

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - دامة شيماء

- صخراوي نسرين

بغنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية

(دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	سراي ام سعد
مشرفا	أستاذ محاضر - ب	الولهي ريمة
مناقشا	الرتبة	بوقابة وردية

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

الحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها ان تكون، ولا الحلم كان قريبا ولا الطريق مخوفة بالتسهيلات

لكني وبكل فخر فعلتها ونلتها

وبكل فخر اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي هذا

إلى من جعلنا مني طالبة ناجحة ومن كان دعائهم سر نجاحي

إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب ومن احمل اسمه بكل فخر واعتزاز،

الى من كلل العرق جبينه وعلمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والنجاح وأن ذلك يأتي بالصبر والإصرار،

الى الذي لطالما حفتني دعواته ودعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، الى النور الذي نور دربي والسراج الذي

لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا، الى المعدن الغالي والنفيس الى مصدر قوتي واعتزازي بذاتي،

الى من أحمد الله أنه اصطفه من بين الرجال أبا لي

أبي الغالي " نور الدين " أطال الله عمره.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها ومن وهبتي الحياة الى من سهلت عليا الشدائد بدعائها

إلى القلب الحنون، وشمعتي

الى جنتي أُمي الغالية " بوشبور مسعودة " أطال الله عمرها.

الى من احتضنتني قلبها قبل يديها الى من ساندتني بكل حب عند ضعفي وبدون مقابل، الى من ازاحت عن

طريقي المتاعب ممهدة لي الطريق ومن زرعت الثقة والإصرار بداخلي الى من امننت بقدراتي ووثقت بي ووقفت

خلفي كظلي دون ملل او كلل، الى من كانت سنداً لا يميل وإن مالت الدنيا

داعمتي الأولى وأُمي الثانية عمتي "فهيمة" حفظها الله

الى جداري المتين الى خليات الروح والفؤاد إلى ضلعي الثابت أخواتي العزيزات: "سارة، منال، خديجة"

الى ملائكتي الطاهرة إلى من جملوا دنيتي بالحب، كتاكيت العائلة وفرحتها "زينب، نور الهدى، يونس"

إلى جدتي "مليكة" و "برنية" أطال الله في عمرهما،

إلى كل عائلتي الكريمة والى كل من احبنا بقلب صادق

دامة شيماء

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة والامل،
والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، من علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر،
الى امي العزيزة التي أفضلها عن نفسي،
فهي التي ضحت من أجلي والتي لم اراها يوما تدخر جهدا في سبيل اسعادي دائما وابدا.
دائما ما نسير في دروب الحياة ويبقى معنا من يسيطر على اذهاننا في كل طريق نسلكه فلك
انت يا صاحب الوجه الطيب فلم اراك تبخل على باي شيء طيلة حياتي انه انت
والدي العزيز.
الى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي فانا منهم وهم مني الى اخي عبد الرؤوف وهاني
واخواتي الأعزاء لميس وسارة.
راجية من الله تعالى ان يمننا بعونه وتوفيقه.

صخراوي نسرين

شكر و عرفان

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا وحبينا محمد

صلى الله عليه وسلم وصدق رسول الله حين قال:

من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له.
نتقدم أولا بالشكر لله جل ثناؤه وتقدست أسماؤه أن حبيب إلينا العلم، ويسر لنا سبله ورزقنا تلقيه على أيدي أهله
الطيبين والمخلصين، ونسأله سبحانه أن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل، إنه ولي ذلك والقادر عليه.
ومن تمام شكره تعالى، أن نشكر أهل الفضل فضلهم وجهودهم، وأن نعترف لهم بحقهم، وعلى رأسهم الأستاذة
الفاضلة المشرفة على هذا العمل

" الولهي ريمة "

التي سارت معنا إلى آخر المطاف، نشكرها على مجهوداتها القيمة التي بذلتها والتوجيهات التي
قدمتها وحرصها على أن يكون عملا متكاملا وعلى الثقة التي وضعتها فينا والتي كانت حافزا لإتمام هذا العمل
المتواضع،

جزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى جميع أساتذة قسم علوم التسيير

الذين تلقينا على أيديهم مناهل العلم.

ولا ننسى أن نقدم امتنانا وتقديرنا إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل وعلى

رأسهم عمال الصندوق الوطني للتقاعد.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعرييج، وتحديد العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم للدراسة، مع استخدام أداة هي الاستبانة، من خلال توزيعها على أفراد عينة من مجتمع الدراسة الذين تمثلوا في موظفين الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعرييج، من خلال توزيع 40 استبانة واسترجاع 37 استبانة، ولمعالجة المعلومات قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية spss ومجموعة من الأساليب الإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود دور للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإدارة الالكترونية، الصندوق الوطني للتقاعد.

Abstract :

This study aimed to identify the role that organizational culture plays in the application of electronic management in the National Retirement Fund Institution in the state of Bordj Bou Arreridj and to determine the relationship between the dimensions of organizational culture and electronic management. For this purpose, the descriptive analytical approach was relied upon, as it is the appropriate approach for the study, with the use of a tool It is the questionnaire distributed to members of a sample of the study population, who represented the workers of the National Retirement Fund for the state of Bordj Bou Arreridj, by distributing 40 questionnaires and retrieving 37 questionnaires. To process the information, we used the SPSS statistical package program and a set of statistical methods.

The study reached several results, the most important of which is the existence of a role for organizational culture on the application of electronic management.

Key words: organizational culture, electronic management, the National Retirement Fund.

قائمة المحتويات

الإهداء	-
شكر وعرفان	-
الملخص	I
قائمة المحتويات	II
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	V
قائمة الملاحق	VI
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	6
تمهيد	7
المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية	8
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	8
المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية	10
المطلب الثالث: أنواع وعناصر الثقافة التنظيمية	13
المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية	18
المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الالكترونية	20
المطلب الأول: مفهوم الإدارة الالكترونية وعناصرها	20
المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة الالكترونية	24
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية	26
المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	29
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	32

32	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية.....
35	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية.....
38	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....
41	خلاصة.....
42	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.....
43	تمهيد.....
44	المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد.....
44	المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتقاعد.....
47	المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة.....
51	المطلب الثالث: مهام واختصاصات الوكالة.....
52	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
53	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
54	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
56	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.....
56	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة.....
61	المطلب الثاني: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية.....
67	المطلب الثالث: تحليل محوري الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية.....
71	المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.....
78	خلاصة.....
79	الخاتمة.....
81	قائمة المصادر والمراجع.....
-	الملاحق.....

قائمة الجداول

الجدول رقم 1: بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية	9
الجدول رقم 2: مقارنة بين الدراسات العربية السابقة مع الدراسة الحالية.....	34
الجدول رقم 3: لمقارنة بين المقالات العلمية باللغة العربية السابقة والدراسة الحالية.....	37
الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.....	39
الجدول رقم 05: أنظمة التقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط.....	44
الجدول رقم 06: أنظمة التقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط.....	45
الجدول رقم 07: الإستبانات الموزعة، المسترجعة والقبلة للمعالجة.....	52
الجدول رقم 08: التوزيع لمقياس فئات ليكارت.....	54
الجدول رقم 9: يبين قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان.....	56
الجدول رقم 10: اختبار صدق أداة قياس متغير الثقافة التنظيمية.....	57
الجدول رقم 11: اختبار صدق أداة قياس متغير الإدارة الالكترونية.....	59
الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين درجة كل بعد من الابعاد والدرجة الكلية للدراسة.....	60
الجدول رقم 13: اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل الفا كرونباخ.....	60
الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغيرات الجنس.....	61
الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.....	62
الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	63
الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.....	64
الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.....	65
الجدول رقم 19: توزيع افراد العينة حسب التعامل مع الكمبيوتر.....	66
الجدول رقم 20: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقافة التنظيمية.....	67
الجدول رقم 21: نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات محور الإدارة الالكترونية.....	69
الجدول رقم 22: مصفوفة الارتباط.....	71
الجدول رقم 23: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية	72
الجدول رقم 24: المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية.....	73
الجدول رقم 25: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.....	74

