فقرة من فقرات البعد الثالث مع الدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر الوزارة أجهزة حاسوب متطورة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.	0.959	**0.000
2	توفر الوزارة طابعات ملائمة وبعده كافٍ لمختلف الإدارات وموظفيها.	0.774	**0.000
3	توفر الوزارة عدد كافٍ وملائم من المساحات الضوئية "سكانر" لمختلف الإدارات.	0.784	**0.000
4	توفر الوزارة الشبكات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها.	0.912	**0.000
5	يتم ربط الوزارة بفروعها المختلفة عن طريق الشبكات الحاسوبية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	0.857	**0.000
6	يتم توفير الانترنت للعاملين على مدار الساعة.	0.851	**0.000
7	البنية التحتية للاتصالات والشبكات تستوعب ضغوط العمل في جميع الأوقات.	0.888	**0.000
8	توفر الوزارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق وإنجاز الإدارة الإلكترونية.	0.870	**0.000
9	تقوم الوزارة بتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر وبما يلاءم التطورات المستجدة.	0.867	**0.000
10	يتم تدريب العاملين على البرامج الحاسوبية بشكل مستمر.	0.870	**0.000

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

يتضح من الجدول السابق أن البعد الثالث " الأجهزة والمعدات / البنية التحتية) مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، وتدل على ارتباط الفقرات التي تقيس البعد الثالث، مما يعني أنها متسقة داخليا مع البعد الذي تقيسه، وهي أساسية في قياسه.

2- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويوضح الجدول التالي رقم (21) مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وعلاقتها القوية بالهدف العام للدراسة، وبذلك يكون المقياس يتسم بدرجة عالية من الصدق.

جدول رقم(21) معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لكل بعد من الابعاد والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	البعد الأول	0.817	**0.000
2	البعد الثاني	0.889	**0.000
3	البعد الثالث	0.876	**0.000

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

ثبات الاستبيان:

للتأكد من ثبات المقياس تم تطبيق هذا المقياس على العينة الاستطلاعية نفسها، ومن ثم استخدم طريقة الثبات ألفا - كرونباخ التالية:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات كل بند من بنود المحور على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المحور ككل، حيث بلغ معدل الثبات (0.894) وهو معامل ثبات عالٍ يشير إلى صلاحية المقياس. وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عالي، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم (22) معاملات الثبات لبنود محور الدراسة:

جدول رقم (22) معاملات الثبات (ألفا - كرونباخ) لبنود المحور

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي *
1	جميع الأبعاد	28	0.894	0.946
2	البعد الأول	11	0.839	0.916
3	البعد الثاني	7	0.915	0.957
4	البعد الثالث	10	0.899	0.948

*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (22) إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات المحور (0.894). وكذلك قيمة الصدق مرتفعة لجميع فقرات المحور (0.946). وبالتالي يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات الداخلي. وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية صالحاً للتطبيق على عينة الدراسة، وذلك بعد التأكد من صدق وثبات المقياس.

التوزيع الطبيعي:

استخدم الباحث اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogrov Smirnov Test لمعرفة ان الفقرات تتبع التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (23) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية Sig	قيمة اختبار Z	
0.608	0.763	الهيكل التنظيمي
0.861	0.603	القوانين والأنظمة والإجراءات
0.578	0.755	الإدارة العليا

0.557	0.917	العاملون
0.601	0.881	الحوافز والمكافئات
0.604	0.857	الثقافة التنظيمية
0.238	1.020	واقع خدمات الإدارة الإلكترونية
0.550	0.973	الكادر البشري
0.219	1.117	الأجهزة والمعدات
0.548	0.998	الإدارة الإلكترونية

ويوضح الجدول رقم (23) ان جميع فقرات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يطمئن الباحث لاستخدام الاختبارات العلمية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Package for the Social Sciences، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية العلمية، وذلك لأن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبى وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

– النسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، مما يفيد في وصف عينة الدراسة.

– اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

– معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط، ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين متغيرين، وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

- اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov- Smirnov Test لمعرفة الفقرات التي تتبع التوزيع الطبيعي لاختيار الاختبارات المعملية.
 - اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)؛ لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
 - اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
 - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
 - اختبار شيفية: يستخدم للمقارنات المتعددة عند معنوية اختبار تحليل التباين الاحادي لمعرفة الفروقات بين متوسطات الفئات.
 - معادلة خط الانحدار المتعدد كالتالي:
- الإدارة الإلكترونية = 1.862 + 325*الادرة العليا + 274*العاملون + 172*المكافئات والحوافز

مُلخَص الفصل

تحقيقاً لأهداف الدراسة وللتمهيد للدراسة الميدانية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة على تساؤلاتها، قام الباحث في هذا الفصل بتحديد منهج الدراسة المتبع وأسباب الاختيار للمنهج، وكذلك مصادر جمع بيانات الدراسة الأولية منها والثانوية، ومن ثم تم تحديد مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين على الفئات الثالثة والثانية والأولي والعليا وعددهم 160 عاملاً، ووضح المعلومات والبيانات الشخصية لهم، وبعد ذلك تطرق الباحث لأداة الدراسة الرئيسية وهو الاستبيان ثم انتقل الي تناول طرق اختيار صدق وثبات الاستبيان، وفي النهاية تم استعراض المعالجات الاحصائية.

الفصل الخامس

الدارسة الميدانية (التحليل والنقاش)

- المقدمة.
- تحليل مجالات الدارسة ومناقشتها.
- اختبار فرضيات الدارسة.
- ملخص الفصل.

الفصل الخامس

تحليل فقرات الاستبيان ومناقشة الفرضيات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبيان، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

تحليل فقرات الاستبيان:

لتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام اختبار T لعينة واحدة، لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 6 أم لا. فإذا كانت (Sig > 0.05) (أكبر من 0.05)، فإن متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضوع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن الموافقة المتوسطة وهي 6، أما إذا كانت (Sig < 0.05) (أقل من 0.05)، فإن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن الدرجة المتوسطة، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الاستجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن الموافقة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة، فيعني أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن الدرجة المتوسطة، والعكس صحيح. ولتحديد درجة الموافقة استخدم الباحث المحك التالي:

الجدول (24): المحك المعتمد في الدراسة

الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 10% - 35.99%	قليلة جداً
أكبر من 36% - 51.99%	قليلة
أكبر من 52% - 67.99%	متوسطة
أكبر من 68% - 83.99%	كبيرة
الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة

أكبر من (84% - 100%)	كبيرة جداً
----------------------	------------

source(Ozen et al.,2012)

Ozen, G., Yaman, M. and Acer, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. The online journal of recreation and sport, Vol. 1, Issue 2.

التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل أبعاد الثقافة التنظيمية:

قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من الفقرات الاستبانة، والجداول التالية توضح ذلك:

- التحليل وفقاً ل فقرات محور الثقافة التنظيمية

1. الهيكل التنظيمي

جدول (25): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لهيكل التنظيمي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يعكس الهيكل التنظيمي بشكل واضح رسالة وأهداف الوزارة.	6.514	2.118	65.14	14.34	.000**	4
2	يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات.	6.048	2.035	60.48	12.16	.000**	7
3	يوضح الهيكل التنظيمي المسميات الوظيفية والسلطات وبشكل دقيق ومفصل في الوزارة.	6.582	2.139	65.82	14.59	.000**	3
4	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق والتكامل بين القطاعات والإدارات المختلفة في الوزارة.	6.952	1.813	69.52	19.67	.000**	2
5	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين العاملين.	6.979	1.833	69.79	19.65	.000**	1
6	يتم تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار كي يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية.	5.795	2.143	57.95	10.12	.000**	8
7	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات والصلاحيات إلكترونياً	6.473	2.220	64.73	13.46	.000**	6
8	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على العمل الإلكتروني.	6.505	2.157	65.05	14.08	.000**	5

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
	المتوسط العام	6.480	1.623	64.80	18.47	0.000**	_____

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما، الفقرة رقم (5) " يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين العاملين " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 69.79% وقيمة الاختبار 19.65 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة حول هذه الفقرة، مما يسهم في عملية انتقال الثقافة التنظيمية بين العاملين في مختلف المستويات بسلاسة، وأنه بالإمكان أحداث التغيير في الثقافة التنظيمية من خلال تبادل المعلومات بين العاملين، وكذلك انتقال الخبرات والمعارف عبر الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة، وهذا بدوره يؤدي إلى دعم ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (وهيبة، 2014) التي أجريت على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأظهرت موافقة أفراد العينة بدرجة عالية فيما يتعلق ببنية المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على الاتصال فيما بينهم، ودراسة (المدان، موسي، 2010) والتي أجريت على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وبينت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة فيما يتعلق بتوفير الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين، أما دراسة (حرب، 2011) والتي أجريت على الوزارات الفلسطينية بغزة فقد أظهرت موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 70.26% لصالح مرونة وسهولة الاتصالات. تليها الفقرة رقم (4) " يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق والتكامل بين القطاعات والإدارات المختلفة في الوزارة " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 69.52% وقيمة الاختبار 19.67 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة حول هذه الفقرة، فمن خلال التنسيق والتكامل بين القطاعات المختلفة في الوزارة يتم إيجاد ثقافة تنظيمية موحدة وهذا يعزز ما ورد في العبارة الأولى، حيث يساعد التكامل والتنسيق بين القطاعات والإدارات المختلفة على تكوين ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التحول الإلكتروني، وقد أظهرت دراسة (المسعودي، 2010) والتي أجريت بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة أن من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية، وأظهرت نسبة 86.40% من عينة الدراسة نفسها أن التنسيق والتعاون بين الإدارات في المنظمة من أهم آليات التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بأدنى فقرتين فهما، الفقرة رقم (2) " يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات " احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 60.48% وقيمة الاختبار 12.16 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، أي أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة للفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الهيكل التنظيمي في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من عام 2005 حتى اعداد هذه الدراسة لم يطرأ عليه الا تغييرات طفيفة رغم البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية من عام 2011. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الاله، 2006) والتي أُجريت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ودراسة (حرب، 2011) والتي أُجريت على الوزارات الفلسطينية بغزة حيث كانت الموافقة بوزن نسبي 68.47% على الفقرة، أما دراسة (مطر، 2013) والتي طُبقت على وزارة الأشغال العامة والاسكان بغزة فكانت الموافقة بوزن نسبي 64.54%، ودراسة (عواد، 2014) حيث كانت على وزارة الاقتصاد الوطني بغزة، وأظهرت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على مرونة الهيكل التنظيمي. تليها الفقرة رقم (6) " يتم تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار كي يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 57.95% وقيمة الاختبار 10.12 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) وهذا يعنى موافقة متوسطة لأفراد العينة على هذه الفقرة، بمعنى أن الهيكل التنظيمي في الوزارة بحاجة لتعديل ليتلاءم مع الإدارة الإلكترونية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (أبو أمونه، 2009) والتي كانت على الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، وأظهرت موافقة عينة الدراسة وبدرجة متوسطة فيما يتعلق بتعديل الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع التحول إلى الإدارة الإلكترونية، أما دراسة (المسعودي، 2010) ودراسة (البشري، 2008) فأظهرت أن هناك موافقة بنسبة 56% وبنسبة 70.6% على التوالي أن الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية، أما دراسة (الغوطي، 2006) والتي أُجريت في الوزارات الفلسطينية، فعبرت عينة الدراسة عن عدم مناسبة الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحكومية في قطاع غزة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعزو الباحث ذلك إلى الفترة الزمنية بين الدراستين وإلى الاختلاف في مجتمع الدراسة، وكذلك اعتبار عام 2012 عام التحول الإلكتروني، هذا بالإضافة إلى وجود قطاعي الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وبصورة أساسية في الهيكل التنظيمي للوزارة، وكذلك يرى الباحث أن إجابة أفراد العينة على هذه الفقرة تعزز إجاباتهم على الفقرة السابقة رقم (2)، فمرونة الهيكل التنظيمي يساعد على عملية التحديث ومواجهه التغيرات، أما الهيكل التنظيمي الذي لا يتمتع بالمرونة الكافية فيصعب إجراء التغييرات عليه لتتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الدعم المستمر لها.

أما المتوسط العام للهيكل التنظيمي ف جاء بوزن نسبي 64.82% وقيمة الاختبار 10.12 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك اتجاهات ايجابية بدرجة متوسطة من وجهه نظر أفراد الدراسة حول أهمية الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة الإلكترونية، متفقة مع المتوسط العام للهيكل التنظيمي في دراسة (المدان، وموسي، 2010) الذي جاء بدرجة متوسطة، واعتبرت دراسة (المسعودي، 2010) و(البشري، 2008) أن إعادة بناء الهياكل التنظيمية إحدى الآليات التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات الإدارة الإلكترونية، ويعتبر الباحث أن هذه النسبية متدنية لأهمية بُعد الهيكل التنظيمي في بناء الثقافة التنظيمية، فوجود هيكل تنظيمي ملائم لتكوين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة الإلكترونية هو أمر حيوي ومؤثر في أي مؤسسة لنجاح تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية وخصوصاً في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحاضنة الرئيسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2. القوانين والأنظمة والإجراءات

جدول (26): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للقوانين والأنظمة والاجراءات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يتم ترجمة القيم التنظيمية المرغوبة على هيئة قوانين وأنظمة وإجراءات يلتزم بها الجميع.	6.589	1.900	65.89	10.11	.000**	7
2	تصاغ القوانين والأنظمة والإجراءات بشكل واضح وسهلة الفهم.	6.733	1.970	67.33	10.63	.000**	4
3	القوانين والأنظمة والإجراءات داخل الوزارة معلنة للجميع.	6.856	2.143	68.56	10.47	.000**	2
4	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات السلاسة في عملية التطبيق والتكامل والتنسيق.	6.514	2.059	65.14	8.88	.000**	8
5	تعمل القوانين والأنظمة والإجراءات على اختصار إجراءات العمل مما يسهل تقديم الخدمة بشكل أسرع.	6.850	1.951	68.50	11.50	.000**	3
6	تسهل القوانين والأنظمة والإجراءات من التواصل بين العاملين في جميع الاتجاهات.	6.637	1.965	66.37	10.07	.000**	5
7	تدعم القوانين والأنظمة والإجراءات السارية التوجه الإلكتروني.	6.952	1.902	69.52	12.40	.000**	1

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
8	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات النزاهة والشفافية والعدالة والمساواة للجميع.	6.020	2.271	60.20	6.56	.000**	9
9	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات الأمان في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.	6.610	2.128	66.10	9.14	.000**	6
	المتوسط العام	6.662	1.701	66.62	9.97	0.000* *	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما، الفقرة رقم (7) " تدعم القوانين والأنظمة والإجراءات السارية التوجه الإلكتروني " احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي 69.52% وقيمة الاختبار 12.40 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة نحو الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن القوانين والأنظمة والإجراءات تساعد في بناء الثقافة التنظيمية المطلوبة من خلال تعزيز السلوك الإيجابي للعاملين والمتعاملين مع الوزارة، باتباعهم للقوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها والمقررة من جهات الاختصاص، وكذلك المتابعة المستمرة من جهات الاختصاص لتطبيقها، وجاءت النتيجة متفقة مع دراسة (مطر، 2013) والتي أجريت على وزارة الأشغال العامة والإسكان وجاءت موافقة لأفراد العينة بوزن نسبي 66.17%، أما دراسة (حمادة، 2014) والتي أجريت على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة فجاءت موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 70.23%، ودراسة (أبو تيلخ، 2014) التي أجريت في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة فجاءت إجابات أفراد العينة على أن القوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الإلكترونية مناسبة. تليها الفقرة رقم (3) " القوانين والأنظمة والإجراءات داخل الوزارة معلنة للجميع " احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي 68.56% وقيمة الاختبار 10.47 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة. فإعلان القوانين والأنظمة والإجراءات يولد ثقافة تنظيمية تدعم توجهات الوزارة من مختلف الأطراف، وتعزز من اتباع السلوك الصحيح سواء في تنفيذ الأعمال أو تقديم الخدمات، وكذلك تلقي هذه الخدمات من قبل الجمهور، وهذا يبرز مدى وجود الشفافية والنزاهة في التعامل مع مختلف الأطراف، وأظهرت دراسة (حرب، 2011) والتي أجريت على الوزارات