الجدول رقم 26: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية. 76

قائمة الأشكال

الشكل رقم 1: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية. 18

الشكل رقم 2: أهمية ثقافة مؤسسة. 19

الشكل رقم 3: أنواع البرمجيات. 22

الشكل رقم 4: عناصر الإدارة الالكترونية. 23

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد برج بوعرييج. 47

الشكل رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس. 61

الشكل رقم 7 : توزيع الأفراد حسب العمر. 62

الشكل رقم 8: توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي. 63

الشكل رقم 9: توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي. 64

الشكل رقم 10: توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة. 65

الشكل رقم 11: توزيع افراد العينة حسب قدرتهم على التعامل مع الكمبيوتر. 66

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	طلب إجراء التبرص
02	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد "برج بوعريرج"
03	استبيان الدراسة

مقدمة

مقدمة:

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

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

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

الإشكالية:

لقد أصبح تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتنا أمراً لازماً وملحاً، ومن مطالب الرقي والتقدم والحق بركب الدول المتقدمة، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات والبحوث في هذا المجال، بما يتلاءم مع متطلبات التطور والتقدم وذلك لما لثقافة المنظمة من تأثير قوي ومباشر على نجاح أي استراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الإلكترونية.

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

هل يوجد تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للمقاعدين CNR عند مستوى معنوية 0.05؟

- من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل يوجد تأثير دال إحصائيا للقيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05؟
 - هل يوجد تأثير دال إحصائيا للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05؟
 - هل يوجد تأثير دال إحصائيا للسياسات والإجراءات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05؟
 - هل يوجد تأثير دال إحصائيا للتوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05؟
 - هل يوجد تأثير دال إحصائيا للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05؟
- **فرضيات الدراسة:**

- للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للمتقاعدين CNR عند مستوى معنوية 0.05؟
 - **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد تأثير دال إحصائيا للقيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05.
 - **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير دال إحصائيا للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير دال إحصائيا للسياسات على الإجراءات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد تأثير دال إحصائيا للتوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05.
 - **الفرضية الفرعية الخامسة :** يوجد تأثير دال إحصائيا للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05.

- **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، والتي يمكن تلخيصها وإبرازها في النقاط التالية:

- القيمة العلمية التي يمكن اضافتها في البحث العلمي؛
- أن الثقافة التنظيمية عنصر من عناصر نجاح الإدارة الإلكترونية؛
- استيعاب الثقافة السائدة لدى العاملين قد يساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

• أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية؛
- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية؛
- الوقوف على تجربة الصندوق الوطني للتقاعد في تبنيها لثقافة التنظيمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية داخلها؛
- إبراز دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للمتعاقدين؛
- تعرف على اهتمامات الموظفين بالثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

• منهج الدراسة

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بتقديم إطار نظري عام شمل متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، أما الجانب التطبيقي تمت معالجته من خلال المنهج التحليلي من أجل تحليل الاستبيان والمعلومات، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات، كما تم معالجتها باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية اختصارا spss إصدار 22)، كما تم اعتماد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR.

• حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في دور الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) والإدارة الإلكترونية (كمتغير تابع) وقد كانت دراستنا متجهة نحو دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة والمتمثلة في مكوناتها (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والسياسات والإجراءات التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية) نحو التوجه في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- **الحدود الزمنية:** تم انجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال نصف السنة الجامعية (2023-2024).
- **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعرييج.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في مجموعة من الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعرييج.

- **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية بكل جوانبهما، ومن خلال مذكرتنا هذه سنحاول إثراء معلوماتنا بما هو جديد في هذا الموضوع؛
- اعتبار الثقافة التنظيمية كمحرك أساسي في تحقيق الإدارة الإلكترونية؛
- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية وتأثير الثقافة التنظيمية عليها؛

- دور الإدارة الالكترونية وأثرها في الحياة اليومية وتسهيلات لها للعديد من الخدمات.

• صعوبات الدراسة:

- صعوبة اختيار مؤسسة لديها الثقافة التنظيمية تشجع وتهتم بالإدارة الالكترونية؛
- الوقوع في مشكلة التكرار التي سادت اغلب المراجع العربية التي تطرقت للإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، الذي أثر سلبا على اثناء الجانب المعرفي لموضوع؛
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت الموضوع بكفئته.

• هيكل الدراسة:

تبعاً لمنهجية IMRAD، تم تقسيم البحث إلى فصل نظري وآخر تطبيقي حيث:

الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني الإطار النظري للإدارة الإلكترونية، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني تعلق بالدراسة التطبيقية بمؤسسة صندوق الوطني للتقاعد CNR، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث تناول تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة وأخيراً تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

لثقافة التنظيمية آثار على المؤسسات الاقتصادية في اتخاذ القرارات المناسبة داخلها، حيث ترتبط المؤسسة بعدة آليات من أهمها الإدارة الإلكترونية والتي تتميز بها المؤسسات الناجحة عن غيرها من المؤسسات التي ما زالت تُسير مؤسساتها بالطريقة التقليدية، ومن هنا جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على الخلفية النظرية لهذين المفهومين مع التطرق إلى الدراسات السابقة التي تخص المفهومين وذلك من خلال:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

كل مؤسسة لديها مجموعة من الخصوصيات تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهذا راجع إلى الاختلاف في الأنماط الفكرية والثقافية التي تحكم سلوك المؤسسات، وهذا التميز كمفهوم إداري يطلق عليه الثقافة التنظيمية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تختلف مفاهيم الثقافة التنظيمية حسب مجال اهتمام الباحثين ويصعب تحديد تعريف شامل لها، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

- يعرف شاين **EH. Schein** الثقافة التنظيمية على أنها " نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بإبتكارها أو إكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير و الشعور في التعامل مع تلك المصاعب"¹.
- أما الباحث **G.Hofstede** فيعرف الثقافة التنظيمية على موقعه الخاص بأنها: الطريقة التي يتواصل بها أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض وبعملهم والعالم الخارجي مقارنة بالمنظمات الأخرى. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تمكين أو إعاقة استراتيجية المنظمة².
- وعرفها **GIBSON** وزملائه "بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذا تتكون الثقافة التنظيمية من القيم والاعتقادات والمدرجات والافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة"³.
- أما **Hélene Denis** يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط" أنها: " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة"⁴.
- ومنه نستخلص أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والاعراف والتوقعات التنظيمية والممارسات والأنماط السلوكية التي تمثل شخصية المنظمة واحساسها ومناخها وهي التي يتشارك فيها الافراد والجماعات داخل المنظمة وما يتعلمونه أثناء محاولتهم التعامل مع المشكلات في بيئتهم الخارجية والداخلية، حيث تؤثر على أداء الافراد

¹مهديد فاطمة الزهراء. الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الاعمال، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019، ص 22.

² https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR1YWjr-oFXpWF2FUA5t8hexVO7nei9gaVsG-cty--P_eDZ_NeL_FsyO9Dk_aem_AZu8gRyY0XKOhh2mQQxBm5ESt7Xe7EgkBgSdAdGtrlZEDBYqZOHLDI3Bi4pl86YhCg-gyJp9ZBU8hb7boZe2ZF79#whatisorganisationalcultureandhowisitdifferentfromnationalculture le 17/03/2024.

³ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م، ص 310.

⁴ Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990, P122.

العاملين بالمنظمة وطريقة ارتباطهم ببعضهم البعض وبوظائفهم وبالعالم الخارجي، وطريقة تنفيذ السياسات الإدارية، وتحقيق الاستراتيجيات، وتحسين الكفاءات، وما مدى اختلاف كل هذا مقارنة بمنظمة لأخرى.

الجدول التالي يوضح بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية وما ركزت عليه:

الجدول رقم 1: بعض مفاهيم الثقافة التنظيمية

التركيز	المفهوم	الباحث والسنة والصفحة	
الافتراضات المشتركة	نمط للافتراضات المشتركة التي يتعلمها الجماعة في حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتعليمها للأعضاء الجدد كطريقة تصحيحية للإدراك والتفكير.	Schien, 1992:12	1
الانماط السلوكية	انماط من السلوك تطور من قبل المنظمة للتغلب على مشاكل التكيف الخارجي والتكيف الداخلي، والتي تحدد الطريق الصحيح للأعضاء الجدد	David, 1997:143	2
القيم والطقوس المتشاركة	مجموعة القيم والرموز والطقوس المتشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن، العملاء، البيئة	Claver et al, 1999:45	3
وسيلة لربط المنظمة	الوسيلة التي تربط المنظمة معا	Dewitt, 2001:1	4
تقنية تنسيق وتوجيه	تقنية مخفية للتنسيق ولتوجيه كل فرد نحو الهدف العام.	Mowat, 2002: 6	5
تطبيقات موحدة	مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والتطبيقات (الممارسات) الموحدة ذات الثبات النسبي المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تنتقل من الجيل الحالي للعاملين إلى الجيل اللاحق.	Buchanan & Huczynski, 2004: 642	6
مبادئ وأسس تشغيلية	مجموعة المبادئ والأسس التشغيلية التي تحدد تصرفات الأفراد ضمن إطار المنظمة	Khan, 2005: 3	7
قواعد غير رسمية	نظام من القواعد غير المكتوبة التي تحدد الكيفية التي يعمل بها الأفراد وتحدد الترابط الداخلي بينهم.	A.Pitts&Lei, 2006: 448	8
وسيلة للتأثير	وسيلة ذات تأثير قوي على كل من سلوك العاملين بالمنظمة وعلى قابلية المنظمة على تحويل اتجاه استراتيجيتها.	Wheeln & Hunger, 2008: 248	9
قيم مكتسبة	الاتجاهات، الخبرات، المعتقدات، القيم التي تكتسب عبر التعلم الاجتماعي والتي توجه طريقة تفاعل الأفراد داخليا وخارجيا.	*ADB, 2009: 1	10
معتقدات مشتركة	نظام للمعتقدات المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية تصرف أعضاء التنظيم عند مواجهة مسئولية صنع القرار	Tkefela, 2010: 3	11

المصدر: منى حيدر عبد الجبار الطائي، "دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفعالة"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37،

العدد 03، العراق، سبتمبر 2017، ص65.

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية كغيرها من أنواع الثقافة بخصائص وأبعاد تعبر عن جوهرها، وقد ركز الباحثون جل اهتمامهم على تشخيص هذه الخصائص والأبعاد للاسترشاد بها في تحليل قوة المنظمة وقياس مدى قوتها وقياس درجة الانسجام مع المكونات الأخرى للمنظمة. وسنتعرف على خصائص وأبعاد ثقافة المنظمة على النحو التالي:

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات متشابهة ومختلفة في آن واحد، ولاكن كل واحدة لديها ثقافتها الخاصة التي تميزها عن الأخرى، وحتى لو كانت مجالات عملها متشابهة، إلا أن هناك بعض الخصائص المشتركة التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. **الثقافة نظام متشابك (مركب):** تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها حيث

تصنف الى ثلاث مجموعات¹:

أ. **الجانب المعنوي:** ويشمل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

ب. **الجانب السلوكي:** ويشمل العادات وتقاليده الأفراد في المجتمع والآداب والفنون والممارسات العلمية المختلفة.

ت. **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

2. **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر (تجميعي متواصل):** حيث يتم العمل على توريثها عبر الأجيال

عن طريق التعلم والمحاكاة، تتزايد الثقافة من خلال ما يضيفه كل جيل من أجيال المنظمة إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص².

3. **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** ويدل هذا على مفهوم مؤداه أن استمرارية الثقافة لا يعني تناقلها

عبر الأجيال كما هي عليه بل أنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة عند تناقلها بين الأجيال³.

¹رباب محروس وعبد الحميد الخولي. "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2022، جامعة القاهرة، مصر، 2022، ص 61.

² المرجع نفسه.

³بركات ربيعة. "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، 2016 ديسمبر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص 80.

4. الثقافة نظام متكامل (شامل): يكونها كل مركب فهي تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن هنا فأي تغيير يطرأ على أحد العناصر فلا بد أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي¹.

5. الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغير من جانب آخر².

6. طبيعة الاتصالات: فيما إذا كانت مقتصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات³.

7. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: درجة تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر⁴.

8. درجة المبادرة الفردية: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف⁵.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية

يوجد اختلاف كبير بين مختلف الباحثين في تحديد تصنيف محدد لأبعاد الثقافة التنظيمية لتداخلها مع عناصرها ومكوناتها تارة ومع خصائصها تارة أخرى ويمكن تلخيصها بعض التصنيفات كما يلي:

- يتم تصنيف أبعاد الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة كما يلي⁶:

1. البعد التنظيمي: ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

¹ المرجع نفسه، ص 79.

² مهدي فاطمة الزهراء. مرجع سابق، ص 36.

³ المرجع نفسه، ص 36.

⁴ نعمه عباس الخفاجي. ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2019، ص 37.

⁵ مهدي فاطمة الزهراء. مرجع سابق، ص 36.

⁶ الطاهر غراز وحنان بن علي. " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية - تحليل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، 30 ديسمبر 2020، جامعة جيجل، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2020، ص 72.

2. **البعد الإداري:** وهو كل سلوك (فرد) أو جماعة، يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري وبشكل مختصر، هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع العمل.

3. **البعد الإنساني:** يتناول هذا البعد أثر الثقافة داخل المنظمات على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلاً عن العادات والتقاليد كالمكون ثقافي ومؤثر إنساني.

- أما دراسة **هوفستد Hofstede** ركزت على مجموعة من القيم الأساسية التي تحكم وتوجه سلوك العاملين في شركات الأعمال الدولية ومنها شركة (IBM) كأساس لإنتاج أبعاد ثقافة المنظمة، بينما شكلت تلك الأبعاد الخمس أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين بتلك الشركة والمبينة كما يلي¹:

1. **توزيع القوة:** مدى قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل غير متساوي في المجتمع ومؤسساته.

2. **تجنب عدم التأكد:** مدى قبول أو رفض الأفراد الخطر أو التغير أو عدم التأكد.

3. **الفردية والجماعية:** درجة تأكد المجتمع على الإنجاز الفردي والمصلحة الذاتية مقابل مصلحة المجموع.

4. **الذكورة والانوثة:** مدى تفضيل الإنجاز المادي والمالي والمركزية بالعمل أو الاهتمام بالقيم الاجتماعية ونوعية الحياة.

5. **التوجه نحو الوقت:** مدى اهتمام المجتمع وتركيزه على التوجهات بعيدة وقريبة الأمد.

- كما اعتمد **Robbins** على عشرة أبعاد للثقافة تمثلت في: روح المبادرة واحتمال المخاطرة، التوجه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية، ونظام المكافآت واحتمال الصراع، وأنماط الصراع².
- ويرى **Erikson** أن أبعاد الثقافة التنظيمية: هي الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة، والاتصالات، السلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومسؤولية الأمن الجماعي بالمنظمات في اتخاذ القرار فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم³.

¹ نعمه عباس الخفجي. مرجع سابق، ص 44 - 45.

² رضويي خوين. "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة المستنصرية، بغداد، 2009، ص8.

³ يحيى عبد المالك. "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص301.

- بينما قدم Schein مجموعة من الأبعاد التي يمكن اعتبارها الأشمل لتغطية جوانب الثقافة التنظيمية، فقد حدد ستة أبعاد مفترضا أن لها انعكاس على تكوين هذه الثقافة مستدلا بذلك على محيط المنظمة وهذه الأبعاد هي:¹

1. **انتظاميات سلوكية:** تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات.
2. **القيم المهيمنة:** وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها.
3. **الأعراف والتقاليد:** هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها أعضاء المجموعة.
4. **القواعد:** وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها واعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.
5. **الفلسفة:** تعكس المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب إنجازها.
6. **المناخ:** وهو الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المؤسسة.