الفلسطينية موافقة من أفراد عينة الدراسة بنسبة 75.72% على أن الأنظمة واللوائح والتعليمات مفهومة لدى المرؤوسين، أما دراسة أبو (تيلخ، 2014) فأظهرت موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 71.3% على الفقرة. وجاءت الفقرة رقم (5) " تعمل القوانين والأنظمة والاجراءات على اختصار إجراءات العمل مما يسهل تقديم الخدمة بشكل أسرع." في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي 68.50% وقيمة الاختبار 11.50 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الاله، 2006) والتي أُجريت على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ومع النتيجة التي جاءت بها دراسة (حرب، 2011) حيث أظهرت عينة الدراسة موافقة بوزن نسبي 73.96% على الفقرة، أما دراسة (المدلل، 2012) والتي أُجريت في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فجاءت بوزن نسبي 56.36% على الفقرة، ويرى الباحث أن هناك حاجة لتعديل القوانين والأنظمة والاجراءات لتتلاءم مع التحول إلى العمل الإلكتروني، والذي تعتبر سرعة تقديم الخدمات وتنفيذ الأعمال من مميزات الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بأدنى فترتين فهما، الفقرة رقم (4) " تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات السلاسة في عملية التطبيق والتكامل والتنسيق " احتلت المرتبة الثامنة وبوزن نسبي 65.14% وقيمة الاختبار 8.88 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهذا يعني أن القوانين تسهل وتؤمن عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية واستخداماتها، و تعمل الأنظمة والإجراءات المستخدمة والتي أقرتها جهات الاختصاص على التنسيق والتكامل بين الإدارات والجهات التي تستخدم الإدارة الإلكترونية بما يحقق الكفاءة والفعالية في تطبيق واستخدام الإدارة الإلكترونية ويسهل علي متلقي الخدمة من الحصول على الخدمات بصورة ميسرة، ويرى الباحث أن هذه النسبة متدنية وبحاجة إلي تثقيف العاملين قانونياً وتوضيح للأنظمة والإجراءات المتبعة. وجاءت النتيجة عموماً متفقة مع دراسة (حرب، 2011) والتي أُجريت على الوزارات الفلسطينية، أما دراسة (هدية، 2013) التي أُجريت في الإدارات العامة للتربية والتعليم بالسعودية فكانت هناك موافقة عالية جداً من أفراد العينة على الفقرة. تليها الفقرة رقم (8) " تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات النزاهة والشفافية والعدالة والمساواة للجميع " احتلت المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي 62.33%. وقيمة الاختبار 6.56 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة على العبارة، وهي تتفق مع النتيجة التي تم الحصول عليها في بعد العاملين الفقرة رقم (4). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القوانين والأنظمة والاجراءات المعمول بها لا تلبى احتياجات العمل الإلكتروني، وجود

بعض التجاوزات التي تتم عند تنفيذ المعاملات وتحيز من جانب بعض المسؤولين عند تطبيق القوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها، وعدم وضوح المعايير التي يتم بموجبها الترقيات والتكليفات بالوظائف الإشرافية والعليا، والتي تولد لدى العاملين الشعور بعدم الرضا عن المساواة والعدالة والشفافية عند تطبيق هذه القوانين والأنظمة والاجراءات.

وجاء المتوسط العام لبعء القوانين والأنظمة والإجراءات بوزن نسبي 66.64% وقيمة الاختبار 9.97 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة على أن القوانين والأنظمة والاجراءات المتبعة في الوزارة تعمل على دعم وإنجاز الإدارة الإلكترونية. وهي تتفق مع دراسة (حرب، 2011) حيث جاء المتوسط العام للمحور بوزن نسبي 71.90%، ودراسة (طالب، 2011) التي أجريت علي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، حيث جاءت فقرات مجال الأنظمة والقوانين معاً بوزن نسبي 69.09%، واعتبرت دراسة (البشري، 2008) أن من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية نقص التشريعات، أما دراسة (القحطاني، 2010) فرأت أن من سبل تفعيل الإدارة الإلكترونية سن التشريعات واللوائح التي تسهل وتنظم التعاملات الإلكترونية، ويرى الباحث أنه يجب الاهتمام بسن القوانين والأنظمة والتشريعات التي تحمي العمل الإلكتروني، فالقوانين والأنظمة والإجراءات تعتبر القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التحول الإلكتروني، ولتحقق الإدارة الإلكترونية ما وضعت من أجله؛ يلزم تعديل القوانين والأنظمة والإجراءات المعمول بها لتتوافق مع عمل وطبيعة الإدارة الإلكترونية، مما يترتب عليه منح الثقة والأمان لجميع الأطراف المتعاملة بالإدارة الإلكترونية ويرى الباحث أيضاً أنه يجب زيادة إدراك ومعرفة العاملين بالقوانين والأنظمة والإجراءات المتبعة.

3. الإدارة العليا

جدول (27): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للإدارة العليا

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تمتلك الإدارة العليا ثقافة إلكترونية عالية.	7.514	2.188	75.14	13.88	.000**	1
2	تمتلك الإدارة العليا الرؤية الواضحة فيما يتعلق بآليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.007	2.103	70.07	11.53	.000**	3
3	تتبنى الإدارة العليا قيماً وممارسات تدعم فلسفة الإدارة الإلكترونية.	7.027	2.184	70.27	11.21	.000**	2
4	يتوفر في الإدارة العليا صفات القيادة الرشيدة.	6.493	2.456	64.93	7.35	.000**	7
5	تتمثل في الإدارة العليا القدوة والالتزام بقيم الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	6.623	2.176	66.23	9.02	.000**	5
6	تعمل الإدارة العليا على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في الإدارة الإلكترونية.	6.610	2.285	66.10	8.51	.000**	6
7	تساهم الإدارة العليا في سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.	6.705	2.235	67.05	9.22	.000**	4
8	تنظم الإدارة العليا لقاءات دورية بينها وبين العاملين لتكوين ثقافة تنظيمية موحدة.	5.979	2.303	59.79	5.14	.000**	10
9	تهيئ الإدارة بيئة عمل ملائمة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.	6.212	2.272	62.12	6.45	.000**	9
10	تزود الإدارة العليا الموظفين بالمعلومات لتطوير استخداماتهم للإدارة الإلكترونية.	6.274	2.158	62.74	7.13	.000**	8
	المتوسط العام	6.645	1.932	66.45	8.94	0.00**	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما، الفقرة رقم (1) " تمتلك الإدارة العليا ثقافة إلكترونية عالية " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 75.14% وقيمة الاختبار

13.88 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة على الفقرة، وهذا يرجع إلى أن العاملين في الإدارة العليا جُلهم من أصحاب الاختصاص في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ومنهم من اكتسب الخبرة والمعرفة من خلال الاحتكاك المباشر والتواصل المستمر مع أصحاب الاختصاص، وكذلك اتباع سياسة التدوير الوظيفي في الوزارة مما ساهم في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية في أعمال الوزارة والخدمات التي تقدمها للجمهور. تليها الفقرة رقم (3) " تتبنى الإدارة العليا قيماً وممارسات تدعم فلسفة الإدارة الإلكترونية." بوزن نسبي 70.27% وقيمة الاختبار 11.21 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة على الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تغيير وتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة بحاجة إلى إدارة عليا تؤمن بفلسفة التغيير ولديها المعرفة العلمية والخبرة العملية للقيام بهذا التغيير وكذلك ثقافة تنظيمية تؤمن بقيم التغيير، وهذا ينطبق بدرجة كبيرة على الإدارة العليا في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وجاءت الفقرة رقم (10) " تزود الإدارة العليا الموظفين بالمعلومات لتطوير استخداماتهم للإدارة الإلكترونية." احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 62.21% وقيمة الاختبار 6.45 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، وهي تتفق مع دراسة (معتز بالله، 2015) والتي أجريت بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة بسكرة بالجزائر، ومع دراسة (العاجز، 2011) والتي أظهرت موافقة أفراد العينة وبوزن نسبي 67.55%، حيث أجريت الدراسة علي وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، ويرى الباحث أن هذه النسبة متدنية بالنسبة لأهمية الفقرة، فلضمان نجاح الإدارة الإلكترونية على الإدارة العليا أن تزود العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير استخداماتهم للإدارة الإلكترونية، مما يعزز من فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقديم الدعم المستمر لتطوير استخداماتها.

أما فيما يتعلق بأدنى فقتين فهما، الفقرة رقم (9) " تهيئ الإدارة بيئة عمل ملائمة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 62.12% وقيمة الاختبار 6.45 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، أما دراسة (المدلل، 2012) والتي أجريت في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، فكانت موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 50.68%، وأظهرت عدم موافقة أفراد العينة على سعي الإدارة العليا إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها، ويعزو الباحث ذلك إلى قصور من الإدارة العليا في تهيئة البيئة الداخلية

لقطاعات الوزارة المختلفة وخصوصاً قطاع البريد من حيث التجهيزات والأدوات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومكان العمل، وكذلك إلى الظروف المالية والاقتصادية الصعبة التي يعاني منها قطاع غزة والتي تنعكس علي البيئة الداخلية والخارجية. أما الفقرة رقم (8) "تنظم الإدارة العليا لقاءات دورية بينها وبين العاملين لتكوين ثقافة تنظيمية موحدة" فقد احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 59.79% وقيمة الاختبار 5.14 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، أما دراسة (المدل، 2012) فجاءت موافقة فراد العينة بوزن نسبي 50% علي الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة اللقاءات بين العاملين والإدارة العليا لتوضيح وتعزيز منظومة القيم والسلوك المرغوبة، وكذلك إيضاح رؤية ورسالة الوزارة، واقتصار اللقاءات علي المدراء والقليل من اللقاءات مع العاملين في بعض المناسبات الدينية مما يحد من نقل وتعزيز الثقافة التنظيمية المرغوب نقلها للعاملين.

أما المتوسط العام لبعء الإدارة العليا فجاء بوزن نسبي 66.45% أي أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على هذا البعد من أفراد العينة، أما النتيجة التي توصلت إليها دراسة (المدل، 2012) والتي أجريت علي المؤسسات الحكومية الفلسطينية، فأظهرت موافقة ضعيفة ووزن نسبي 53.14% لأفراد عينة الدراسة علي هذا المحور، وأشارت دراسة (القحطاني، 2010) أن من معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية عدم دعم الإدارة لهذا التوجه، ويرى الباحث أن هناك دور مؤثر للإدارة العليا في نجاح ودعم الإدارة الإلكترونية، فهي القدوة والمثل الأعلى للعاملين والتي من خلالها يمكن بناء ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة الإلكترونية، وهي من يستطيع أن يتقدم بمشاريع قوانين لجهات الاختصاص، وهي من تمتلك السلطة التي تمكنها من وضع القوانين والأنظمة والاجراءات التي تدعم الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق، فالإدارة العليا قادرة علي نشر ثقافة تنظيمية إلكترونية تساهم في دعم وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

4. العاملون

جدول (28): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للعاملين

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تتوافق مؤهلات وخبرات ومهارات العاملين في الوزارة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	6.568	1.697	65.68	11.16	.000**	2
2	يتم تعريف الموظف بمهام وظيفته وبصورة واضحة.	6.400	2.070	64.00	8.15	.000**	4
3	تتلاءم قيم وثقافة العاملين مع قيم وثقافة الوزارة.	6.329	1.948	63.29	8.24	.000**	5
4	يلتزم الموظفون بالوزارة بالمعايير والحيادية والمصادقية والشفافية في أعمالهم.	6.500	2.131	65.00	8.50	.000**	3
5	يتم تعريف العاملين على كيفية الاتصال والتواصل الإلكتروني الفعال بينهم.	6.610	1.991	66.10	9.77	.000**	1
6	يوجد خطه تدريبية مسبقة واضحة للعاملين لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	5.938	2.244	59.38	5.05	.000**	6
7	تتوفر أساليب التطوير والتعليم الذاتي للعاملين بالوزارة وهي في متناول الجميع.	5.801	2.282	58.01	4.24	.000**	8
8	هناك إرشاد مستمر للتأكد من قبول العاملين للثقافة التنظيمية المنشودة.	5.856	2.259	58.56	4.58	.000**	7
9	يتم تعريض العاملين لمواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية المرغوبة.	5.651	2.016	56.51	3.90	.000**	9
	المتوسط العام	6.184	1.672	61.84	7.07	0.000**	-----

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما، الفقرة رقم (5) " يتم تعريف العاملين علي كيفية الاتصال والتواصل الإلكتروني الفعال بينهم " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 66.10% وقيمة الاختبار 9.77 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، وجاءت العبارة أولاً لإلغاء الإدارة العليا التواصل الورقي بصورة تدريجية وتحويلها إلكترونياً، وهذا بدوره يعزز من نشر الثقافة التنظيمية عموماً والإلكترونية منها علي وجه الخصوص، وجاءت اجابة أفراد عينة الدراسة متفقة مع دراسة (أبو تليخ، 2014)، كما أظهرت دراسة (المدل، 2012) والتي أجريت في المؤسسات الحكومية الفلسطينية موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 65.68% علي الفقرة. تليها الفقرة رقم (1) " تتوافق مؤهلات وخبرات ومهارات العاملين في الوزارة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 65.68% وقيمة الاختبار 11.16 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة علي الفقرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معتر بالله، 2015) والتي أجريت بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة بسكرة بالجزائر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب الوظائف في الوزارة يشترط فيها المعرفة الجيدة في استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وهذا يساعد في دعم ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

واحتلت الفقرة رقم (6) " يوجد خطة تدريبية مسبقة وواضحة للعاملين لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية بالوزارة." احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 59.38% وقيمة الاختبار 5.05 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من أفراد العينة علي هذه الفقرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمادة، 2014) والتي أجريت علي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث جاءت النتيجة بوزن نسبي 63.86%، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى اضافة الفئة الثالثة لعينة الدراسة، وتتفق أيضاً مع دراسة (ابو تليخ، 2014)، وجاءت دراسة (مطر، 2013) بوزن نسبي 51% للفقرة، ويرى الباحث أن هذه النسبة متدنية لأهمية وجود خطة تدريبية مسبقة لتدريب العاملين علي استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يسهم في نجاح ودعم عملية التطبيق، وكذلك هناك حاجة مستمرة لتدريب العاملين علي التحديثات التي تطرأ علي البرامج والأنظمة المستخدمة، والخدمات التي يتم تقديمها للجمهور، ومن خلال التدريب يمكن خلق ثقافة تنظيمية وإلكترونية لدي العاملين تدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما فيما يتعلق بأدنى فقرتين فهما، الفقرة رقم (7) " تتوفر أساليب التطوير والتعليم الذاتي للعاملين بالوزارة وهي في متناول الجميع." احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي 58.01% وقيمة

الاختبار 4.24 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة مقبولة، أي أن هناك حاجة للاهتمام بصورة أكبر لتوفير أساليب التطوير والتعليم الذاتي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على قدرتهم في تنمية مهاراتهم وسرعة الاستجابة للتحويل للعمل الإلكتروني، وكذلك زيادة الوعي بالثقافة التنظيمية والإلكترونية بشكل خاص. وتأتي الفقرة رقم (9) " يتم تعريض العاملين لمواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية المرغوبة " بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي 56.51% وقيمة الاختبار 3.90 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة مقبولة، بينما أظهرت دراسة (هدية، 2013) موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على الفقرة.

أما المتوسط العام لبعده العاملين فجاء بوزن نسبي 61.84% وقيمة الاختبار 5.05 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، أما دراسة (المدلل، 2012) والتي أُجريت في المؤسسات الحكومية الفلسطينية فكانت فقرات المجال الكادر البشري معاً بوزن نسبي 53.18%، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم الاهتمام الكافي من الوزارة بتدريب العاملين وتوفير وسائل التعليم الذاتي لهم ووجود نقص في الإرشاد المستمر للعاملين ولكيفية التعامل مع البرامج والخدمات الإلكترونية التي تقدمها الوزارة والتعريف بتوجهاتها، وعدم التأكيد على القيم والسلوكيات الواجب اتباعها في العمل، بمعنى وجود قصور من الإدارة العليا في تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة بين الإدارة العليا والعاملين.