ومنه يمكن القول إن هناك بعض الأبعاد التي تساعد في تشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتساعد أيضا في فهم اتجاهات وآراء الموظفين وأدائهم في مناصبهم، وتعزيز العلاقات الشخصية بين الموظفين والمديرين من أجل مواصلة العمل في المنظمة وفي أي منصب وای موقف.

المطلب الثالث: أنواع وعناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

لدى العلماء والباحثين وجهات نظر مختلفة حول كيفية تصنيف الثقافة التنظيمية، والتي تتبع من مجموعة متنوعة من العوامل البشرية والاجتماعية والاقتصادية، فضلا عن الاختلافات في مستويات التطور الحضاري عبر المجتمعات المختلفة. يحدد بعض العلماء أنواع الثقافة التنظيمية بناءً على طبيعة المنظمة نفسها (مثل المنظمات الموجهة نحو الخدمات أو الاقتصادية أو الدينية أو الاجتماعية)، بينما يصنفها آخرون بناءً على نهجهم في التعامل مع المعلومات (مثل التطوير المهني أو الهرمي، وغيرها). نتناول فيما يلي بعض التقسيمات العامة.

ميزت أدبيات الفكر الإداري المعاصر نوعين من الثقافة التنظيمية هما:

¹ مهديد فاطمة الزهراء . مرجع سابق، ص ص 38،39.

1. الثقافة القوية: هي تلك الثقافة التي يهتم فيها المديرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتمام ملحوظاً.¹ وهي تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.² أي هي تلك النوعية التي تنتشر فيها القيم الرئيسة للتنظيم بين معظم أعضائها وتؤثر على سلوكهم.

2. الثقافة الضعيفة: وهي على عكس الثقافة القوية، فهي التي لا يهتم فيها المديرون إلا بأنفسهم أو العمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماماً قليلاً بالناس والعملاء والملاك والموظفين.³ حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.⁴

وتتسم هذه الثقافة بأن الأفراد يسيرون في طريق غير واضح المعالم أي مبهم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.

وإلى جانب هذا التقسيم العام للثقافة يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط من الثقافة باعتبار الطابع العام لها على النحو التالي:

1. الثقافة البيروقراطية: في هذا النوع من الثقافة يتم تحديد المسؤوليات والسلطات، فيكون العمل موزعاً ومنظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة وانتقال المعلومة بشكل هرمي حيث تقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. ثقافة القوة: وهي قريبة من نمط الثقافة الأول ومن أهم سمات هذا النوع من الثقافة النظام والاستقرار حيث أن القيادة عادلة وتوحد الجهود خلف القادة، كما يقوم القائد بحماية التابعين، المخلصين، بالإضافة لذلك يتم تحفيز الأفراد عن طريق أسلوب الثواب والعقاب.⁵

3. الثقافة الإبداعية: تعتبر هذه الثقافة ديناميكية حيث تعمل على توفير بيئة عمل مشجعة ومساعدة على الإبداع والمخاطرة واستقطاب الأفراد الطموحين الجريئين والقادرين على مواجهة التحديات.

¹رحمة مجدة حصباية. "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الافراد"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 04، عدد خاص، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020، ص14.

²رباب محروس وعبد الحميد الخولي، مرجع سابق، ص62

³رحمة مجدة حصباية. مرجع سابق، ص 15.

⁴رباب محروس عبد الحميد الخول، مرجع سابق، ص 62.

⁵رحمة مجدة حصباية. مرجع سابق، ص15.

4. الثقافة المساندة (التعاون-التعاطف الإنساني): تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم

بيئة العمل بالصدقة والتعاون، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل

المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.¹

5. ثقافة الدور: تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطي أهمية

للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا حيث يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة

بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة

وأمنة.²

6. ثقافة العمليات: ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق،

فينتشر الحيلة والحذر بين الأفراد.³

7. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وطريقة انجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول

استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.⁴

8. ثقافة الإنجاز: تقترب سماتها من سمات النوع السابق من الثقافة حيث يتم التركيز على الأهداف، إذ

للعاملين التزام مشترك وحماس قوي للوصول الى الأهداف.⁵

9. الثقافة الرئيسة والثقافات الفرعية: تتمثل الثقافة الرئيسة في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها

أغلبية أفراد التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافة التنظيمية الفرعية فتتمثل في

الخصائص الثقافية والأنماط السلوكية التي تتميز بها جماعة معينة، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم

الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية بينها وبين الثقافة الرئيسة من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت

الثقافات الفرعية وتعددت واختلفت عن الثقافة الرئيسة كلما أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم وهذا

لضياح هويته.⁶

أما حسب نظرية Charle Handy والتي تعتبر امداد لدراسة أنماط الشخصيات للعالم هاريسون Harrison

والتي تضع أربع أنماط مختلفة لثقافة المنظمة والغرض منه هو تحديد مدى قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس

¹ مهدي فاطمة الزهراء. مرجع سابق، ص 49.

² المرجع نفسه، ص 49.

³ رحمة مجدة حصابة. مرجع سابق، ص 15.

⁴ المرجع نفسه، ص 15.

⁵ المرجع نفسه، ص 15.

⁶ مهدي فاطمة الزهراء. مرجع سابق، ص 50.

الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم حيث تتمثل هذه الثقافات في الآتي:¹ ثقافة النفوذ أو القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة (الوظيفة)، وثقافة الفرد.

ثانيا: عناصر ومكونات ثقافة المنظمة:

على الرغم من وجود العديد من التعريفات المختلفة للثقافة التنظيمية، إلا أن معظم التعريفات تشترك في بعض العناصر المشتركة والمكونات، بما في ذلك:

- 1. القيم التنظيمية:** القيم هي كلمة تعني وجود تفاهم مشترك بين ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب بين أعضاء أي تنظيم كان وما هو مناسب وغير مناسب، أي هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر به الأشخاص في أي ثقافة معينة وفي أي زمان معين وتوجه سلوك العاملين وأحكامهم واتجاهاتهم ضمن مختلف الظروف التنظيمية. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان وبيئة العمل وهي الخصائص الثابتة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعايشونها ويعبرون عنها، من هذه القيم المساواة بين الموظفين، توجيه جهد المنظمة نحو الاهتمام بالأداء والاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين، الالتزام بالقوانين... الخ.²
- 2. المعتقدات التنظيمية:** المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة، ويسعون لتطبيقها لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة، من هذه المعتقدات أهمية مشاركة أفراد المنظمة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وكيفية إدارة الوقت وأثر ذلك في الوصول الى الهدف.³
- 3. التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك العكس أي ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عملهم، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعا اجتماعيا معين، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، كذلك يتوقع الفرد توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجاته النفسية والاقتصادية، وبالمقابل تتوقع المنظمة من الفرد أن يعطي أفضل ما لديه وأن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، كما تتوقع منه الإبداع.⁴

¹ مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2022، ص19. بتصرف.

² مهديد فاطمة الزهراء. مرجع سابق ص57.

³ مانع فاطمة ورباحي معمر. "استخدام ابعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" ولاية الشلف"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 27، الجزائر، 2021، ص345.

⁴ المرجع نفسه ص 345,346.

4. الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من المعايير يلتزم بها المستخدمون في المؤسسة على اعتبارها أنها معايير مفيدة للمؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.¹ ومن هذه الأعراف التقيد بعدم توظيف فردين من عائلة واحدة في منظمة واحدة مثل الأب والابن أو أخوين، أو عدم السماح للعامل الزواج بأجنبية في بعض المنظمات ذات الطابع الحساس.

5. السياسات والإجراءات التنظيمية: السياسات تعني تحديد الملامح الخاصة بالمنظمة والثقافة التي تقوم بها الى جانب معتقدات وتوقعات المدراء، بينما الإجراءات فهي توضيح خطوات عملية محددة والهدف منها، ومتى وكيف يتم إجراءها، وما الأثر المترتب عليها.²

6. الأبطال: هم شخصيات بارزة و متميزة مروا على المؤسسة وتركوا بصمتهم فيها، وهم يعتبرون نماذج وقوة يقتدى بهم. وقد فرق كل من Kendy وdeal بين نوعين من الأبطال:³

-أبطال ظروف معينة: وهم الأفراد الذين تميزوا في أداء عملهم في ظرف أو وضعية ما.

-أبطال يولدون مع المؤسسة: وهم في العادة مؤسسي هذه المؤسسة.

7. الطابوهات: هي كل تلك المخاوف والقضايا التي تتجنب المنظمة الحديث عنها لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام وتأثر سلبا على مستوى أداء المنظمة مثل الإخفاقات والأحداث المأساوية التي لا يجوز ذكرها في المنظمة.

8. الاساطير: وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها تدور داخل التنظيم يقبلها جميع الأفراد دون خضوعها الى الاستفسار بل تدور كما هي، فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى موظفين المؤسسة، فهي تحمل تعليمات لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا النتائج المرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الاساطير بأبطال المنظمة.⁴

9. الطقوس: هي تقليد معين أو طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة وقواعدها وأهدافها وهذا لتعزيز قيم المنظمة وقوتها، مثل تكريم الأشخاص المبدعين أو الملتزمين وتوزيع المعونات.⁵

¹بشير عشوش. الثقافة التنظيمية وآثارها على الدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية طونيك الصناعية ببوسماعيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2019/2020، ص 89.

²محمد بن موسى ومحمد على الجودي. " أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2020، ص171.

³صبرينة مخالفي وحسين بورغدة. "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط"، مجلة دولية علمية محكمة، الجزائر، المجلد 15، العدد 1، ص 16.

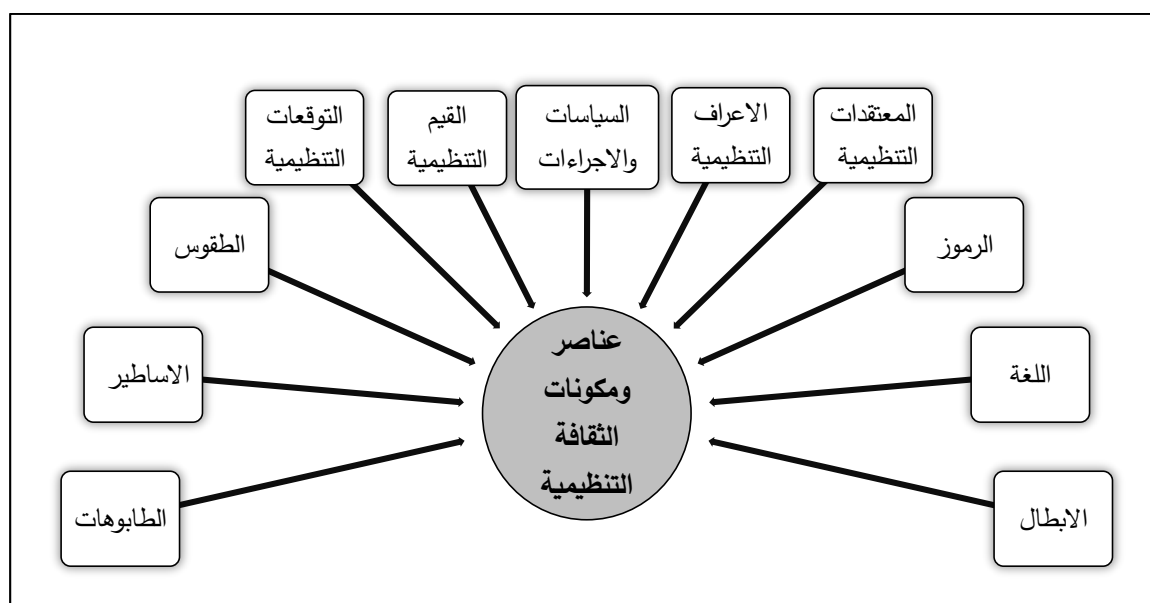
⁴بوديب دنيا. الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2014، ص80.

⁵مهديد فاطمة الزهراء. مرجع سابق، ص58.

10. الرموز واللغة: الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال وإشارات متميزة، أو علاقة تستخدم كوسيلة لنقل المعاني تربط بمعنى معين لدى الأفراد، مثل الشعارات أو عمل المؤسسة، أو اسمها التجاري أو نمط لباسها ونمط معمارها الذي يحمل معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها، إضافة إلى اللغة المستخدمة داخل المنظمة والتي هي عبارة عن منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يتم تداولها بينهم و يستخدمونها لنقل الأفكار وإيصال المعاني الثقافية، ووصف المعدات والأقسام والعملاء وغيرهم، حيث تعكس اللغة المستخدمة من طرف العاملين في الكثير من المنظمات ثقافة تلك المنظمة.

والشكل الموالي يوضح عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية:

الشكل رقم 1: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية ثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي¹:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الفرد ضمن شروطها وخصائصها، كما أن أي اعتداء على أحد بنود وأحكام الثقافة التنظيمية أو العمل المخالف لها سيقابل بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دورا كبيرا في مقاومة أولئك الذين يهدفون إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

¹الطاهر غراز وحنان بن علي. مرجع سابق، ص 69-70.

- توفر الثقافة التنظيمية شعورا بوحدة الهوية من قبل العاملين.

كما أن بلال خلف السكرانة لخص أهمية ثقافة المؤسسة في أربعة محاور أساسية وهي¹:

- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.

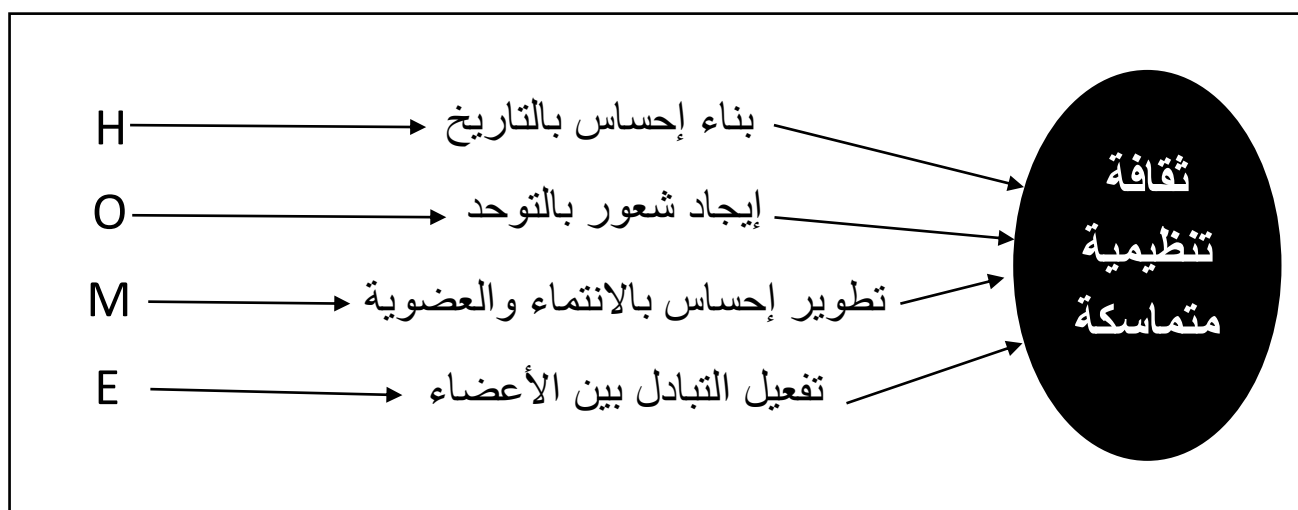
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث أن الثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالمي.

- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يأتي من خلال المشاركة في القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ونستطيع توضيح الفكرة أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: أهمية ثقافة مؤسسة



المصدر: سراي ام السعد، ثقافة المؤسسة، مطبوعة المحكمة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، 2021، ص16.