5. الحوافز والمكافآت

جدول (29): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للحوافز والمكافآت

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	ترتبط الحوافز والمكافآت بتحقيق أهداف وفلسفة الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	5.068	2.537	50.68	5.09	.000**	5
2	تتوافق الحوافز والمكافآت مع حاجات ورغبات العاملين بالوزارة.	4.774	2.477	47.74	3.78	.000**	9
3	تساعد الحوافز والمكافآت التي تقدمها الوزارة على دعم وإنجاز الإدارة	4.877	2.565	48.77	4.13	.000**	7

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
	الإلكترونية بكفاءة وفعالية.						
4	يوجد دعم إنساني ومعاملة حسنة للعاملين في الوزارة.	5.753	2.523	57.53	8.40	.000**	1
5	يتم دعم الأنشطة التي تعزز الثقافة التنظيمية المرغوبة بالوزارة.	5.541	2.179	55.41	8.55	.000**	2
6	تحقق الحوافز والمكافآت في الوزارة الثقة بالعاملين وتدفعهم للابتكار والتجديد.	5.226	2.537	52.26	5.84	.000**	4
7	ترتبط الحوافز والمكافآت بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب.	4.911	2.357	49.11	4.67	.000**	6
8	تُشبع الوزارة حاجات الموظفين للتقدير والاحترام.	5.411	2.588	54.11	6.59	.000**	3
9	يتم منح الحوافز والمكافآت على أساس تقييم الأداء.	4.877	2.657	48.77	3.99	.000**	7
10	تقوم الوزارة بابتعاث المتميزين للمشاركة في دورات لتعزيز قدراتهم.	4.404	2.736	44.04	2.78	.036*	10
	المتوسط العام	5.084	2.078	50.84	5.38	0.004**	-----

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما، الفقرة رقم (4) " يوجد دعم إنساني ومعاملة حسنة للعاملين في الوزارة " احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي 57.53% وقيمة الاختبار 8.40 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة بدرجة مقبولة من أفراد العينة على الفقرة، أما دراسة (القحطاني، 2010) والتي أُجريت بالمديرية العامة للدفاع المدني بالسعودية فأظهرت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة. تليها الفقرة رقم (5) " يتم دعم الأنشطة التي تعزز الثقافة التنظيمية المرغوبة بالوزارة " احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي 55.41% وقيمة الاختبار 8.55 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة مقبولة من أفراد العينة على الفقرة. وجاءت الفقرة رقم (7) " ترتبط الحوافز والمكافآت بمدى تطبيق

الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب." في المرتبة السادسة وبوزن نسبي 49.11% وقيمة الاختبار 4.67 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، أي أن هناك موافقة قليلة من أفراد العينة على الفقرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معتز بالله، 2015) والتي أُجريت بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بجامعة بسكرة بالجزائر وأظهرت أن هناك موافقة من أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق على الفقرة، وأما دراسة (العاجز، 2011) التي أُجريت علي وزارة التربية والتعليم العلي بمحافظات غزة فجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 58.42%، وكذلك دراسة (عمار، 2009) والتي أُجريت بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 58.87%، أما دراسة (المدان، موسي، 2010) والتي أُجريت علي مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) فأظهرت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة، ويرى الباحث أنه من الضروري ربط الحوافز والمكافآت بمدي تطبيق الإدارة الإلكترونية وبشكل ايجابي.

أما فيما يتعلق بأدنى فقتين فهما، الفقرة رقم (2) " تتوافق الحوافز والمكافآت مع حاجات ورغبات العاملين بالوزارة " احتلت المرتبة التاسعة وبوزن نسبي 47.74% وقيمة الاختبار 3.78 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة قليلة من أفراد العينة على الفقرة، ويرى الباحث أنه يجب التعرف على أكثر أنواع الحوافز تأثيراً في العاملين سواء كانت مادية أو معنوية لتحديد الأثر المطلوب لدى العاملين حيث تختلف حاجات ورغبات العاملين، لذلك يجب أن تتلاءم الحوافز والمكافآت مع حاجاتهم ورغباتهم. وتأتي الفقرة رقم (10) " تقوم الوزارة بابتعاث المتميزين للمشاركة في دورات لتعزيز قدراتهم " بالمرتبة الأخيرة وبوزن نسبي 44.04% وقيمة الاختبار 2.78 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة ضعيفة من أفراد العينة على هذه الفقرة، وتختلف مع دراسة (المدان، موسي، 2010) ومع دراسة (القحطاني، 2010) والتي أظهرت كل منهم موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة نحو الفقرة.

أما المتوسط العام لبعده الحوافز والمكافآت فجاء بوزن النسبي 50.84% وقيمة الاختبار 5.38 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، أي أن هناك موافقة ضعيفة من أفراد العينة على بعده الحوافز والمكافآت، وهذا يعكس رأى عينة الدراسة في وجود قصور من الوزارة في استثمار واستخدام بعده الحوافز والمكافآت في دعم وتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يؤدي إلى عدم اهتمام العاملين بتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المدان، موسي، 2010) والتي أُجريت على مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) ودراسة (الحنيطي، 2013) والتي أُجريت على الوزارات الأردنية، حيث جاء عامل الحوافز والمكافآت

بدرجة متوسطة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تفعيل الوزارة مع الجهات المختصة للمادة (56) من قانون الخدمة المدنية، والاكتفاء أحياناً بتوزيع شهادات التقدير، وكذلك اعتماد الوزارة على العقوبات أكثر من اعتمادها على تحفيز وتشجيع العاملين علي تحسين الأداء عموماً وفيما يختص بتطبيق الإدارة الإلكترونية علي وجه الخصوص.

بعد تحليل محور أبعاد الثقافة التنظيمية صار من الممكن الإجابة عن السؤال الأول: والذي ينص على: ما هي أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب، واختبار T لعينة واحدة لكل فقرة من الفقرات الاستبانه، والجداول التالي يوضح ذلك:

• تحليل وفقاً للدرجة الكلية لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية

جدول (30): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية

م	الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	الهيكل التنظيمي	6.48	1.623	64.8	18.47	0.000**	3
2	القوانين والأنظمة والإجراءات	6.662	1.701	66.62	9.97	0.000**	1
3	الإدارة العليا / وهي (الوزير - الوكيل - الوكيل المساعد - مدير عام)	6.645	1.932	66.45	8.94	0.00**	2
4	العاملون	6.184	1.672	61.84	7.07	0.000**	4
5	الحوافز والمكافآت	5.084	2.078	50.84	5.38	0.004**	5
	المتوسط العام	6.211	1.801	62.11	9.966	.000**	-----

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن " القوانين والأنظمة والإجراءات " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 66.62% وقيمة الاختبار 9.97 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يدل

على أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة على دور القوانين والأنظمة والإجراءات كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

" الإدارة العليا " احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي 66.45%. وقيمة الاختبار 8.49 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة على دور الإدارة العليا كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

" الهيكل التنظيمي " احتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي 64.80%. وقيمة الاختبار 18.47 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة على دور الهيكل التنظيمي كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

" العاملون " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 61.84%. وقيمة الاختبار 7.07 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة على دور العاملين كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

" الحوافز والمكافآت " احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 50.84%. وقيمة الاختبار 5.38 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يدل على أن هناك موافقة قليلة من أفراد العينة على دور الحوافز والمكافآت كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما المتوسط العام لأبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ف جاء بوزن نسبي 62.11% وقيمة الاختبار 9.966 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05)، وهذا يدل على موافقة متوسطة من أفراد العينة على دور أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية. ويرى الباحث أن هناك قبول من أفراد العينة بوجود دور للثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن الثقافة التنظيمية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بحسب إجابات عينه الدراسة بحاجة إلى تعزيز، كما أن بعد الحوافز والمكافآت أكثر الأبعاد بحاجة إلى إعادة النظر في استخدامه ليُلبي حاجات الموظفين ويؤدي دوره في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث كانت هناك موافقة قليلة من أفراد العينة على هذا البعد.

التحليل الإحصائي الوصفي للإدارة الإلكترونية:

التحليل وفقاً لفقرات محور المتغير التابع: الإدارة الإلكترونية

1. واقع الإدارة الإلكترونية

جدول (31): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لواقع الإدارة الإلكترونية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	توفر الوزارة للجمهور والموظفين شروح توضيحية وإرشادية وتعليمية لاستخدام النظام الإلكتروني.	6.000	2.024	60.00	4.02	.000**	11
2	توفر الوزارة خدمات إلكترونية مناسبة لإدارة شؤون الموظفين.	7.473	1.759	79.73	16.99	.000**	3
3	تتبع الخدمات الإلكترونية المستخدمة حاجات الموظفين.	7.363	1.800	77.63	15.86	.000**	4
4	تتمتع الخدمات الإلكترونية المتوفرة بسهولة الاستخدام.	7.308	1.783	73.08	15.64	.000**	5
5	يلبي نظام الأرشيف الإلكتروني حاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة.	6.808	1.895	68.08	5.53	.000**	9
6	تعتمد الوزارة المراسلات الإلكترونية والبريد الإلكتروني كقناة اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.	8.601	1.898	86.01	17.75	.000**	1
7	تُنفذ جميع الوظائف في الوزارة بطرق إلكترونية.	8.043	1.938	80.43	11.87	.000**	2
8	تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تنفيذ جميع المعاملات الخاصة بالجمهور إلكترونياً.	7.124	1.882	71.24	12.40	.000**	7
9	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة التفاعل بين مختلف القطاعات والإدارات في الوزارة.	6.692	2.043	66.92	7.01	.000**	10
10	تخفض الإدارة الإلكترونية من عدد المراجعين المباشرين.	6.904	1.984	69.04	.607	.000**	8
11	تعزز الإدارة الإلكترونية أمن المعلومات وسرية التعاملات والحد من عمليات التزوير والتلاعب.	7.151	2.099	71.51	12.38	.000**	6
	المتوسط العام	2257.	1.568	73.06	16.11	0.000**	_____

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى ففرتين هما، الفقرة رقم (6) " تعتمد الوزارة المراسلات الإلكترونية والبريد الإلكتروني كقناة اتصال بين مختلف المستويات الإدارية " احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي 86.01% وقيمة الاختبار 17.75 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً على هذه الفقرة، وهذا ما توصلت إليه دراسة (خير الدين، 2015) والتي أُجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، وأظهرت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق، في حين جاءت دراسة (أبو تليخ، 2014) والتي أُجريت في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة بوزن نسبي 78.4%، أما دراسة (عمار، 2009) التي أُجريت بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي فجاءت آراء أفراد الدراسة بوزن نسبي 91.60%، بشأن استخدام البريد الإلكتروني، أما دراسة (أبو أمونة، 2012) والتي أُجريت علي الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة، فأظهرت النتيجة رأي سلبي لأفراد العينة حول الفقرة بحيث لم تتجاوز درجة الحياد (6) وبوزن نسبي 55.66%. ويعزو الباحث ذلك إلى التزام وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات واهتمامها بتحويل أعمالها وخدماتها بحيث تتم بطريقة إلكترونية، وإدراج ذلك في خططها لاسيما بعد إعلان عام 2012 عام التحول الإلكتروني، واعتبارها الحاضنة الرئيسية والمشرفة على عملية التحول الإلكتروني. تليها الفقرة رقم (7) " تُنفذ جميع الوظائف في الوزارة بطرق إلكترونية." احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي 80.43% وقيمة الاختبار 11.87 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، وهي تعكس مدى تحول وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للعمل الإلكتروني، بحيث أصبحت أغلب الوظائف والخدمات التي تقدمها الوزارة تنفذ بطريقة إلكترونية، وهذا انسجاماً مع رؤية ورسالة الوزارة، وتطبيقاً لما تم إقراره من عملية التحول والانتقال إلى العمل الإلكتروني.

أما الفقرة رقم (2) " توفر الوزارة خدمات إلكترونية مناسبة لإدارة شؤون الموظفين " فجاءت في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي 79.73% وقيمة الاختبار 16.99 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة علي هذه الفقرة، وهي تعكس رضى العاملين عن الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية لهم، أما نتيجة دراسة (خوالدة، 2015) والتي أُجريت في المدارس الثانوية بخاصة في محافظة العاصمة عمان ، ودراسة (الغامدي، 2009) والتي أُجريت علي مدارس تعليم البنين بمدينة ينبع السعودية، فأظهرت كل منهما موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرة.

وجاءت الفقرة رقم (11) " تعزز الإدارة الإلكترونية أمن المعلومات وسرية التعاملات والحد من عمليات التزوير والتلاعب. " في المرتبة السادسة بين الفقرات وبوزن نسبي 71.51% وقيمة الاختبار 12.38 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى اتباع الوزارة السياسات الحكومية المقررة من جهات الاختصاص في التعامل مع سرية المعلومات والتي يتم متابعتها باستمرار من الجهات المختصة في الوزارة، وجاءت آراء أفراد عينة دراسة (حمادة، 2014) بوزن نسبي 67.47% والتي أجراها علي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بغزة وذلك بما يتعلق بوجود أمن وسرية للمعلومات، أما دراسة (القحطاني، 2010) والتي أجريت بالمديرية العامة للدفاع المدني بالسعودية فكانت موافقة أفراد عينة الدراسة على الفقرة بدرجة كبيرة.

أما فيما يتعلق بأدنى فقرتين فهما، الفقرة رقم (9) " تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة التفاعل بين مختلف القطاعات والإدارات في الوزارة " احتلت المرتبة العاشرة بوزن نسبي 66.92% وقيمة الاختبار 10.01 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة على الفقرة ، أما دراسة (أبو أمونة، 2009) والتي أجريت في الجامعات الفلسطينية النظامية بقطاع غزة فأظهرت عينة أفراد الدراسة موافقة بوزن نسبي 83.33% على الفقرة ، تليها الفقرة رقم (1) " توفر الوزارة للجمهور والموظفين شروح توضيحية وإرشادية وتعليمية لاستخدام النظام الإلكتروني " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60% وقيمة الاختبار 10.02 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، أما دراسة (معتز بالله، 2015) فكانت هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة موافق، أما ودراسة (العاجز، 2011) فكانت موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 63.32% على الفقرة، كما وأشارت دراسة (المسعودي، 2010) والتي أجريت على القطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة إلى أن نقص الأدلة الإرشادية الموضحة لآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية يعتبر من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويرى الباحث انه يجب الاهتمام أكثر بتوفير شروح توضيحية لكيفية استخدام الخدمات التي تقدمها الوزارة، وكذلك للموظفين لتمكينهم من التعامل بسلاسة مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحديثات التي تطرأ على البرامج، وبهذا يمكن تقديم الدعم المستمر للإدارة الإلكترونية، مما يعزز الثقافة الإلكترونية للعاملين والمجتمع ويسهم في جعل التعامل مع الخدمات التي تقدمها الوزارة بسهولة ويسر.

وجاء المتوسط العام لواقع الإدارة الإلكترونية بوزن نسبي 73.06% وقيمة الاختبار 10.02 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة مرتفعة

حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث تعتبر الوزارة هي الحاضنة الرئيسية للإدارة الإلكترونية، والتي بدأت بالتحول الإلكتروني في أعمالها وخدماتها، حيث اعتبر عام 2012 عام التحول الإلكتروني، وكذلك اقرار مجلس الوزراء للخطة الاستراتيجية للحكومة الإلكترونية للأعوام 2013-2015، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمادة، 2014) حيث جاء المتوسط العام لجميع درجات المحور بوزن نسبي 71.08%، أما دراسة (القحطاني، 2010) فقد جاء محور واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية بدرجة متوسطة. أما دراسة (أبو أمونة، 2009) فجاء محور دعم الإدارة الإلكترونية بوزن نسبي 70.37% للمحور.

2. الكادر البشري

جدول (32): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للكادر البشري

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	يوجد لدى المعرفة الكافية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	7.062	1.828	73.62	13.63	.000**	3
2	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني وبياناتك الشخصية والوظيفية عبر الشبكة من خارج مكان العمل.	7.390	2.462	77.90	11.73	.000**	1
3	لدي الوزارة كادر بشري مؤهل وبعده كافٍ لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات.	6.952	2.115	70.52	11.15	.000**	5
4	توفر الوزارة كادر بشري بعدد كافٍ ومؤهل لتطوير البرمجيات ونظم المعلومات.	7.011	1.944	71.01	12.43	.000**	4
5	توفر الوزارة كادر بشري بعدد كافٍ ومؤهل لتقديم الدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية والأجهزة والشبكات بالسرعة الكافية.	6.050	1.874	63.50	11.08	.000**	6
6	الكادر البشري بالوزارة قادر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بعمله اليومي.	7.205	1.864	76.05	14.30	.000**	2
7	يتم تدريب وتأهيل العاملين بصورة مستمرة على برامج الإدارة	6.010	2.143	60.10	8.03	.000**	7

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
	الإلكترونية.						
	المتوسط العام	6.811	2.033	70.39	11.77	0.000 **	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فقرتين هما، الفقرة رقم (1) " يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني وبياناتك الشخصية والوظيفية عبر الشبكة من خارج مكان العمل " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 77.90% وقيمة الاختبار 11.73 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة، ويتضح من هذه الموافقة قدرة الإدارة العليا في الوزارة من استغلال المميزات التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمصلحة العمل في الوزارة ولصالح الخدمات التي تقدمها للمستفيدين، بحيث يستطيع العاملون الدخول إلى مواقع عملهم وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم وهم خارج مكان العمل، مما يؤدي إلى سرعة الإنجاز، وهناك نسبة من العاملين وخصوصاً في قطاع البريد لا يسمح لهم بالدخول إلى نظام عملهم الإلكتروني لأن ذلك بحاجة إلى نظام خاص يتعلق بالأمر المالي، وهذا حفاظاً على أمن المعلومات وسريتها بينما يسمح لهم بالدخول إلى بياناتهم الوظيفية والشخصية، أما هذه النتيجة مع دراسة (العاجز، 2011) حيث جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 75.02%، أما دراسة (معتز بالله، 2015) فجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة بدرجة موافق على الفقرة. واحتلت المرتبة الثانية الفقرة رقم (6) "الكادر البشري بالوزارة قادر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بعمله اليومي." بوزن نسبي 76.05% وقيمة الاختبار 14.30 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة حول هذا البند، ويرى الباحث أن هذه النسبة قليلة لما يري من أهمية لهذا البند، حيث من المهم جداً أن يكون الكادر البشري قادر على تطبيق الإدارة الإلكترونية علي الأقل في مجال عمله اليومي، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود وظائف وخدمات لم يتم حوسبتها حتي توزيع وجمع الاستبيان، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو تليخ، 2014) حيث جاءت موافقة من أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 69.1%، ودراسة (مطر، 2013) والتي جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 74%، أما دراسة (بدوي، 2013) فأظهرت وجود ضعف لدى الكادر البشري في

تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 55.72%، أما دراسة (القحطاني، 2010) فكانت هناك موافقة متوسطة من أفراد عينة الدراسة على الفقرة .