¹سراي ام السعد، ثقافة المؤسسة، مطبوعة المحكمة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، 2021، ص16.

المبحث الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

أحدث التقدم السريع والهائل في التكنولوجيا الاتصال والمعلومات نقلة نوعية في جميع مجالات الحياة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة وعلى شبكة الأنترنت ضرورة حتمية تسعى الدول لتحقيقها من خلال التحول إلى التدبير الرقمي بدل التدبير التقليدي في المعاملات، وذلك لإرساء مجتمع يعتمد على تقنيات جديدة يواكب جميع التطورات .

ولقد أدت التغيرات التكنولوجية إلى ظهور مفاهيم جديدة كالإدارة الإلكترونية، البوابة الإلكترونية وغيرها من المفاهيم، حيث تعتبر من الركائز الهامة التي تقوم عليها الدولة في تسيير مرافقها من أجل تسريع عجلة التنمية عبر الخدمات التي تقدمها للمواطنين.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية وعناصرها

أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية

هناك عدت تعاريف أعطيت لمفهوم الإدارة الإلكترونية تعددت بتعدد الباحثين وبتعدد وجهات نظرهم ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- يرى غنيم أن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية. وهي استخدام لخليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال، والإسراع بهذا الأداء، وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة، وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء¹.

- بينما يرى أحمد ناصف أن الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن: "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الأنترنت، في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنظمة ما بغية تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنشأة"².

ويتضح من خلال هذا التعريف ما يلي:

1. أن الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الإلكترونية هو استخدام نظم وشبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة شبكة الأنترنت التي تعتبر السبب الرئيسي لظهور وانتشار جميع مصطلحات الأعمال الإلكترونية.

¹ ربحي مصطفى عليان. البيئة الإلكترونية، ط2، دار الصفاء، الأردن، 2011، ص (28-29).

² وزاع محمد، "الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 03، 03، المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات، الجزائر، 2017، ص5.

2. أن الهدف من وراء تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمة هو تحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بها.

- أن الإدارة الإلكترونية هي: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للأنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة¹.

وبتحليل هذا التعريف يتضح:

1. أن الإدارة الإلكترونية هي عملية إدارية في المقام الأول تشمل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
2. أن ما يميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية هو قيامها على الإمكانيات التكنولوجية التي توفرها لها شبكة الأنترنت وشبكات الأعمال الأخرى.
3. أنه قد أشار الى عدم اقتصر الإدارة الإلكترونية على القيام بالأعمال الداخلية فقط للمنظمة وإنما تمتد وظائفها لإنجاز الأعمال الخارجية أيضا.

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية

من خلال تعريفنا للإدارة الإلكترونية يتبين لنا أن أي نظام قانوني يجب أن يتضمن مجموعة من العناصر التي تحدد ملامحه وتعمل على تحقيق أهدافه، فالإدارة الإلكترونية لا تخرج عن هذا الإطار، حيث أنها تشمل مجموعة من العناصر التي تعد أساسية لنجاح نظامها وذلك على أساس أن الانتقال من نظام الإدارة التقليدية الى نظام الإدارة الإلكترونية يتضمن تغييرا شاملا، من حيث نوعية العاملين والأجهزة المستخدمة، وطرائق توصيل الخدمة الى الجمهور.

وفي ضوء ما تقدم سوف نتناول العناصر الأساسية للإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية²:

1. **عتاد الحاسوب:** يتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب من شاشة ووحدات مركزية ومستلزماته، إضافة الى نظمه وشبكاته وملحقاته.
2. **البرمجيات:** فتعني نظم وشبكات الحاسوب، وهي تتوزع على فئتين رئيسيتين هما برامج النظام وبرامج التطبيقات كما هو واضح في شكل (3).

¹ محمد سمير احمد، الإدارة الإلكترونية، ج1، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 43.

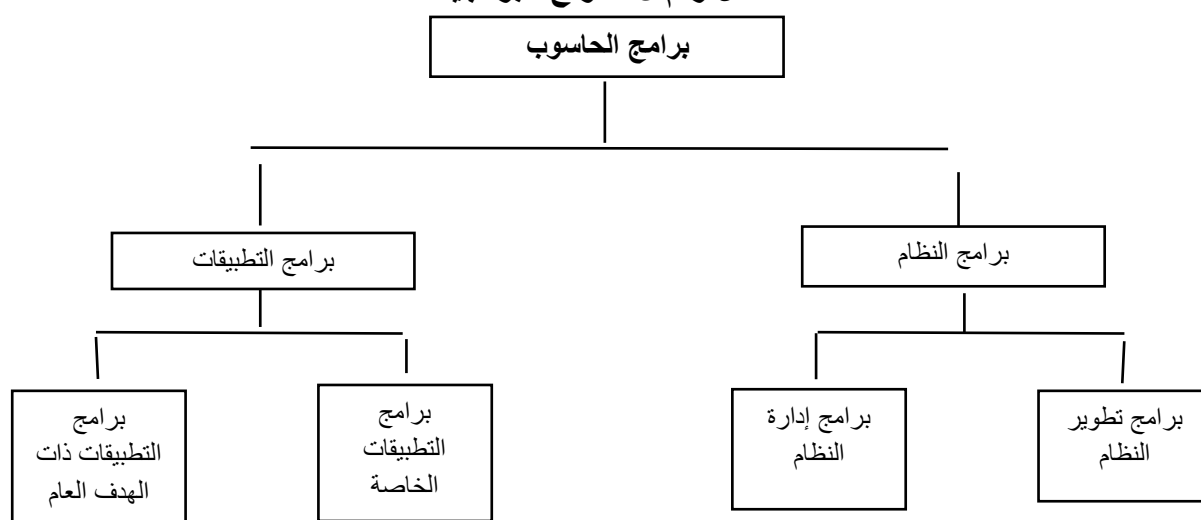
² مشري مبروك، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، خنيس يوسف، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2022، ص 38-39.

أما بالنسبة لبرامج التطبيقات فتتقسم الى برامج التطبيقات العامة والخاصة حيث¹:

- أ. تضم برامج التطبيقات العامة مستعرضات الويب، برامج البريد الإلكتروني، برامج الدعم الجماعي، رسوم الحاسوب، الجداول الإلكترونية وقواعد البيانات.
- ب. أما برامج التطبيقات الخاصة فتكون بحكم طبيعتها متنوعة ومتباينة نذكر منها على سبيل المثال البرامج المحاسبية حزم البرامج المالية، برامج تخطيط موارد المنشأة، برامج إدارة المشروعات، برامج التجارة الإلكترونية... الخ.

أما فيما يخص برامج إدارة النظام فهي نظم التشغيل operating system نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة والهندسة البرامج بمساعدة الحاسوب.

الشكل رقم 3: أنواع البرمجيات



المصدر: مصطفى يوسف الكافي. الإدارة الإلكترونية، ج1، ط1، دار ومؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص77.

3. شبكات الاتصال: اما شبكات فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي للشبكات وهي ثلاث أنواع²:

أ. الانترنت، Internet

ب. الاكسترنات، Extranet

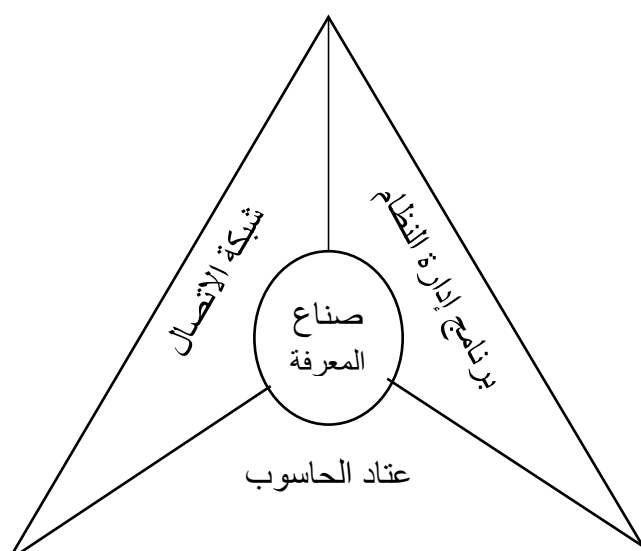
¹ مصطفى يوسف الكافي، الإدارة الإلكترونية، ج1، ط1، دار ومؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011، ص77.