تليها الفقرة رقم (4) " توفر الوزارة كادر بشري بعدد كافٍ ومؤهل لتطوير البرمجيات ونظم المعلومات " احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 71.01% وقيمة الاختبار 12.43 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة حول هذا البند، وتتفق مع دراسة (معتز بالله، 2015) حيث جاءت آراء أفراد العينة بدرجة موافق، وجاءت موافقة أفراد العينة في دراسة (العاجز، 2011) بوزن نسبي 72.25%، وبوزن نسبي 60% في دراسة (مطر، 2013)، ويرى الباحث أن وجود كوادر بشرية قادرة علي تطوير البرمجيات ونظم المعلومات يعمل على التحرر من التبعية للخارج وبدرجة معقولة لتطوير الإدارة الإلكترونية.

واحتلت المرتبة الخامسة الفقرة رقم (3) " لدى الوزارة كادر بشري مؤهل وبعده كافٍ لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات." بوزن نسبي 70.52% وقيمة الاختبار 11.15 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة حول هذه الفقرة، فبناء وتطوير البنية التحتية من شبكات ووسائل الاتصالات أمر مهم لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وتقديم الدعم اللازم لتطويرها، أما دراسة (مطر، 2013) والتي أجريت على وزارة الأشغال العامة والاسكان بقطاع غزة، فجاءت آراء أفراد العينة بنسبة 58.67% مما يدل عدم توفر رؤية لأفراد العينة حول وجود الكادر البشري والمؤهل لتطوير البنية التحتية.

أما فيما يتعلق بأدنى فئرتين فهما، الفقرة رقم (5) " توفر الوزارة كادر بشري بعدد كافٍ ومؤهل لتقديم الدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية والأجهزة والشبكات بالسرعة الكافية " احتلت المرتبة السادسة بوزن نسبي 63.50% وقيمة الاختبار 11.08 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة، ويعتقد الباحث أن هذه النسبة متدنية، فتقديم الدعم الفني بالسرعة اللازمة أمر ضروري لتحقيق أهداف الإدارة الإلكترونية، لذا يجب أن يتم الدعم بأقصى سرعة لأن تعطل الشبكات والأجهزة يعتبر من معوقات ومساوئ الإدارة الإلكترونية، ويعزو الباحث ذلك إلى قلة عدد الموظفين والبالغة 24 عاملاً حسب الجدول رقم (8)، وهذا العدد قليل نسبياً مقارنة بأهمية هذا القطاع في تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية، وأظهرت دراسة (مطر، 2013) موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 60%، أما دراسة (خوالدة، 2015) ودراسة (الغامدي، 2009) فكانت بدرجة متوسطة، أما دراسة (خير الدين، 2015) فجاءت بدرجة موافق. تليها الفقرة رقم (7) " يتم تدريب وتأهيل العاملين بصورة مستمرة على برامج الإدارة الإلكترونية " احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي 60.10% وقيمة

الاختبار 8.03 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الفقرة العاشرة في محور الأجهزة والمعدات ومع بعد العاملون لنفس الدراسة، مما يؤكد عن عدم رضا أفراد العينة عن عملية التدريب خصوصاً فيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية، وجاءت نتيجة دراسة (أبو تليخ، 2014) بوزن نسبي 70.50%، ودراسة (أبو أمونة، 2012) جاءت بوزن نسبي 69.15% ودراسة (مطر، 2013) جاءت بوزن نسبي 60.33%، أما دراسة (خير الدين، 2015) فجاءت بدرجة موافق.

وجاء المتوسط العام للكادر البشري بوزن نسبي 70.39% وقيمة الاختبار 11.77 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، وهذا يعني أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة نحو هذا المحور، فوجود الكادر البشري المؤهل والمتخصص أمر ضروري وحيوي لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وتطويرها والاستمرار في تقديم الدعم اللازم لنجاحها وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (عبدالناصر، قريشي، 2011) والتي أُجريت بمؤسسات التعليم العالي في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر حيث جاء المحور بدرجة موافق، أما دراسة (خير الدين، 2015) والتي أُجريت بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة فجاء المتوسط العام بدرجة موافق.

3. الأجهزة والمعدات / البنية التحتية

جدول (33): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب للأجهزة والمعدات

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	توفر الوزارة أجهزة حاسوب متطورة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.	6.363	2.181	63.63	7.55	.000**	6
2	توفر الوزارة طابعات ملائمة وبعدهد كافٍ لمختلف الإدارات وموظفيها.	6.534	2.134	65.34	8.69	.000**	5
3	توفر الوزارة عدد كافٍ وملائم من الماسحات الضوئية "سكانر" لمختلف الإدارات.	6.240	2.266	62.40	6.61	.000**	7
4	توفر الوزارة الشبكات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها.	.5548	2.020	5485.	10.61	.000**	2
5	يتم ربط الوزارة بفروعها المختلفة عن طريق الشبكات	9.087	2.026	90.87	13.24	.000**	1

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
	الحاسوبية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.						
6	يتم توفير الانترنت للعاملين على مدار الساعة.	6.185	2.665	61.85	5.37	.000**	9
7	البنية التحتية للاتصالات والشبكات تستوعب ضغوط العمل في جميع الأوقات.	1216.	2.241	.1216	6.54	.000**	8
8	توفر الوزارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق وإنجاز الإدارة الإلكترونية.	6.890	1.919	68.90	11.90	.000**	4
9	تقوم الوزارة بتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر وبما يلاءم التطورات المستجدة.	6.925	1.846	69.25	12.60	.000**	3
10	يتم تدريب العاملين على البرامج الحاسوبية بشكل مستمر.	5.918	2.362	59.18	4.69	.000**	10
	المتوسط العام	6.891	2.166	68.81	8.78	0.000*	

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن أعلى فئتين هما، الفقرة رقم (5) " يتم ربط لوزارة بفروعها المختلفة عن طريق الشبكات الحاسوبية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية " احتلت المرتبة الأولى وبوزن نسبي 90.87% وقيمة الاختبار 13.24 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة جيداً على الفقرة، حيث لا يمكن أن تؤدي الإدارة الإلكترونية دورها بكفاءة وفعالية بدون ربط جميع مقرات وفروع الوزارة بشبكات الحاسوب المناسبة، وتعتبر الشبكات من متطلبات عمل ونجاح الإدارة الإلكترونية لذلك توفر الوزارة شبكات مثل (lan –wan –wlan)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عمار 2009) حيث جاءت موافقة أفراد العينة بوزن نسبي 82.08%، أما دراسة (أبو تليخ، 2014) فجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 77.4%، ودراسة (الغامدي، 2009) جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية ، أما دراسة (بدوي، 2013) ودراسة (مطر، 2013) فكانت إجابة أفراد العينة بدرجة ضعيفة وبوزن نسبي 58.87% و 51.76% على التوالي بخصوص توفر الشبكات ووجود ربط بين الأقسام والفروع بالشبكات الحاسوبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. تليها الفقرة رقم (4) " توفر الوزارة الشبكات اللازمة

لتطبيق الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها" فقد احتلت المرتبة الثانية وبوزن نسبي 85.54% وقيمة الاختبار 10.61 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة كبيرة، وهذا ما أظهرته دراسة (حمادة، 2014) حيث كانت نتيجة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 71.82%، أما ما توصلت إليه دراسة (خوالدة، 2015) ودراسة (خير الدين، 2015) ودراسة (الغامدي، 2009) فجاءت نتيجة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة وبدرجة موافق ودرجة عالية على التوالي، ويرى الباحث أن إجابة أفراد عينة الدراسة تدعم إجابتهم علي الفقرة السابقة، وأن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد خطت خطوات كبيرة باتجاه حوسبة جميع أعمالها وكذلك خدماتها التي تقدمها للمستفيدين.

أما الفقرة رقم (1) " توفر الوزارة أجهزة حاسوب متطورة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية." احتلت المرتبة السادسة وبوزن نسبي 63.63% وقيمة الاختبار 7.55 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة حول الفقرة، أما دراسة (حمادة، 2014) فجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 75.11%، أما دراسة (خوالدة، 2015) فجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وجاءت دراسة (مطر، 2013) بموافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 64.67%، أما دراسة (عمار، 2009) فجاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بوزن نسبي 76.13%، وتعتبر هذه النسبة متدنية من وجهة نظر الباحث حيث تعتبر الحواسيب من أهم متطلبات تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية في الوقت الحالي، لذلك يلزم توفر الحواسيب بصورة كافية وبمواصفات عالية لتكون قادرة على تلبية تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية، وكذلك قدرة علي استيعاب التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أما الفقرة رقم (7) " البنية التحتية للاتصالات والشبكات تستوعب ضغوط العمل في جميع الأوقات." احتلت المرتبة الثامنة وبوزن نسبي 61.12% وقيمة الاختبار 6.54 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة مقبولة حول الفقرة. ويرى الباحث أن على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أن تعمل علي زيادة سرعة نقل البيانات لاستيعاب ضغوط العمل في جميع الأوقات حتى لا يفقد العمل الإلكتروني أحد أهم مميزاته، وجاءت دراسة (أبو أمونة، 2012) بوزن نسبي 82.26%، أما دراسة (الغامدي، 2009) فأظهرت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة.

أما الفقرة رقم (8) "توفر الوزارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق وانجاز الإدارة الإلكترونية." احتلت المرتبة الرابعة بوزن نسبي 68.90 وقيمة احتمالية ($Sig < 0.05$) أي أن

هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة، أما دراسة (حمادة، 2014) فجاءت بوزن نسبي 72.07%، أما دراسة (مطر، 2013) فجاءت بوزن نسبي 62.52%، أما دراسة (عمار، 2009) فجاءت بوزن نسبي 71.32%، و(خير الدين، 2015) جاءت موافقة أفراد العينة بدرجة محايدة.

أما الفقرة رقم (2) " توفر الوزارة طابعات ملائمة وبعدهد كافٍ لمختلف الإدارات وموظفيها." احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي 65.34 وقيمة الاختبار 8.69 وقيمة احتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة على ما جاء في الفقرة، وهي تتفق مع ما توصلت إليه دراسة(مطر، 2013) والتي جاءت بوزن نسبي 72%، أما دراسة (خير الدين، 2015) فأظهرت حياد أفراد العينة بالنسبة للفقرة.

أما الفقرة رقم (3) " توفر الوزارة عدد كافٍ وملائم من الماسحات الضوئية "سكانر" لمختلف الإدارات." احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي 62.40 وقيمة الاختبار 6.61 وقيمة احتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة على ما جاء في الفقرة، وهي تتفق مع دراسة(مطر، 2013) والتي جاءت بوزن نسبي 64.50%، أما دراسة (خير الدين، 2015) فأظهرت موافقة أفراد العينة بالنسبة للفقرة..

أما فيما يتعلق بأدنى فقرتين فهما، الفقرة رقم (6) " يتم توفير الانترنت للعاملين على مدار الساعة " احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي 61.85% وقيمة الاختبار 5.37 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة من أفراد العينة بدرجة متوسطة، حيث تري الإدارة العليا أن يتم توفير الانترنت في أوقات محددة وقليلة خلال فترات الدوام اليومي، أما دراسة (خوالدة، 2015) ودراسة (الغامدي، 2009) حيث أظهرتا موافقة عالية من أفراد العينة حول توفر الانترنت، ويعتبر الانترنت من وسائل التعليم الذاتي والتي تساهم في الارتقاء بالعمل الإلكتروني والتي يمكن من خلالها اكتساب مهارات وثقافة علمية تساعد في تكوين الابداع المعرفي. أما الفقرة رقم (10) " يتم تدريب العاملين على البرامج الحاسوبية بشكل مستمر " فقد احتلت المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي 59.18% وقيمة الاختبار 4.69 والقيمة الاحتمالية (Sig<0.05) أي أن هناك موافقة متوسطة من أفراد العينة حول عملية التدريب في الوزارة، وتتفق مع هذه الفقرة في دراسة (بدوي، 2013) حيث جاءت بوزن نسبي 58.01%، أما دراسة (عمار، 2009) فقد جاءت بوزن نسبي 73.77%، أما دراسة (خيرالدين، 2015) فكانت هناك موافقة بدرجة موافق من أفراد عينة الدراسة على الفقرة.

وجاء المتوسط العام للأجهزة والمعدات و البنية التحتية بوزن نسبي 68.81% وقيمة الاختبار 8.78 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$) وبدرجة كبيرة، وتتفق هذه النتيجة الى حد ما مع نتيجة دراسة (عبدالناصر، قريشي، 2011) والتي جاءت بدرجة متوسطة، كما وجاءت دراسة (خير الدين، 2015) بدرجة موافقة، وجاءت دراسة (أبو أمونة، 2009) بوزن نسبي 73.97% للمحور، أما دراسة (مطر، 2013) فجاءت بوزن نسبي 65.04% للمحور، أما دراسة (خوالدة، 2015) فجاءت بدرجة موافقة عالية للمحور، ويرى الباحث أنه يجب علي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الاهتمام أكثر بهذا المحور نظراً لأهمية الأجهزة والمعدات و البنية التحتية ومدى تأثيرها علي تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.

بعد تحليل محور الإدارة الإلكترونية أصبح من الممكن الاجابة عن السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: ما واقع الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة؟ للإجابة على هذا السؤال قام الباحث باستخدام متوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لكل فقرة من الفقرات واختبار T لعينة واحدة، والجداول التالية توضح ذلك:

• تحليل وفقاً للدرجة الكلية لجميع أبعاد الإدارة الإلكترونية

جدول (34): المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي والترتيب لجميع أبعاد واقع الإدارة الإلكترونية

م	الوظائف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اختبار "ت"	مستوى الدلالة	الترتيب
1	واقع الإدارة الإلكترونية	7.252	1.568	73.06	16.11	0.000**	1
2	الكادر البشري	7.039	2.033	70.39	11.77	0.000**	2
3	الأجهزة والمعدات / البنية التحتية	6.881	2.166	68.81	8.78	0.000**	3
	المتوسط العام	7.043	1.922	70.75	12.22	.000**	-----

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

يتبين من خلال الجدول السابق أن هناك خلل في ترتيب الفقرات

" واقع الإدارة الإلكترونية" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي 74.28% وقيمة الاختبار 16.11 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة لواقع الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

أما فيما يتعلق " بالكادر البشري " فقد احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي 70.39% وقيمة الاختبار 11.77 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة على الكادر البشري القائم على تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

وجاءت " الأجهزة والمعدات/ البنية التحتية " في المرتبة الثالثة بوزن نسبي 68.91% وقيمة الاختبار 8.78 والقيمة الاحتمالية ($Sig < 0.05$)، وهذا يدل على أن هناك موافقة كبيرة من أفراد العينة لواقع الأجهزة والمعدات / البنية التحتية التي يتم من خلالها تسهيل عملية تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

أما المتوسط العام للإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة بشكل عام فجاء بوزن نسبي 70.43%، أي أن موافقة أفراد العينة على هذا المتغير ككل جاءت بدرجة ايجابية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالناصر، قريشي، 2011)، وهذا مؤشر على أن وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات قد خطت خطوات متقدمة في تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية، ويرى الباحث أن علي وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات أن تعمل علي إكمال تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة وظائف الوزارة وكذلك الخدمات التي تقدمها للمستفيدين خصوصاً وأن الوزارة هي الحاضنة الرئيسية للعمل الإلكتروني، وأنه قد تم تبني عام 2012 عام للتحول الإلكتروني.

اختبار الفرضيات ومناقشتها

– النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية." للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرين.

جدول (35): يوضح معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية

م	العلاقة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة الإلكترونية	0.828	**0.000
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوانين والأنظمة والإجراءات ودعم الإدارة الإلكترونية	0.794	**0.000
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العاملين ودعم الإدارة الإلكترونية	0.781	**0.000
4	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة العليا ودعم الإدارة الإلكترونية	0.602	**0.000
5	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والمكافآت ودعم الإدارة الإلكترونية	0.734	**0.000
	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية	0.824	**0.000

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 // غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح :

– يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الهيكل التنظيمي والإدارة الإلكترونية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.828، وهذا يؤكد على أهمية الهيكل التنظيمي فكلما كان الهيكل التنظيمي يتلاءم مع احتياجات الإدارة الإلكترونية زادت فعالية آليات ووسائل دعم وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المسعودي، 2010) والتي اعتبرت أنه من المهم وجود هياكل تنظيمية مناسبة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية، ودراسة البشري (2009) التي اعتبرت أن إحدى الآليات لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية إعادة بناء الهياكل التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين القوانين والأنظمة والإجراءات ودعم الإدارة الإلكترونية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.794، وهذا يعني أنه كلما كانت القوانين والأنظمة والإجراءات واضحة ومعلنة وتحمي العمل الإلكتروني، كلما أدى ذلك إلى زيادة استخدام ودعم الإدارة الإلكترونية.

وهذا يتفق مع دراسة كل من (المسعودي، 2010) و (البشري، 2009) والتي توصلت إلى أن إعادة صياغة الإجراءات والعمليات بما يتفق ومتطلبات الإدارة الإلكترونية تعتبر إحدى الآليات التي من خلالها يمكن التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أظهرت دراسة (البشري، 2009) أيضاً أن إصدار التشريعات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعتبر من الآليات اللازمة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.

- يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين العاملين ودعم الإدارة الإلكترونية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.781، وهذا يعني أنه هناك دور مؤثر وفعال للعاملين في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعتبر العاملون من أهم العوامل والأبعاد التي تحدد نجاح أي مشروع، وهم محدد أساسي لنجاح أي تغيير في الأساليب الإدارية المستخدمة في أي منظمة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المدان، موسي، 2010) ودراسة (الحنيطي، 2013) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للعاملين في تنفيذ إدارة المعرفة.

- يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الإدارة العليا ودعم الإدارة الإلكترونية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.602، وهذا يعني وجود دور ايجابي للإدارة العليا من خلال دورها المؤثر في خلق وتكوين ثقافة تنظيمية وإلكترونية داعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتهيئة بيئة العمل الداخلية والخارجية لتتلاءم مع متطلبات دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية واستمرارها، ويتفق ذلك مع دراسة (المدان، موسي، 2010) ودراسة (الحنيطي، 2013) بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة (الإدارة العليا) في تنفيذ إدارة المعرفة.

- يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الحوافز والمكافئات ودعم الإدارة الإلكترونية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.734، وهذا يعني انه كلما زادت الحوافز والمكافئات المقدمة للعاملين المتميزين كلما كان هناك دعم متزايد للإدارة الإلكترونية، وتتفق مع دراسة (الحنيطي، 2013) ودراسة (المدان، موسي، 2010) بوجود إثر ذو دلالة احصائية للحوافز والمكافئات في تنفيذ ادارة المعرفة.

- يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.824، بمعنى انه كلما كانت أبعاد الثقافة التنظيمية بما تحتويه من آليات تتلاءم مع احتياجات تطبيق الإدارة الإلكترونية كلما زادت مساهمه هذه العوامل في دعم عملية التطبيق للإدارة الإلكترونية واستمرار نجاحها. و تتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة معتر بالله (2015) ودراسة (حسن، 2013) بوجود علاقة ذات دلالة معنوية ايجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، وكذلك مع دراسة (العاجز، 2011) ودراسة (كساب، 2011) ودراسة (السواط، 2015) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين الإدارة الإلكترونية، ودراسة (السهي، 2009) الذي اعتبر أن توفير بيئة مساعدة على الإبداع وتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتطوير مستوي استخدامهم لتطبيقات الإدارة من أهم خصائص الثقافة التنظيمية اللازمة لتفعيل الإدارة الإلكترونية، وكذلك مع نتيجة دراسة (المدان، موسي، 2010) و دراسة (الحنيطي، 2013) التي ترى بوجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وهي من الأساليب الإدارية الحديثة. ودراسة (أبو سموره، 2014) والتي ترى بوجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي بالسودان.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية ودعم الإدارة الإلكترونية."

معادلة خط الانحدار المتعدد:

تم استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد بطريقة stepwise لمعرفة تأثير المتغير المستقل ممثل في أبعاد الثقافة التنظيمية على المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية).

جدول (36): يوضح معادلة خط الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise

مستوى الدلالة	المعاملات	
**0.000	1.862	الثابت
**0.000	0.325	الإدارة العليا
**0.000	0.274	العاملون
*0.011	0.172	الحوافز والمكافئات
	0.731	قيمة معامل التحديد
	132.353	قيمة اختبار "ف"
**0.000		مستوى الدلالة

عند استخدام معادلة خط الانحدار المتعدد بطريقة Stepwise يتم استخدام كل المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة والإجراءات الإدارية العليا، العاملون، الحوافز والمكافئات) مع المتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، وفي هذه الطريقة نقوم بإدخال كل متغير مستقل على النموذج حيث نقوم بإدخال المتغير المستقل الأول (الهيكل التنظيمي مع الإدارة الإلكترونية) ونقوم بحساب المعاملات وقيمة معامل الارتباط وقيمة اختبار "ف"، ومن ثم ندخل المتغير المستقل الثاني (القوانين و الأنظمة والاجراءات) على النموذج ونعيد حساب قيمة المعاملات وقيمة معامل الارتباط ومعامل التحديد وقيمة اختبار "ف"، ويتم النظر لهذه القيم ومدى تأثير كل متغير مستقل عند إدخاله على النموذج، حيث نقوم بحذف المتغير المستقل الذي لا يؤثر المتغير التابع، ومن ثم نقوم بوضع أفضل نموذج له أفضل قيم معاملات وأفضل قيم معامل التحديد وأفضل قيمة اختبار "ف".

من خلال الجدول السابق يتضح ان أفضل معادلة خط الانحدار المتعدد كالتالي:

$$\text{الإدارة الإلكترونية} = 1.862 + 0.325 * \text{الإدارة العليا} + 0.274 * \text{العاملون} + 0.172 * \text{الحوافز والمكافئات}.$$

ويتضح كذلك أن معامل التحديد للنموذج هو 0.731 وهذا يعني أن نسبة المتغيرات المستقلة المفسرة لهذا النموذج تساوي 73.1% وان هناك 26.9% متغيرات مستقلة أخرى تؤثر في النموذج، ويتضح أيضا ان مستوى الدلالة sig لاختبار "ف" اقل من 0.05 وهذا يعني أن النموذج ملائم للتنبؤ ويصلح لما أُعد له.

وفي الجدول السابق تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد بطريقة stepwise والتي تبين ما يلي:

- تم استبعاد بعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة والإجراءات) بناءً على الطريقة المستخدمة والتي أظهرت أن هذين البعدين لهما تأثير ضعيف على دعم وتطبيق الإدارة الإلكترونية وهو المتغير التابع باعتبارهما ضعيفين احصائياً.
- المتغير التابع وهو الإدارة الإلكترونية يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بأبعاد الثقافة التنظيمية الأخرى (الإدارة العليا والعاملون والحوافز والمكافآت).
- عند تثبيت بعدين من أبعاد المعادلة والتأثير على البعد الثالث بوحدة واحدة، فإن التغير الحادث في دعم الإدارة الإلكترونية يساوي معامل هذا البعد.
- أظهرت النتائج أن معامل التحديد يساوي 0.731، بمعنى أن أبعاد الثقافة التنظيمية (الإدارة العليا والعاملون والحوافز والمكافآت) تفسر ما نسبته 73.1% من التغير في المتغير التابع وهو الإدارة الإلكترونية، والنسبة المتبقية 26.9% قد ترجع إلى عوامل وأبعاد أخرى تؤثر في المتغير التابع.

أما معادلة خط الانحدار المتعدد فتظهر تأثير ودور الثقافة التنظيمية متمثلة في أبعادها خصوصاً الإدارة العليا والعاملين والحوافز والمكافآت بالترتيب، بمعنى أن العنصر البشري والمتمثل في الفرد وفي أي مستوى من مستويات الوزارة أو أي مؤسسة أخرى هو الركن الأساسي وحجر الزاوية سواء كان ذلك من ناحية الثقافة التنظيمية أو عملية التحول ودعم الإدارة الإلكترونية، فالإدارة العليا والعاملين هم أفراد في منظومة العمل، فالإدارة العليا هي من تقوم بعملية التغير الثقافي أو الإداري وهي من لديها القدرة علي التغيير وتحديد القيم والمعتقدات والسلوك المرغوب، وفرض نمط الإجراءات والقوانين والمعايير التنظيمية التي تتوافق مع رؤية الوزارة ورسالتها وبما يحقق أهدافها وبما يحقق تطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية والثقافة الملائمة لذلك، أما العاملين فهم الطرف الآخر الذي تجري عليه عملية التغيير من خلال اكسابهم قيم ومعتقدات ومبادئ ثقافية تنظيمية تدعم عملية التحول الإلكتروني، وكذلك من خلال تطبيق القوانين والأنظمة والإجراءات والمبادئ التنظيمية التي تدعم عملية التحول الإلكتروني، أما الحوافز والمكافآت في الوسيلة التي من خلالها تعزز الإدارة العليا الثقافة التنظيمية المطلوبة وكذلك عملية التحول الإلكتروني بربطها بتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة الإلكترونية تعزي إلى المتغيرات الشخصية التالية: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث، الجنس، العمر).".

- للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "ف" "One Way ANOVA" لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول(37) يوضح اختبار تحليل التباين الاحادي

العوامل الشخصية	التحليل	أبعاد الثقافة التنظيمية	دعم الإدارة الحكومية
المؤهل العلمي	قيمة الاختبار	0.469	1.512
	مستوى الدلالة	//0.705	//0.214
المسمى الوظيفي	قيمة الاختبار	2.716	4.173
	مستوى الدلالة	*0.032	**0.003
القطاع او الإدارة التي يتبعها المبحوث	قيمة الاختبار	2.988	4.519
	مستوى الدلالة	*0.033	**0.005
العمر	قيمة الاختبار	0.711	0.396
	مستوى الدلالة	//0.586	//0.811

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة والإجراءات، الإدارة العليا، العاملون، الحوافز والمكافآت، الإجمالي) الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي إلى المؤهل العلمي ، وهذا يعني أن رؤية أفراد العينة متقاربة حول دور الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأن المؤهل العلمي لا يؤثر في رؤية أفراد العينة حول دور أبعاد الثقافة التنظيمية في دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس من أفراد العينة حسب جدول (6) كانت 63.7% والحاصلين على الماجستير 17.1% أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستوياتهم العلمية متقاربة فمن الطبيعي أن لا يكون هناك أثر واضح للمستوي التعليمي على إجابات أفراد العينة، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها يمتد للعاملين بدون النظر إلى المؤهل العلمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العاجز، 2011) و(معتز بالله، 2015)، بينما تختلف مع دراسة (السواط، 2015) التي توصلت إلى نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزي للمؤهل العلمي.

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة والإجراءات، الإدارة العليا، العاملون، الحوافز والمكافآت، الإجمالي) الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي إلى العمر، وهذا يعني أن أفراد العينة لهم رؤية متقاربة حول الثقافة التنظيمية وأبعادها الداعمة للإدارة الإلكترونية. وذلك لأن الإدارة الإلكترونية من المواضيع الإدارية الحديثة والتي تم تطبيقها منذ فترة قريبة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ويتم استخدامها من جميع العاملين كل حسب وظيفته وبغض النظر عن عمره، بينما تختلف مع دراسة (العاجز، 2011) والتي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية تعزي لمتغير الفئة العمرية.

- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (القوانين والأنظمة والإجراءات، الإجمالي) الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي إلى المسمى الوظيفي، ولتوضيح الفروقات تم استخدام اختبار شيفية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (38): يوضح الفروقات بين فئات المسمى الوظيفي

أخرى	رئيس شعبه	رئيس قسم	مدير	مدير عام	
1.682-	1.018-	1.329-	0.924-	-	مدير عام
0.758-	0.094-	0.406-	-	0.924	مدير
0.352-	0.312	-	0.406	1.329	رئيس قسم
0.664-	-	0.312-	0.094	1.018	رئيس شعبه
-	0.664	0.352	0.758	1.682	أخرى

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات المسمى الوظيفي. بمعنى أن أفراد العينة بمسمياتهم المختلفة لديهم رؤية متقاربة حول دور الثقافة التنظيمية بأبعادها في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (السهلي، 2009)، بينما اختلفت مع دراسة (العاجز، 2011) و(طالب، 2011) التي ترى بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، القوانين والأنظمة والإجراءات، العاملون، الحوافز والمكافآت) الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (الإدارة العليا، الإجمالي) الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث لتوضيح الفروقات تم استخدام اختبار شيفية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(39): يوضح الفروقات بين فئات القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث

الإدارات والوحدات المساندة	قطاع تكنولوجيا المعلومات	قطاع الاتصالات	قطاع البريد	
0.679	0.841	0.281-	-	قطاع البريد
0.959	1.122	-	0.281	قطاع الاتصالات
0.162-	-	1.122-	0.841-	قطاع تكنولوجيا المعلومات
-	0.162	0.959-	0.679-	الإدارات والوحدات المساندة

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث بين (الإدارات والوحدات المساندة، وقطاع الاتصالات) لصالح الإدارات والوحدات المساندة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإدارات والوحدات المساندة تشتمل على الدوائر (القانونية والشؤون المالية والإدارية والرقابة العامة والعلاقات العامة والاعلام) وهذه الإدارات والدوائر الأكثر تأثيراً واحتكاكاً واطلاعاً ومتابعةً لأبعاد الثقافة التنظيمية الواردة في هذه الدراسة، ومن خلال هذه الإدارات

والوحدات يمكن تكوين الثقافة التنظيمية المطلوبة للوزارة من خلال التأثير والمتابعة والتعديل في أبعاد وآليات ووسائل تكوين الثقافة التنظيمية.

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية، الكادر البشري، الأجهزة والمعدات، الإجمالي) في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة تعزى إلى المؤهل العلمي. وهذا يعني أن رؤية أفراد العينة متشابهة حول دعم الإدارة الإلكترونية، وأن المستوى العلمي لا يؤثر في رؤية أفراد العينة حول الإدارة الإلكترونية. وتتفق مع نتيجة دراسة (حمادة، 2013) ودراسة (كساب، 2011)، بينما تختلف مع دراسة (السواط، 2015) التي توصلت إلى نتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى للمؤهل العلمي. ويعزو الباحث ذلك إلى قيام وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بحوسبة أغلب وظائفها وخدماتها، مما يترتب عليه استخدام العاملين للإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية، الكادر البشري، الأجهزة والمعدات، الإجمالي) في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة تعزى إلى العمر. ويرجع ذلك إلى معرفة أفراد العينة بأهمية الإدارة الإلكترونية من واقع عملهم وتجربتهم حيث تم البدء بتطبيق الإدارة الإلكترونية من بداية 2012 وهذه فترة ليست قصيرة للتعلم الذاتي والتدريب على تنفيذ الأعمال إلكترونياً، بالإضافة إلى أن عينة الدراسة تعتبر شابة وهذه الفئة الأكثر استخداماً لتكنولوجيا المعلومات، وتتفق مع دراسة (حمادة، 2013) ودراسة (كساب، 2011).

- أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية، الكادر البشري، الأجهزة والمعدات، الإجمالي) في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة تعزى إلى المسمى الوظيفي لتوضيح الفروقات تم استخدام اختبار شيفية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (40): يوضح الفروقات بين فئات المسمى الوظيفي

اخرى	رئيس شعبة	رئيس قسم	مدير	مدير عام	
*2.030-	1.337-	1.769-	1.254-	-	مدير عام
0.776-	0.082-	0.516-	-	1.254	مدير
0.260-	0.433	-	0.516	1.769	رئيس قسم
0.693-	-	0.433-	0.082	1.337	رئيس شعبة
-	0.693	0.260	0.776	*2.030	اخرى

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول (واقع الإدارة الإلكترونية، الأجهزة والمعدات، الإجمالي) والمسمى الوظيفي (مدير عام، و أخرى) لصالح المدير العام مع العلم أنه تم اضافته وكيل الوزارة إلى فئة المدير العام ، ولا يوجد فروق حول (الكادر البشري) والمسمى الوظيفي، ويعزي ذلك إلى أن مستوي المدير العام الإداري أكثر اطلاعاً على عمل الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها ووسائل دعمها، وكذلك على متطلبات ومعوقات العمل الإلكتروني والمشاركة الفعالة في وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالعمل ودعم عملية التحول الإلكتروني على كافة المستويات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(حمادة،2013)، بينما تختلف مع دراسة(كساب،2011) التي تظهر أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة للإدارة الإلكترونية تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

- و أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة تعزي إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث لتوضيح الفروقات تم استخدام اختبار شيفية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (41): يوضح الفروقات بين فئات القطاع او الإدارة التي يتبعها المبحوث

الإدارات والوحدات المساندة	قطاع تكنولوجيا المعلومات	قطاع الاتصالات	قطاع البريد	
0.890	*1.001	0.484	-	قطاع البريد
0.406	0.517	-	0.484-	قطاع الاتصالات
0.111-	-	0.517-	1.001-	قطاع تكنولوجيا المعلومات
-	0.111	0.406-	0.890-	الإدارات والوحدات المساندة

من خلال الجدول السابق يتضح أنه يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين فئات القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث بين (قطاع تكنولوجيا المعلومات وقطاع البريد) لصالح قطاع تكنولوجيا المعلومات، وهذا أمر طبيعي لأن قطاع تكنولوجيا المعلومات هو أكثر تخصصاً وخبرة في مجال العمل الإلكتروني، والمسئول عن حوسبة العمل في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات التي تقدمها الوزارة وتحديثها، وكذلك قطاع تكنولوجيا المعلومات هو الجهة الأكثر اشرافاً ومتابعةً لدعم وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

الجنس: للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث باستخدام اختبار "ت" Independent sample "t test" لمعرفة الفروق بين المتغيرين.