² يوسف ازروال، ليلي لعجال، "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجامعات المحلية الجزائرية"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، مج 06، ع 01، الجزائر، 2022، ص1517.

ت. شبكة الانترنت، Intranet

4. **صناع المعرفة:** تعتبر أهم عنصر لمنظومة الإدارة الإلكترونية وهم من القيادات الرقمية والمديرين والمحللين للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ودور صناع المعرفة إدارة الارتباط الاستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية، لمحاولة تغيير طرق التفكير السائدة للوصول الى ثقافة المعرفة، وعموما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحقيق التكامل البنوي بين عناصرها من عتاد الحاسوب، البرامج وشبكات الاتصال.¹

الشكل رقم 4: عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وفاق تطبيقاتها، العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005، ص24.

¹ موسي عبد الناصر، محمد قرشي، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، ع09، الجزائر، 2011، ص90.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

ترتكز الإدارة الإلكترونية على جملة من الخصائص التي تمكن من تحسين العمليات الإدارية، وتطويرها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية، فهي أسلوب عمل رقمي يستند على الاستجابة للمتطلبات والمتغيرات، بشكل يسمح بإدارة العمليات والنشاطات بطريقة آنية تفاعلية، ضمن واقع رقمي، وهو ما يميزها عن العمل الإداري اليدوي، أو كما يصطلح عليه الإدارة التقليدية.

أولاً: خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات والخصائص التي تمكنها من تقديم خدماتها بفعالية مقارنة مع الإدارة التقليدية المرتكزة على العمل اليدوي والورقي فقط، ومن هذه الخصائص نذكر¹:

1. إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات التابعة الآلية.
2. إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.²
3. إدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل أربعة وعشرون ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
4. إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.
5. المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكانات الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبدا بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.
6. الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضا أنه أصبح بإمكانها أن تتابع مواقع عملها المختلفة عبر الشاشات والكاميرات الرقمية التي في وسع الإدارة الإلكترونية أن تسلطها على كل بقعة من مواقعها الإدارية، كذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقيم بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في الكثير من الحالات، فضلا عن بطء هذا الأسلوب. ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور ادارتين، إحدهما تجلس في

¹ الطاهر الغراز، مرجع سابق ص 73.

² عطوي سميرة، " الإدارة الإلكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع 14، الجزائر، 2017، ص 275.

انتظار مراقب أو مجموعة مراقبين أرسلتهم ليكتبوا لها تقريراً عن موقع ما ويتابعوا سير العمل فيه، وأخرى تجلس في مكانها تشاهد حركة العمل في هذا الموقع مباشرة، وتسمع كل ما يدور فيه¹.

7. السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصالحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات، فعلى الرغم من الوضوح والشفافية اللذين تتمتع بهما الإدارات الإلكترونية إلا أن هذا لا ينطبق بطبيعة الحال على مختلف أنواع المعلومات، فهنا تتفوق الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية، إذ أن قدرتها على الإخفاء والسرية أعلى، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمر بالغ الصعوبة.

ثانياً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق العديد من الأهداف التي تعود على المنظمة بالكثير من فوائد والتي يمكن تقسيمها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى، وتتجسد في²:

1. الأهداف قريبة المدى: ويمكن حصرها في الأهداف الآتية:

- تهيئة البنية التحتية الفنية اللازمة لتشغيل الخدمات الإلكترونية؛
- توفير عدد من خدمات الدائرة الإلكترونية للأفراد والمؤسسات عبر شبكة الانترنت؛
- انجاز المعاملات بشكل سريع ودقيق مع تقليل عدد زيارات المواطنين.

2. الأهداف بعيدة المدى: والتي من بينها ما يلي:

- توفير أكبر عدد من الخدمات عبر الأنترنت؛
- توفير الخدمات الإلكترونية عبر قنوات جديدة كالهواتف والأجهزة النقالة؛
- التركيز المستمر على تحسين الإجراءات والنظم الداخلية المساندة للخدمات الإلكترونية؛
- العمل على توعية وتهيئة العملاء والموظفين ودفعهم نحو الاستفادة من الخدمات.

بالإضافة لذلك فالإدارة الإلكترونية تهدف إلى³:

- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت؛
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد سواء للعاملين أو المستفيدين، مما يقلص حاجة التنقل وبالتالي التقليل من الازدحام في المدن؛

¹ حميد راشد عبيد الدرعي، "متطلبات تطوير الإدارة الإلكترونية لرفع الكفاءة المهنية"، مجلة كلية التربية، ع120، جامعة منصور، الجزائر 2022، ص465.

² سامية منزر، الإدارة الإلكترونية ومعيقات الممارسات في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاجتماعية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2020-2021، ص (73-74)

³ المرجع نفسه، ص (74-75)

- توفير خدمات أفضل مبنية على أساس من الشفافية والمصداقية؛
- توفير نظام معلوماتي يسمح للمستفيد بطلب الخدمة في أي مكان دون تقييد؛
- تحقيق استراتيجيات الإدارة من خلال توفير المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة عن الأعمال وخدمات المؤسسة بكل سهولة ويسر، وبالسرية المطلوبة؛
- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر، للرقى بالعمل الإداري والتنظيمي؛
- المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف؛
- تحقيق الربط المشترك بين مختلف المنظمات والمؤسسات؛
- استخدام التقنيات الرقمية التي من شأنها تطوير العمل الإداري لرفع كفاءة وإنتاجية الموظفين؛
- توفير المعلومات والبيانات لصانعي القرار بسرعة وفي الوقت المناسب، لرفع مستوى العمليات التنظيمية.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب جملة من المتطلبات، التي تتكامل فيما بينها لتشكل النسق الذي تتمو فيه الإدارة الإلكترونية، حيث لا يمكن تطبيق هذه الأخيرة بالشكل الفعال إلا إذا توفرت جميع المتطلبات التالية:

أولاً: المتطلبات الإدارية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية¹:

1. **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقاته وأبعاده والأهداف المرجة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المروع بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل.
2. **القيادة والدعم الإداري:** تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة لتحسين الخدمة الوظيفية.

¹ حميد راشد عبيد الدرعي، مرجع سابق، ص 468.

3. **متطلب الإصلاح الإداري:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتوجب إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث (خبير تامين المعلومات، مشغل البرامج الإلكترونية) والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.

4. **التثقيف التعليم والتوعية:** حيث إن للثقافة دورا بارزا في نشر حتمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المستويات باعتبارها مطلبا أساسيا للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة، حيث يتطلب الأمر زيادة الوعي بضرورة تضافر الجهود، وتعزيز الاستعداد النفسي، إضافة إلى التعليم والتدريب من أجل مواجهة هذا التحويل الجديد والتعامل مع التغيرات بشكل مناسب.

5. **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات:** إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت مبنية على أساس الانتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

6. **تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية:** إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في تهيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إلى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي: ¹

- تطوير وتطبيق استراتيجية الأعمال الإلكترونية؛

- تنمية الموارد الإلكترونية؛

- ابتكار الثقافة الإلكترونية؛

- استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

7. **الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الأعمال الصناعية، و عليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، إضافة إلى ذلك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها

¹ حميد راشد عبيد الدرعي، مرجع سابق، ص468.

البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغير يجب أن يكون تدريجيا وعبر مراحل متعددة.

ثانيا: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية الصلبة في (تأسيسات، توصيلات، تشبيك وصلات، تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة برمجيات، تطبيق).

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات¹.

ثالثا: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

رابعا: المتطلبات التقنية

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية².

¹ وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة، " متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج07، ع02، جامعة الحاج لخضر، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2021، ص(173-174).