جدول (42): يوضح نتائج اختبار t للفروق في أبعاد الثقافة التنظيمية و دعم الإدارة الإلكترونية تعزى للجنس

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار "ت"	مستوى الدلالة
أبعاد الثقافة التنظيمية	ذكر	125	6.254	1.567	0.789	//0.431
	انثى	21	5.958	1.731		
دعم الإدارة الإلكترونية	ذكر	125	6.922	1.458	1.213	//0.227
	انثى	21	6.495	1.695		

**دالة عند 0.01 *دالة عند 0.05 //غير دالة

من خلال الجدول السابق يتضح:

- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزي إلى الجنس. بمعنى أن الذكور والإناث من أفراد العينة لديهم رؤية متشابهة حول دور الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة الإلكترونية، أي أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد العينة حول دور هذه الأبعاد. وهذا يؤشر إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور مهم في التأثير على دعم الإدارة الإلكترونية واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (معتز بالله، 2015) ودراسة (العاجز، 2011) ودراسة (طالب، 2011) ودراسة (عكاشة، 2008)، وبينت دراسة (سميع، 2011) عدم وجود فوارق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية تعزي إلى متغير الجنس.
- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول واقع الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية، الكادر البشري، الأجهزة والمعدات، الإجمالي) في ظل الثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة تعزي إلى الجنس. وهذا يعني أن رؤية أفراد العينة متشابهة حول دعم الإدارة الإلكترونية، أي أن الجنس لا يؤثر في رؤية أفراد العينة حول دور هذه الأبعاد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (معتز بالله، 2015) ودراسة (السهلي، 2009) ومع دراسة (حمادة، 2013) ويعزو الباحث ذلك إلى أن كلا الجنسين مطالب باستخدام الإدارة الإلكترونية في أعمالهم بنفس الدرجة.

مُلخَص الفصل

تناول هذا الفصل التحليل الإحصائي للبيانات ونتائج الدراسة الميدانية، للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة ، وبدأ الباحث بتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن ثم قام بتحليل عناصر الإدارة الإلكترونية، ثم تناول الفرضيات واختباراتها ومدى تطابقها أو اختلافها مع الدراسات السابقة.

الفصل السادس النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية.
- النتائج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.
- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.
- التوصيات.
- الدراسات المستقبلية.

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتوصياتها

مقدمة

بناءً على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول دور الثقافة التنظيمية في دعم الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بقطاع غزة، وبعد جمع البيانات من خلال الاستبيانات وتفريغها وتحليلها وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، تم التوصل إلى جملة من النتائج والتوصيات، والتي يمكن اجمالها فيما يلي:

النتائج المتعلقة بالثقافة التنظيمية

- تعتبر الثقافة التنظيمية مدخلاً مناسباً لدعم الإدارة الإلكترونية، وتسهيل عملية التحول الإلكتروني، بالإضافة إلى مساهمتها الفعالة في استيعاب التطورات المتسارعة في وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
- أظهرت النتائج أن أبعاد الثقافة التنظيمية حازت على وزن نسبي (62.11%) وهي نسبة متوسطة، وجاءت مرتبة حسب وزنها النسبي كالتالي:
- القوانين والأنظمة والإجراءات جاءت بوزن نسبي 66.62%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أهمية هذا البعد.
- الإدارة العليا جاءت بنسبة 66.45%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أهمية هذا البعد.
- الهيكل التنظيمي جاءت وزن نسبي 64.80%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أهمية هذا البعد.
- العاملون جاءت بنسبة 61.84%، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من أفراد العينة على أهمية هذا البعد.
- أظهرت الدراسة عدم الرضا عن الحوافز والمكافئات التي تقدمها الوزارة للعاملين حيث جاءت بوزن نسبي 50.84%.
- أظهرت الدراسة قصور في عملية التدريب.

النتائج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

- خطت الوزارة خطوات كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الجاد نحو العمل الإلكتروني، فيما يتعلق بالوظائف أو الخدمات التي تقدمها الوزارة للأطراف المستفيدة.
- حصل متغير دعم الإدارة الإلكترونية على وزن نسبي 70.75%، أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على ذلك وكانت كالتالي:
- واقع الإدارة الإلكترونية حصل على وزن نسبي 73.06%، أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة على ذلك.
- الكادر البشري حصل على وزن نسبي 70.39%، أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة عليهم.
- الأجهزة والمعدات / البنية التحتية حازت على وزن نسبي 68.81%، أي أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من أفراد العينة عليها.
- لا يوجد عدد كاف من الكوادر البشرية المؤهلة لتقديم الدعم الفني اللازم بالسرعة اللازمة.
- عدم الاهتمام بالدرجة الكافية بعملية التدريب عموماً، وفيما يتعلق بالإدارة الإلكترونية علي وجه الخصوص.
- هناك قصور في توفير شروح توضيحية وارشادية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، سواء للعاملين أو للجمهور.

نتائج فرضيات الدراسة

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة، ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في (الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة والإجراءات - الإدارة العليا - العاملون - الحوافز والمكافآت)، ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية

- أظهرت الدراسة وجود تفاوت في تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية متمثلة في (الهيكل التنظيمي - القوانين والأنظمة والإجراءات - الإدارة العليا - العاملون - الحوافز والمكافآت)، ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- يتأثر دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية بكل من أبعاد الثقافة التنظيمية (الإدارة العليا- العاملون- الحوافز والمكافآت)، ودون تأثر جوهري بالبعدين الآخرين (الهيكل التنظيمي والقوانين والأنظمة والإجراءات).

- معادلة خط الانحدار المتعدد كالتالي:

الإدارة الإلكترونية = $1.862 + 0.325 * \text{الإدارة العليا} + 0.274 * \text{العاملون} + 0.172 * \text{الحوافز والمكافآت}$.

- تفسر أبعاد الثقافة التنظيمية (الإدارة العليا- العاملون- الحوافز والمكافآت) ما نسبته 73.1% من التغير أو التباين في المتغير التابع (دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية)، بينما ينسب تفسير النسبة المتبقية 26.9% إلى عوامل أخرى.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي - الأنظمة والقوانين والإجراءات - الإدارة العليا - العاملون - الحوافز والمكافآت) تعزي للبيانات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - الجنس - العمر).

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول بعد الثقافة التنظيمية (الإدارة العليا) تعزي إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث لصالح الإدارات والوحدات المساندة، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي - الأنظمة والقوانين والاحراءات - العاملون - الحوافز والمكافآت) تعزي إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية - الكادر البشري - الأجهزة والمعدات /البنية التحتية) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بغزة، تعزى للبيانات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي - الجنس - العمر).
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية - الأجهزة والمعدات) تعزى إلى المسمى الوظيفي لصالح فئة المدير العام، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (الكادر البشري) في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعزى إلى المسمى الوظيفي.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (واقع الإدارة الإلكترونية - الأجهزة والمعدات /البنية التحتية)، في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تعزى إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث، لصالح قطاع تكنولوجيا المعلومات، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دعم الإدارة الإلكترونية (الكادر البشري) في ظل الثقافة التنظيمية في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بغزة، تعزى إلى القطاع أو الإدارة التي يتبعها المبحوث.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة التي تم عرضها يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن من خلالها تطوير الثقافة التنظيمية والإلكترونية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتي يمكن أن تؤدي لتعزيز وتطوير العمل الإلكتروني وهي كما يلي:

- تكوين ثقافة تنظيمية وثقافة إلكترونية موحدة ونشرها بين العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية.
- العمل على توفير الحوافز والمكافئات وربطها ما أمكن بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إعداد خطة تدريبية للعاملين تدعم عملية التحول الإلكتروني، وتدريبهم على تحديثات البرامج والخدمات قبل استخدامها، مع تعريف العاملين بالمصطلحات التي يتم استخدامها في الإدارة الإلكترونية لجسر الفجوة الثقافية بين العاملين في مختلف القطاعات والمستويات.
- تثقيف العاملين قانونياً بصورة مستمرة.
- العمل على تحديث الهيكل التنظيمي بما يتلاءم والتحول إلى بيئة العمل الإلكتروني.
- التعريف بأهمية الإدارة الإلكترونية ومزايا استخدامها للعاملين وللمستفيدين من خدمات الوزارة، والعمل على نشر الثقافة الإلكترونية بين العاملين ومختلف فئات المجتمع من خلال الندوات والمحاضرات؛ وبمشاركة المجتمع المحلي.
- الإسراع ومع جهات الاختصاص الأخرى في وضع لوائح تنفيذية لقانون المعاملات الإلكترونية.
- العمل على إكمال وإنجاز عملية التحول الإلكتروني للوظائف والخدمات التي تقدمها الوزارة.
- سرعه الاستجابة للطلبات المقدمة للدعم الفني فيما يتعلق بالشبكات أو صيانة الأجهزة.
- تحديث أجهزة الحواسيب بما يتلاءم مع دعم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتحديث البرامج المستخدمة.
- تحسين الشبكات المستخدمة لتتلاءم مع زيادة سرعة نقل البيانات خصوصاً في أوقات ضغط العمل.
- توفير شروح توضيحية وارشادية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية، سواء للعاملين أو للجمهور.

خطة مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة:

أولاً: الثقافة التنظيمية:

التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مدة التنفيذ
تكوين ثقافة تنظيمية وثقافة إلكترونية موحدة ونشرها بين العاملين	تضمين رؤية ورسالة الوزارة للثقافة -إشراك العاملين- اللقاءات والتشرات الدورية- التحفيز	جميع المستويات الادارية- العلاقات العامة والاعلام - دائرة الرقابة	مستمرة
توفير الحوافز والمكافئات وربطها ما أمكن بتطبيق الإدارة الإلكترونية	تطبيق المنصوص عليه في قانون الخدمة المدنية - توفير حوافز أخرى مرتبطة بالعمل الإلكتروني	الإدارات العامة للقطاعات المختلفة- الموارد البشرية- الدائرة المالية	نصف سنة- سنة
إعداد خطة تدريبية للعاملين تدعم عملية التحول الإلكتروني، وتدريبهم علي تحديثات البرامج قبل تطبيقها	ورش عمل- دورات تدريبية- نشرات دورية	الإدارة العامة للمعلوماتية- دائرة التدريب- الموارد البشرية	6شهور- ومع عملية تحديث البرامج
تثقيف العاملين قانونياً باستمرار	ورش عمل- محاضرات ولقاءات- التعليمات- مراقبة تطبيق القانون	وحدة الشؤون القانونية- دائرة التشريعات والقوانين- دائرة الرقابة	مستمرة
تحديث الهيكل التنظيمي بما يتلاءم والتحول إلي بيئة العمل الإلكتروني	تشكيل لجنة لتطوير الهيكل التنظيمي	الإدارة العليا- التخطيط- مستشارين خارجيين	سنة
وضع لوائح تنفيذية لقانون المعاملات الإلكترونية	تشكيل لجان لوضع اللوائح	دائرة التشريعات والقوانين- ديوان الفتوي والتشريع- الإدارة العامة للمعلوماتية- مجلس الوزراء- المجلس التشريعي	سنة

ثانياً: الإدارة الإلكترونية:

التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	مدة التنفيذ
التعريف بأهمية الإدارة الإلكترونية	الندوات-المحاضرات- النشرات	الإدارة العامة للمعلوماتية- العلاقات العامة والإعلام- دائرة التدريب	سنة
العمل علي انجاز وإكمال عملية التحول الإلكتروني بالوزارة	حوسبة باقي الوظائف والخدمات التي تقدمها الوزارة	الإدارة العامة للمعلوماتية- الإدارة العامة للحاسوب- الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية	سنة
سرعة الاستجابة لطلبات الدعم الفني	توفير الكوادر والوسائل والأدوات المناسبة لذلك- وسرعة معالجة المشاكل الناتجة عن الشبكات والأجهزة	دائرة الشبكات والدعم الفني- الموارد البشرية- الدائرة المالية	مستمر
تحديث أجهزة الحواسيب والبرامج المستخدمة	شراء أجهزة حديثة تتلاءم مع تطبيقات الإدارة الإلكترونية- ومتابعة تحديث البرامج المستخدمة لتلبي حاجات العمل والعملاء	الإدارة العامة للحاسوب- الإدارة العامة للمعلوماتية- الدائرة المالية	سنة ثم حسب الاحتياجات
تحديث الشبكات	تطوير الشبكات بما يلبي حاجات العمل الإلكتروني	الإدارة العامة للحاسوب- الإدارة العامة للمعلوماتية- الدائرة المالية- الاتصالات	6شهور- سنة
توفير شروح توضيحية وارشادية	فيديوهات- عروض - نشرات -بوسترات	الإدارة العامة للمعلوماتية- العلاقات العامة والإعلام	شهر

الدراسات المستقبلية

- أثر الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارات بقطاع غزة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- دور التشريعات الفلسطينية في قطاع غزة في تعزيز استخدام الإدارة الإلكترونية.
- دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز تطبيق معايير الحكم الرشيد.
- مدى ملائمة الهياكل التنظيمية في الوزارات الفلسطينية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- آل دحوان، عبدالله(2008). دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية علي العاملين في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- إبراهيم، أبو السعود (2005). التقنيات الحديثة والحكومة الإلكترونية، مجلة العربية 3000 ، ع(1)، س(5)، دمشق.
- ابن نبي، مالك(1984). مشكلة الثقافة. ط4. دمشق: دار الفكر.
- أبو أمونه، يوسف(2009). واقع ادارة الموارد البشرية إلكترونياً e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- أبو تليخ، آلاء(2014). واقع الإدارة الإلكترونية في التعليم المستمر بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة وعلاقته ببرامج التدريب. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- أبو سمورة، أحمد(2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- أبو عاشور، خليفة، والنمري، ديانا(2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج(9)، ع(2)، ص199 - 220.
- أبو العلا، ليلي(2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. ط1. عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

- أبو بكر، مصطفى(2005).التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو بكر، مصطفى(2008).ادارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- أبو حشيش، بسام (2009).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئه التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مج25، ع1، ص111-140.
- أحمد، محمد(2009).الإدارة الإلكترونية. ط1. عمان: دار النشر للتوزيع والطباعة.
- الأسدي، أفنان(2009).الإدارة الإلكترونية-بين النظرية ومتطلبات التطبيق- في بيئة الأعمال العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(15)، ص111- 135.
- اسماعيل، محمد(2010).الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية.ط1. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.
- الباز، علي السيد(2015).بحث قانوني يوضح العلاقة بين الحكومة الإلكترونية و الإدارة المحلية. موقع المحاماة نت إلكتروني. الموقع <http://www.mohamah.net/answer/27560> تمت زيارته بتاريخ:2016/05/14
- باكير، علي حسين(2006). المفهوم الشامل لتطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة آراء حول الخليج. مركز الخليج للأبحاث. الامارات. العدد23. آب.2006. الموقع [-/https://alibakeer.maktoobblog.com/85589](https://alibakeer.maktoobblog.com/85589) تمت الزيارة بتاريخ14 / 05/ 2016/
- بدوى، خالد(2013).أثر الإدارة الإلكترونية على أداء العنصر البشرى(دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بورسعيد، بورسعيد، بور سعيد.

- البرزنجي، حيدر، وجمعة، محمد(2013). تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور اداري- تكنولوجي. نسخة إلكترونية.
- بروش، زين الدين، وهدار، لحسن(2007). دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC- بالعلمة. أبحاث اقتصادية وإدارية، ع(1)، جوان، ص46- 80.
- البريدي، عبدالله(2008). دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية: بالتطبيق علي الكليات التقنية في السعودية. المجلة العلمية للإدارة، العدد(2)، يناير- يونيو.
- بسيسو، محمد(2010). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية علي كفاءة العمليات الإدارية في مشروع مسح سجلات اللاجئين الفلسطينيين وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- البشري، منى(2009). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة جامعه أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهه نظر الإداريات وعضوات هيئة التدريس في الجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- بوراس، نور الدين(2014). دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدي العاملين- دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- بوعلي، نورالدين(2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ع (15)، جوان، ص151- 161.
- بوغلاق، نوال، وسعيد، يحيي(2014). دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الادارية. [مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع(11).

- بوقرة، كمال(2008).المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز-وحدة باتنة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- الثويني، عبد الكريم(2008).أثر الثقافة التنظيمية علي تطوير الموارد البشرية بالتطبيق علي المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- جاد الرب، سيد محمد(2012). القيادة الاستراتيجية. دار الكتب المصرية.
- جرينبيرج، جيرالد، وبارون، روبرت(2004).أدارة السلوك في المنظمات. ترجمة رفاعي رفاعي. الرياض: دار المريخ.
- جمال الدين، نجوي، والكمالين عبدالله، وحسان، محمود(2014).الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية، ع(3)، ج(1)، يوليو، ص496 - 532.
- جواد، شوقي، وأبو زيد، "محمد خير"(2007). الأبعاد المستقبلية للحكومة الإلكترونية في الأردن: متطلبات النجاح. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، ع(3)، ج(3)، ص278-295.
- حامد، فداء(2012).الإدارة الإلكترونية. ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- حجازي، عبد الفتاح(2004). الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني. ط1. الإسكندرية: دار الفكر.
- الحراشة، محمد، ومقابلة، محمد(2009). درجة ممارسة الوظائف العملية الادارية لدي رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن. مجلة جامعه دمشق، مج(25)، ع(3+4).

- حرب، حسام(2011).أثر المتغيرات الشخصية والتنظيمية على واقع تفويض السلطة لدى القيادات الادارية: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- حريم، حسين(2004).السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط1. عمان .الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسن، حسين(2009).الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر الدولي للتنمية الادارية. الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر.
- حسن، فاضل عباس(2013).دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الدراسة الإلكترونية: دراسة ميدانية جامعة ميسان. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، ع(9).
- الحسنات، ساري(2011).معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الدول العربية، القاهرة.
- حلواني، ابتسام(2009).من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر الدولي للتنمية الادارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر.
- حمادة، اسماعيل(2014). دور المعاملات الإلكترونية في تطوير الاداء الاداري الحكومي" (دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات - قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- حمداوي، عمر(2014).دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- حمود، خضير، واللوزي، موسي(2008).مبادئ ادارة الأعمال. ط1. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.

- الحنيطي، محمد(2013).أثر الثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية. دراسات العلوم الادارية، مج (40)، ع (1)، ص104- 126.
- حويحي، اسماعيل(2015).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة- محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- الخلايلة، ايمان، وهمشري، عمر(2015).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها. دراسات العلوم التربوية، مج (42)، ع(1). ص243- 263.
- خوالدة، محمد(2015).واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. دراسات العلوم التربوية، مج(42)، ع(3). ص1043- 1062.
- خوين، سندس رضوي(2009).قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(77)، ص91- 125.
- خير الدين، كميليا(2015).الإدارة الإلكترونية كأداة لتفعيل ادارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة. رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- الدجنى، ايا(2011).دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. بحث مقدم لنيل رسالة الدكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.
- الدولية، فهد(2007).أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- رفاعي، ممدوح(2003).أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة علي الفعالية التنظيمية. بحث محكم. جامعة عين شمس. (الموقع الإلكتروني)

- سالم، إياس(2013).العلاقة بين ثقافة المؤسسة والأداء البشري المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد(9)، ص173-181.
- السالمي، علاء عبد الرازق محمد(2006).الإدارة الإلكترونية. عمان: دار وائل للنشر.
- السالمي، علاء عبد الرازق محمد حسن(2008).أتمته المكاتب المتقدمة. عمان: دار وائل للنشر.
- السكارنه، بلال(2009).أخلاقيات العمل. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكارنه، بلال(2011).الابداع الاداري. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السلمي، علي(2005). ملتقى الإدارة الإلكترونية من أجل التميز والمنافسة. جدة. السعودية.
- سليمان، زيد(2009).الصحافة الإلكترونية. ط1. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سمير، عباس(2008).الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجية التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LBD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- سميع، زيد(2009).أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، حلوان، مصر.
- السهلي، فهد(2009).دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في امانة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- السواط، سامية(2015).الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العام من وجهة نظر معلمات ومديرات المرحلة المتوسطة بمدينة مكة المكرمة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه أم القري، مكة المكرمة.
- السويغان، عبد السلام(2012).ادارة مرفق الأمن بالوسائل الإلكترونية: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمرور بدولة الكويت. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- السيد، خلف(2009).تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات. ط1. كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
- سيزلاقي، أندرودي، ووالاس، مارك جي(1991).السلوك التنظيمي والأداء. القاهرة: معهد الإدارة العامة-مركز البحوث.
- الشلبي، هيثم، والنسور، مروان(2009).ادارة المنشآت المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صالحية، رائد(2014).مدى ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات الجامعية - قطاع غزة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- صديقي، أمينة(2013).تأثير الثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية -دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- الصيرفي، محمد(2003).الإدارة الرائدة. ط1. عمان: دار صفاء.
- طالب، منير(2011).علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

- الطعامنة، محمد، وعلوش، طارق(2004).الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- العاجز، ايهاب(2011).دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية علي وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- عارف، عالية(2007).الحكومة الإلكترونية: المفهوم والتحديات مع التطبيق علي التجربة المصرية. مجلة البحوث الادارية، ع(2).
- العالول، عبد الماجد(2011).مدي توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها علي الاستعداد المؤسسي ضد الفساد. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- عامر، طارق(2007).الإدارة الإلكترونية "نماذج معاصرة". ط1. القاهرة: دار السحاب.
- عبابنة، رائد، وحتاملة، ماجد(2013).دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، مج(9)، ع(4)، ص651-670.
- عبد الاله، سمير(2006).واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها علي مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- عبد الجبار، عادل، والقحطاني، محمد(2007).علم النفس التطويري والاداري. ط1. مكتبة الملك فهد الوطنية.(نسخة إلكترونية)
- عبد اللطيف، باري(2014).دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف، وجودة، محفوظ(2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية علي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مج(26)، ع(2)، ص119-156.
- عبد القادر، علال(2014).الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر. مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليوميين الدراسييين حول: مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر يوم 27 فيفري، جامعته البليدة.
- عبد المنعم، عبدالله(2016).مناهج البحث في العلوم التربوية: مفاهيم وتطبيقات وتحليلات احصائية. غزة: دار المقداد للطباعة.
- عبد الناصر، موسى، وقرشي، محمد(2011). مساهمه الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة-بسكرة-الجزائر. مجلة الباحث، ع(9)، ص87-100.
- عبدان، وحيد(2009).أثر الثقافة التنظيمية في السياسة الانتاجية المتبعة في المنظمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- العريقي، منصور(2009).الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية. المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، مج(5)، ع(2)، ص137-157.
- العزام، زياد(2015).أثر الثقافة التنظيمية علي سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن. دراسات العلوم الادارية، مج(42)، ع(1).
- عزوي، اممر، وعلماوي، أحمد(2010).الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال. الملتقي الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة يومي 13/14/ديسمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، الجزائر.

- عزيز، خالد، وأحمد، ثابت، وعبدالله، علاء الدين (2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوي. مجلة العلوم التربوية الرياضية، مج(5)، ع(3)، (ج2)، ص48- 71.
- عساف، عبد المعطي (2012). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. ط1. عمان: دار زهران.
- العطوى، جودت(2009). أساليب البحث العلمي. ط1. عمان: دار الثقافة.
- العطوى، عامر، والشيباني، الهام(2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج(12)، ع(4)، ص37- 65.
- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط1. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عكاشة، أسعد(2008). أثر الثقافة التنظيمية علي مستوى الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية علي شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- علوان، قاسم(2013). ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000. ط3. عمان: دار الثقافة.
- علوطني، لمين(2008). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحوث اقتصادية عربية، ع(42)، ربيع، ص144- 152.
- العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمرى، غسان(2006). المدخل الي ادارة المعرفة. ط1. عمان: دار النشر للتوزيع والطباعة.

- علي، محمد، وعبد الرحيم، محمد(2009).الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك. مجلة جامعة الأزهر. جامعة الأزهر.
- عمار، "محمد جمال"(2009).مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة الغوث الدولية وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- عمر، بلجازية، وأبو زيد، محمد(2011).دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. بحث مقدم الي الملتقي الدولي بعنوان "الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة وتحليل تجارب وطنية ودولية" المقام في جامعه سعد دحلب- البليدة خلال الفترة 18-19 مايو.
- عمران، كريمة(2014).تغيير الثقافة التنظيمية وأثرها علي فعالية التطوير التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية، ع(33)، جانفي، ص 123- 136.
- العمري، سعيد(2003).المتطلبات الادارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- العميان، محمود(2010).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط5. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العميان، محمود(2005).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عواد، عبد الناصر(2014). مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية من وجهة نظر المدراء التنفيذيين. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- العواملة، نائل(2003).نوعية الإدارة والحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الملك سعود، مج(15)، ع (2)، ص 249-294.

- عيادات، يوسف أحمد(2004). الحاسوب التعليمي وتطبيقاته التربوية. عمان: دار المسير.
- العيد، ختيم، ومحمد، يعقوبي(2014). بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لمنهج إدارة الجودة الشاملة من خلال فرق التحسين المستمر في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء - وحدة المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع(12)، ص103-119.
- الغالبي، طاهر، والعامري، صالح(2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- الغامدي، ماجد(2008). ملاءمة الثقافة التنظيمية السائدة في الكليات التقنية لتطبيق ادارة الجودة الشاملة "TQM" دراسة ميدانية علي الكلية التقنية بالباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- غنيم، أحمد علي(2006). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الاداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين بالمدينة المنورة. المجلة التربوية، مج(21)، ع(81)، ص143-219.
- غنيم، أحمد محمد(2004). الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الفيروز آبادي، مجد الدين محمد بن يعقوب(2003). القاموس المحيط. ط2، بيروت: دار احياء التراث العربي.
- قدوري، سحر(2012). اعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية :الجامعة المستنصرية أنموذجاً. مجلة الإدارة والاقتصاد. مج(35)، ع(93)، ص97-107.
- القريوتي، محمد(2010). نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- القصيمي، محمد، وطوبيا، سهم(2012). بحث بعنوان: نظام السجل الطبي الإلكتروني : مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية المعاصرة. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعه الجنان، طرابلس لبنان، 15-17 ديسمبر.
- قنديلجي، عامر(2015).التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها.ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- قوي، بوحنية(2003).ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء. مجلة الباحث، ع(2)، ص70-79.
- كريم، ههوار فتاح(2012).دور الثقافة التنظيمية في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء مديري معمل أسمنت بازيان في محافظة السلبيانية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلبيانية، اقليم كردستان العراق.
- كساب، رؤى(2011).العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- اللوزي، موسى(2002).التنمية الادارية.ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الليثي، محمد(2008).الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع الاداري من وجهه نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- محجز، خضر(2006). اميل حبيبي الوهم والحقيقة. ط1. دمشق: قدمس للنشر والتوزيع.
- محمود، سماح(2007).أثر كل من التكيف الخارجي والتكامل الداخلي في بناء الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء المدرء العاملين في المديرية العامة للتربية/ فرع الرصافة الثانية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(64)، ص164-182.

- المدان، سامي، وموسى، صباح(2010).قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية(اورانج). مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(84)، ص106- 142.
- المدلل، عبد الله(2012).تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها علي مستوى الأداء: دراسة تطبيقية علي مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- المربع، صالح(2008).القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة علي المديرية العامة للدفاع المدني. أطروحة للحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- المرسي، جمال الدين (2006). إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، ط. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مساعدة، ماجد(2013).إدارة المنظمات "منظور كلي". ط1. عمان: دار المسيرة.
- المسعودي، سميرة(2010).معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ادارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية، المملكة المتحدة.
- المسيري، عبدالوهاب(2010).الثقافة والمنهج. ط2. دمشق: دار الفكر.
- مطر، شادي(2013).دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية" دراسة ميدانية على وزارة الاشغال العامة والاسكان في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة.
- مطر، عصام(2013). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

- المطيري، محمد(2013).مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المعاني، أحمد، وعريقات، أحمد، والصالح، أسماء، ودره، عبد الباري(2011).قضايا ادارية معاصرة. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- معتز بالله، بورمل(2015).دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية - جامعة بسكرة. رسالة ماستر غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- المغربي، عبد الحميد(1998).علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الادارية: دراسة تطبيقية. مجلة المال والتجارة، ع(353). سبتمبر.
- منصور، منصور(2014). أثر عوامل البيئة الداخلية علي الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الاداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة). رؤى الاقتصادية. ع(6)، جوان، ص77-95.
- المهدي، بن عيسى(2004).ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة. مجلة الباحث، ع(3)، ص147-158.
- نجم عبود، نجم(2004).الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. الرياض: دار المريخ للنشر.
- نجم عبود، نجم(2009).الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجية -الوظائف -المجالات. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- النسور، محمد(2012).دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مج(20)، ع(2)، يونيو، ص187-210

- هديه، سعيد(2013).آليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة ام القري. مكة المكرمة.
- الوادي، محمد، الوادي، بلال(2011).المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتهما المعاصرة. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وهيبة، داسي(2014).أثر الثقافة التنظيمية علي ادارة المعرفة دراسة عينية من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- وهيبة، عيساوي(2012).أثر الثقافة التنظيمية علي الرضا الوظيفي "دراسة حالة فئة الأفراد الشبة طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- ياسين، سعد(2005).الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. معهد الإدارة العامة. الرياض.
- ياسين، سعد(2009).نظم المعلومات الادارية. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdi, K. & Senin, A. (2014) "Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation". **Journal of management policies and practices**", Vol. (2), No. (2), P.1-10.
- Adewwale& Anthonia, (2013). **The impact of organizational culture on human resource practices: A study on a selected sample of private Nigerian universities.** Vol. (5), No (4), P. 115-133.
- Astri Ghani, (2012), **The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment; Case Study of Civil Government Organizations in Indonesia,** School of Business and Manangement – Institut Teknologi Bandung Jl. Gansha No.8, Bandung-Indonesia.

- Belch, Holly A. ; Wilson, Maureen E. ; Dunkel, Norbert (2009), "**Cultures of Success: Recruiting and Retaining**" New Live-In Residence Life Professionals College Student Affairs Journal.
- Erickson, Judith A. (2000) "**Corporate Culture: The Key to Safety Performance**", Occupational Hazard, Vol. (62), Issue (4), P 45-50.
- Gokmen, Aytac,(2010),”Developments and Prospects in E-Government Implementation in Turkey”, **International Journal of E-Business and E-Government Studies**, Vol. (2), No.(2), P 27 – 39
- Hofstede. G (1991), **Culture and Organizations: Software of the Mind**. Mc Graw-Hill.
- Holowetzki, A. (2002), **The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within an Organization**.
- Ghazi. I. Raho, Al-Ani S. Muzhir, Al-Heeti M. Khattab, (2015), " E-University Environment Based on E-management", **International Journal of Computational Engineering Research**, Vo.(5), No(4), April – 2015.
- Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, (2010), "**Management Information systems: Managing The Digital Firm**", 11thed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Leidner, D. et al. (2006), The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, **International Journal of e-Collaboration**, Vol.(2), No(1), P. 17-40.
- Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: a cross-national comparison. **Journal of Management Development**, Vol. 23(4), P.321-338.
- Lund, D.B. (2003, November). **Organizational culture and job satisfaction**. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Vol.18(3), P. 219-236.
- Rawash. N. Hassan,(2014)," Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions", **Academic Research International** Vol. 5(5) September, P. 213- 225.
- Reddick, C., H. Abdelsalam, and H. Elkadi, (2010) "**Channel Choice and the Digital Divide in E-Government: The Case of Egypt**", Information Technology for Development, Vol.(18), Issue(3), P. 1-21.
- Robbins Stephen ,(1998)."**organizational Behavior**" New Jersey Prentice – hell international, 8th edition.
- Robbins, Stephen, and Timothy Judge,(2010). "**Organizational Behaviour**" 14th ed. Harlow, UK: Financial Times Prentice Hall.
- Seresht, H. & Fayyazi, M. & Asi, N. (2008) "**E-Management: Barriers and Challenges in Iran**". Phd. Dallameh Tabateebe University.

- Schein, Edgar H., (2004), "**Organizational Culture and Leadership, Third Edition, John Wiley & Sons, San Francisco**".
- Wilkinson, G. 2007. **E-Government: Key Concepts and Applications to Development**. Master dissertation, University of North Carolina.
- Williams van Rooij, Shahron, (2010), **The Role of Organizational SubCultures in Higher Education Adoption of Open Source Software (OSS) for Teaching/Learning. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association**.
- Y.Chuang,R. Church, and J. Zikic, (2004), "**Organizational Culture, Group Diversity and Intra-group Conflict**", Team Performance Management, Vol.(10), No.(1/2), P. 26-34.
- Yilmaz, G.& Ergun, E (2008). Organizational Culture and Firm Effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. **Journal of World Business**. Vol.(43), P. 290-306.
- Young, A. Hee Y & Jeanne, R. (2011). Orgnizational culture, quality of work life, and Orgnizational effectiveness in Korean University Hospitals. **Journal of the Teanscultural Nursing Society**. Vol. (22), P.22-30.
- Zhu, C. & Engels, N, (2014), "**Organizational culture and instructional innovations in higher education Perceptions and reactions of teachers and students**". **Journal of Educational Management Administration Leadership**. Vol.(42), No.(1), P.136-158.

المواقع الإلكترونية:

- موقع كنانة أون لاين صفحة الدكتور أحمد الكرد تم استرجاعه في 2016/9/18م، الساعة 7 مساءً على الرابط <http://www.kenanaonline.com/ahmedkordy> .
- موقع الدكتور محمود رفاعي تم استرجاعه في 2016/6/5م الساعة 01:00 مساءً على الرابط: <http://dr-mamdouhrefaiy.com>.
- موقع مجلة سياسات وممارسات الإدارة، المجلد الثاني - العدد الثاني، تم استرجاعه في 2016/3/13م الساعة 09:00 مساءً على الرابط: www.jmppnet.com.

- مجتمع بحوث التعليم العالي، تم استرجاعه في 2016/6/11 الساعة 11:00 صباحاً على الرابط: <https://www.srhe.ac.uk> .
- موقع دينيسون للاستشارات تم استرجاعه في 2016/7/6 الساعة 07:00 مساءً على الرابط: www.denisonconsulting.com .
- نشرة إلكترونية بعنوان الحكومة الإلكترونية: المفاهيم الأساسية والتطبيقات في التنمية تم استرجاعها في 2016/5/12 الساعة 04:00 مساءً على الرابط: <http://workspace.unpan.org> .
- موقع رابطة العلماء الصينيين الأمريكيين تم استرجاعه في 2016/6/1 الساعة 10:00 صباحاً على الرابط: <https://www.g-casa.com> .
- قناة الاختيار والفجوة الرقمية في الحكومة الإلكترونية حالة مصر تم استرجاعها في 2016/156 الساعة 11:30 صباحاً على الرابط: <http://hisham.iddecision.org> .
- موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تم استرجاعه في 2016/3/11 الساعة 10:00 مساءً على الرابط: <http://www.mtit.gov.ps> .
- موقع المكتبة المركزية في الجامعة الإسلامية، تم استرجاعه في 2016/2/13 الساعة 11:00 صباحاً على الرابط: <http://library.iugaza.edu.ps> .
- مكتبة جامعة نايف للعلوم الأمنية، تم استرجاعه في 2016/6/5 الساعة 08:00 مساءً على الرابط: <http://library.nauss.edu.sa> .
- مكتبة جواهر لال نهرو - جامعة الأزهر، تم استرجاعه في 2016/5/13 الساعة 01:00 مساءً على الرابط: <http://www.alazhar.edu.ps> .
- موقع جامعة محمد خيضر بسكرة تم استرجاعه في 2016/1/11 الساعة 06:00 مساءً على الرابط: www.dspace.univ-biskra.dz .
- موقع علي حسين باكير تم استرجاعه في 2016/3/06 الساعة 07:00 مساءً على الرابط: <https://alibakeer.maktoobblog.com> .
- موقع الدكتور غسان يوسف قطيط تم استرجاعه في 2016/05/21 الساعة 10:30 مساءً على الرابط: <http://www.ghassan-ktait.com> .
- نسخة إلكترونية - على مكتبة جوجل - من كتاب تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة منظور اداري- تكنولوجي (البرزنجي، حيدر شاكر، جمعة، محمد

حسن، (2013)، تم استرجاعه في 2016/8/25م، الساعة 09:00 مساءً على الرابط:
www.google.ps

الملاحق

ملحق رقم (1)

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies
مسار النخبة



الالتين: 09 مايو، 2016
№: MPA, EX, 4020

حُفِظَتْ وَبُورِكَتْ،،،

الأخ الفاضل/ م. سهيل محمد مدوخ
وكيل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة باحث

نهديك عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العليّ القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة،
تفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الطالب: محمد إبراهيم محمد محجز، برقم
جامعي: 120120046، تخصص: ادارة الدولة والحكم الرشيد، يقوم بإعداد رسالة ماجستير
بعنوان: 'نور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية: وزارة
الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المحافظات الجنوبية'، ونظراً لحاجة الباحث لتوزيع
الاستبانات وبعض المعلومات الالكترونية وخدمات الوزارة؛ نرجو منكم تسهيل مهمته في ذلك.

ونفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،



نسخة ل:

- ملف الطالب



mpaedups

www.mpa.edu.ps
info@mpa.edu.ps

970 8 2821838
970 8 2844470
970 8 2861245

فلسطين - غزة - شارع جمال عبد الناصر (الثلاثيني)
دوار الصنعة - بناية رقم 2070/84 1421

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء مُحكمي الاستبيان

م	الاسم	مكان العمل
-1	ا. د/ نهاية عبد الهادي التلباني	جامعة الأزهر
-2	د. محمد ابراهيم المدهون	أكاديمية الإدارة والسياسة
-3	د. نبيل عوض اللوح	ديوان الموظفين العام
-4	د. ياسر عادل أبو مصطفى	جامعة فلسطين
-5	د. وسيم الهبيل	الجامعة الإسلامية
-6	د. كمال المصري	جامعة الاسراء
-7	د. محمد عبد العزيز الجريسي	أكاديمية الإدارة والسياسة
-8	د. تامر سعد فطائر	جامعة الأقصى
-9	ا. سهيل عبدالله مدوخ	وكيل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
-10	د. خليل اسماعيل ماضي	غير متفرغ
-11	د. أيمن راضي	غير متفرغ

ملحق رقم (3) الاستبيان بصورته النهائية



برنامج الدراسات العليا المشترك بين

أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى



برنامج إدارة الدولة والحكم الرشيد

استبيان

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإعداد رسالة للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بعنوان "دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية" دراسة حالة وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. لذا أرجو من سيادتكم المساعدة في تعبئة الاستبانة البحثية المرفقة بعد قراءتها بدقة وموضوعية للمساعدة في الحصول علي نتائج علمية تفيد البحث العلمي ، وأحيط سيادتكم بأن كل ما تدلون به من آراء هي موضع اهتمام الباحث، وأن هذه المعلومات سريه وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، فأرجو من سيادتكم التكرم بقراءة وتعبئة الاستبانة ووضع الدرجة المناسبة من 1-10 حيث يعبر الرقم 1 عن أدنى نسبة من الرضا والموافقة والرقم 10 عن أعلى نسبة من الرضا والقبول والموافقة في الخانة المعبرة عن رأيكم.

وتقبلوا خالص التقدير والامتنان ،،،

الباحث/ محمد إبراهيم محجز

محاور وفقرات الاستبانة:

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

نكر أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة من 30- أقل من 35 سنة

من 35- أقل من 40 سنة من 40- أقل من 50 سنة

أكبر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

4. المسمى الوظيفي:

وكيل وزارة وكيل مساعد مدير عام مدير

رئيس قسم رئيس شعبة أخرى

5. المجال الوظيفي:

قطاع البريد قطاع الاتصالات قطاع تكنولوجيا المعلومات

الإدارات والوحدات المساندة (التنمية، الرقابة، الشؤون الإدارية والمالية، مكتب الوكيل)

كلما اقتربت الموافقة من 10 دل ذلك علي الموافقة العالية علي ما ورد في العبارة والعكس صحيح.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

البند الأول: الهيكل التنظيمي

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1 - 10
1.	يعكس الهيكل التنظيمي بشكل واضح رسالة وأهداف الوزارة.	
2.	يتسم الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة لمواجهة التغيرات.	
3.	يوضح الهيكل التنظيمي المسميات الوظيفية والوصف الوظيفي و بشكل دقيق ومفصل في الوزارة.	
4.	يعمل الهيكل التنظيمي علي التنسيق والتكامل بين القطاعات والإدارات المختلفة وبصورة إلكترونية في الوزارة.	
5.	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات إلكترونياً في جميع الاتجاهات مما يعزز الاتصالات الفعالة بين العاملين.	
6.	يتم تحديث الهيكل التنظيمي باستمرار كي يتلاءم مع الإدارة الإلكترونية.	
7.	يسمح الهيكل التنظيمي بتفويض السلطات والصلاحيات إلكترونياً.	
8.	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على العمل الإلكتروني.	

البند الثاني: القوانين والأنظمة والإجراءات

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1 - 10
1.	يتم ترجمة القيم التنظيمية المرغوبة على هيئة قوانين وأنظمة وإجراءات يلتزم بها الجميع.	
2.	تصاغ القوانين والأنظمة والإجراءات بشكل واضح وسهلة الفهم.	
3.	القوانين والأنظمة والإجراءات داخل الوزارة معلنة للجميع.	
4.	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات السلاسة في عملية التطبيق والتكامل والتنسيق.	
5.	تعمل القوانين والأنظمة والإجراءات علي اختصار إجراءات العمل مما	

	يسهل تقديم الخدمة بشكل اسرع.	
6.	تسهل القوانين والأنظمة والإجراءات من التواصل بين العاملين في جميع الاتجاهات.	
7.	تدعم القوانين والأنظمة والإجراءات السارية التوجه الإلكتروني.	
8.	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات النزاهة والشفافية والعدالة والمساواة للجميع.	
9.	تحقق القوانين والأنظمة والإجراءات الأمان في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.	

البند الثالث: الإدارة العليا (الوزير - الوكيل - الوكيل المساعد - مدير عام)

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1- 10
1.	تمتلك الإدارة العليا ثقافة إلكترونية عالية.	
2.	تمتلك الإدارة العليا الرؤية الواضحة فيما يتعلق بآليات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
3.	تتبنى الإدارة العليا قيماً وممارسات تدعم فلسفة الإدارة الإلكترونية.	
4.	يتوفر في الإدارة العليا صفات القيادة الرشيدة.	
5.	تتمثل في الإدارة العليا القدوة والالتزام بقيم الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
6.	تعمل الإدارة العليا على استقطاب اصحاب الخبرات والمهارات في الإدارة الإلكترونية.	
7.	تساهم الإدارة العليا في سن القوانين والتشريعات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية.	
8.	تنظم الإدارة العليا لقاءات دورية بينها وبين العاملين لتكوين ثقافة تنظيمية موحدة.	
9.	تهيئ الإدارة بيئة عمل ملائمة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.	
10.	تزود الإدارة العليا الموظفين بالمعلومات لتطوير استخداماتهم للإدارة الإلكترونية.	

البند الرابع: ثقافة العاملون

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1- 10
1.	تتوافق مؤهلات وخبرات ومهارات العاملين في الوزارة مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
2.	يتم تعريف الموظف بمهام وظيفته وبصورة واضحة.	
3.	تتلاءم قيم وثقافة العاملين مع قيم وثقافة الوزارة.	
4.	يلتزم الموظفون بالوزارة بالمعايير والحيادية والمصادقية والشفافية في أعمالهم.	
5.	يتم تعريف العاملين علي كيفية الاتصال والتواصل الإلكتروني الفعال بينهم.	
6.	يوجد خطة تدريبية مسبقة وواضحة للعاملين لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	
7.	تتوفر أساليب التطوير والتعليم الإلكتروني للعاملين بالوزارة وهي في متناول الجميع.	
8.	هناك إرشاد مستمر للتأكد من قبول العاملين للثقافة التنظيمية المنشودة.	
9.	يتم تعريف العاملين لمواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز الثقافة التنظيمية المرغوبة.	

البند الخامس: الحوافز والمكافآت

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1- 10
1.	ترتبط الحوافز والمكافآت بتحقيق أهداف وفلسفة الإدارة الإلكترونية بالوزارة.	
2.	تتوافق الحوافز والمكافآت مع حاجات ورغبات العاملين بالوزارة.	
3.	تساعد الحوافز والمكافآت التي تقدمها الوزارة في دعم وانجاز الإدارة الإلكترونية بكفاءة وفعالية.	
4.	يوجد دعم إنساني ومعاملة حسنة للعاملين في الوزارة.	
5.	يتم دعم الأنشطة التي تعزز الثقافة التنظيمية المرغوبة بالوزارة.	
6.	تحقق الحوافز والمكافآت في الوزارة الثقة بالعاملين وتدفعهم للابتكار والتجديد.	
7.	ترتبط الحوافز والمكافآت بمدى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل المطلوب.	
8.	تشجع الوزارة حاجات الموظفين للتقدير والاحترام.	
9.	يتم منح الحوافز والمكافآت على أساس تقييم الأداء.	
10.	تقوم الوزارة بابتعاث المتميزين للمشاركة في دورات لتعزيز قدراتهم.	

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية

وهي عبارة عن الاستغناء عن المعاملات الورقية في الوظائف والخدمات والقيام بها إلكترونياً باستخدام وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والانترنت.

البند الأول: واقع خدمات الإدارة الإلكترونية

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1 - 10
1.	توفر الوزارة للجمهور والموظفين شروح توضيحية وإرشادية وتعليمية لاستخدام النظام الإلكتروني.	
2.	توفر الوزارة خدمات إلكترونية مناسبة لإدارة شؤون الموظفين .	
3.	تلبى الخدمات الإلكترونية المستخدمة حاجات الموظفين.	
4.	تتمتع الخدمات الإلكترونية المتوفرة بسهولة الاستخدام.	
5.	يلبي نظام الأرشفة الإلكتروني حاجات مختلف الأطراف ذات العلاقة.	
6.	تعتمد الوزارة المراسلات الإلكترونية والبريد الإلكتروني كقناة اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.	
7.	تُنفذ جميع الوظائف في الوزارة بطرق إلكترونية.	
8.	تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تنفيذ جميع المعاملات الخاصة بالجمهور إلكترونياً.	
9.	تساهم الإدارة الإلكترونية في زيادة التفاعل بين مختلف القطاعات والإدارات في الوزارة.	
10.	تخفض الإدارة الإلكترونية من عدد المراجعين المباشرين.	
11.	تعزز الإدارة الإلكترونية أمن المعلومات وسرية التعاملات والحد من عمليات التزوير والتلاعب.	

البند الثاني: كفاءة الكادر البشري

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1 - 10
1.	يوجد لدى المعرفة الكافية بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.	
2.	يسمح لك بالدخول إلى نظام عملك الإلكتروني وبياناتك الشخصية والوظيفية عبر الشبكة من خارج مكان العمل.	
3.	لدي الوزارة كادر بشري مؤهل وبعده كافٍ لتطوير البنية التحتية للشبكات ووسائل الاتصالات.	
4.	توفر الوزارة كادر بشري بعداد كافٍ ومؤهل لتطوير البرمجيات ونظم المعلومات.	
5.	توفر الوزارة كادر بشري بعداد كافٍ ومؤهل لتقديم الدعم الفني اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية والأجهزة والشبكات بالسرعة الكافية.	
6.	الكادر البشري بالوزارة قادر على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيما يتعلق بعمله اليومي.	
7.	يتم تدريب وتأهيل العاملين بصورة مستمرة على برامج الإدارة الإلكترونية.	

البند الثالث: الأجهزة والمعدات / البنية التحتية

م	البيان	درجة الموافقة
		من 1 - 10
1.	توفر الوزارة أجهزة حاسوب متطورة لتطبيق ودعم الإدارة الإلكترونية.	
2.	توفر الوزارة طابعات ملائمة وبعده كافٍ لمختلف الإدارات وموظفيها.	
3.	توفر الوزارة عدد كافٍ وملائم من الماسحات الضوئية "سكنر" لمختلف الإدارات.	
4.	توفر الوزارة الشبكات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والخدمات التي تقدمها.	
5.	يتم ربط لوزارة بفروعها المختلفة عن طريق الشبكات الحاسوبية المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	
6.	يتم توفير الانترنت للعاملين على مدار الساعة.	
7.	البنية التحتية للاتصالات والشبكات تستوعب ضغوط العمل في جميع الأوقات.	
8.	توفر الوزارة البرامج الحاسوبية اللازمة لتطبيق وإنجاز الإدارة الإلكترونية.	
9.	تقوم الوزارة بتحديث البرامج المستخدمة بشكل مستمر وبما يلاءم التطورات المستجدة.	
10.	يتم تدريب العاملين على البرامج الحاسوبية بشكل مستمر.	

الباحث/ محمد ابراهيم محجز