² ايمان ايت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، عيشور نادية، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، (2017-2018)، ص31.

خامسا: المتطلبات الأمنية

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونيا واتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي¹:

1. وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
2. وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
3. تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة إضافة الى ما سبق هناك أيضا متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:
 - وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة؛
 - يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها؛
 - يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين؛
 - تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية؛
 - الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن؛
 - تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

أولاً: المعوقات الإدارية

يشير الباحث "غنيمة أحمد علي" إلى أن بعض الدول وخاصة الدول النامية تتخذ بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها، وهذه الأساليب لا تتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. ويؤكد "تيربان وآخرون" (turban and other) أنه بالرغم من أن بعض المنظمات تعمل على إعادة هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتماشى مع التطورات في العصر الرقمي إلا أن الغالبية العظمى منها مازالت تعتمد على

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط01، دار المعتر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص(226-227).

الهيكل الهرمية التقليدية والتي تقف كعائق في تطبيق التقنيات الحديثة والاستفادة من معطياتها في تطوير منظماتها¹.

ثانيا: المعوقات البشرية

تتمثل فيما يلي²:

1. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي بالمؤسسة.
2. قلة البرامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسة.
3. تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن هذا التغيير يشكل تهديدا.
4. نقص الخبرات لدى المديرين وندرة تقديم حوافز مادية لهم.
5. ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، والخوف الذي يمتلكه العاملون بالإدارة عند استخدامه.
6. قلة تشجيع المسؤولين للأفراد على التعلم الذاتي للبرامج وتطبيقات الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.
7. خوف بعض الموظفين وبخاصة القدامى من فشل تجربتهم في التعامل مع كل جديد، كذلك ضعف مهاراتهم اللغوية وخصوصا الانجليزية، مما يؤخر مشروع الإدارة الالكترونية حتى تتمكن المؤسسات من إعادة تأهيل هؤلاء الأفراد أو استبدالهم.
8. مقاومة العاملين للتغيير وشعورهم أنه لن يكون لهم مقاعد في الإدارات الجديدة، أو أن حضورهم على الأقل سيكون هامشيا.
9. قصور نظرة الموظفين و الإداريين في الجامعات إلى المشروعات التقنية والحاسب عامة على رؤية ما تكلفه هذه المشروعات من نفقات، دون النظر إلى ايجابياتها وفوائدها.

ثالثا: المعوقات المادية

تتمثل فيما يلي³:

1. قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

¹ كمال فار، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مج 08، ع 04، ص 91.

² مكيد علي، بوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج 02، جامعة المدية، الجزائر، 2019، ص (227-228)

³ المرجع نفسه، ص 228.

2. التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.
3. قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. عدم دعم مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية ماليا (عدم توفير الأجهزة والمعدات اللازمة لذلك).
5. الحاجة الكبيرة إلى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل.
6. تواجه بعض الإدارات أزمة محدودية الموارد اللازمة لإتمام عمليات الصيانة لأجهزة وشبكات وغيرها من العمليات المكلفة، سواء في استبدال قطع وأجهزة جديدة من القطع الداخلية لبعض الأجهزة.

رابعاً: المعوقات الأمنية

يعد الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات، ومن معوقات الأمن المعلوماتي ما يلي¹:

1. الخوف من عدم القدرة على حماية قاعدة البيانات من الاختراق أو التخريب.
2. الخوف من إفشاء المعلومات من قبل الموظفين أو المستفيدين من النظام.
3. الخوف من فقد المعلومات أو عدم دقتها عند إجراء التحديثات على النظام الإداري الإلكتروني.
4. فقدان الثقة في برامج التأمين والحماية عند تنفيذ المعاملات الإدارية الإلكترونية.

¹ مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الإلكتروني: www.academia.edu، يوم الاطلاع: 2024/06/03، سا 14:00، ص 15.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الموضوع أو أحدهما، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاتاه الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة بوعروج عبد المالك، معلمي عبد الباسط.

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة - دراسة حالة بلدية شريعة-"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي -تبسة-، السنة الدراسية 2021

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع وأثر الثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية للمؤسسة بصفة عامة وبلدية الشريعة بصفة خاصة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 52 استبانة على الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث استعملا التحليل الاحصائي واستعمال spss v24.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في بلدية شريعة، بسبب الإدارة الإلكترونية السائدة فيها، الناجم عن نقص الحوافز، أيضا عدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية التي تعزز في انتشار الإدارة الإلكترونية للموظف ولأنه كما توصلت أيضا الى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية للموظفين، الامر الذي يجعلهم يحققون أهداف في البلدية بكفاءة عالية.

ثانيا: دراسة حفصي عميروش

بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الإلكترونية بالجماعات المحلية: دراسة ميدانية ببلديات إغيل علي، آيت رزين وتازمالت) ولاية بجاية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، السنة الدراسية 2019م.

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع الثقافة التنظيمية السائدة بالجماعات المحلية الجزائرية و تأثيرها على تفعيل الإدارة الإلكترونية وفق المنهج الوصفي، ومن خلال القيام بدراسة ميدانية على مستوى ثلاث بلديات من ولاية "بجاية" والمتمثلة في بلديات إغيل علي، آيت رزين، وتازمالت؛ وكان الهدف معرفة مدى توفر ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية الجزائرية؛ و لتحقيق هذا الهدف تم التركيز على بعد القيم التنظيمية، و بعد الثقافة البيروقراطية، و بعد القيادة المحلية، إضافة لتناول واقع الإدارة الإلكترونية المحلية وأهم معوقاتهما.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية السائدة بالجماعات المحلية الجزائرية تؤثر سلباً على استراتيجيات الإصلاح الإداري التي باشرتها الدولة بما في ذلك استراتيجية الإدارة الإلكترونية؛ فمن خلال دراسة القيم التنظيمية أظهرت الدراسة أن الإدارة المحلية تفتقر للقيم المدعمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالمشاركة والإبداع والابتكار والتدريب...، كما أظهرت الدراسة أن الثقافة البيروقراطية السائدة بالإدارة المحلية تتسم بالسلبية و الجمود مما جعلها تكبح عمليات التغيير بما في ذلك التحول لنمط الإدارة الإلكترونية. وأظهرت الدراسة كذلك، أن القيادة المحلية الجزائرية تعاني العديد من المشاكل خصوصاً تلك المتعلقة بعدم استقلالية قراراتها وضعف الموارد المالية، مما يجعلها غير قادرة على أخذ مبادرات في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، زد على ذلك ضعف قدرتها على تغيير فلسفة وثقافة التنظيم المحلي من خلال التأثير على سلوكيات الموظفين العموميين وتوجيهها لما يخدم متطلبات تفعيل الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، السنة الدراسية 2011 م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة، حيث انه اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسية للبحث وزعت على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظات غزة وعددهم (294) موظف.

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

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 2: مقارنة بين الدراسات العربية السابقة مع الدراسة الحالية

الدراسة	المتغيرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع دراسة الحالية
بوعروج عبد المالك معلمي عبد الباسط 2021	المؤسسة محل الدراسة	بلدية الشريعة	مؤسسة الصندوق الوطني للمتقاعدين CNR
	المتغيرين	الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية	نفس المتغيرات
	المنهج المتبع	التحليل الاحصائي	نفس المنهج
	إشكالية الدراسة	دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الإدارة الالكترونية "دراسة حالة بلدية الشريعة"	نفس الإشكالية باختلاف الحدود المكانية
	النتائج	ضعف الثقافة التنظيمية لدى العاملين في بلدية الشريعة بسبب الإدارة الالكترونية السائدة فيها ونقص الحوافز وعدم الاهتمام بالثقافة التنظيمية	يوجد اهتمام كبير من المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الإدارة الالكترونية
حفصي عميروش 2019	المؤسسة محل الدراسة	دراسة ميدانية ببلديات اغيل علي وايت رزين وتازمالت (ولاية بجاية)	اختلاف الحدود المكانية
	المتغيرين	الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية	نفس المتغيرات
	المنهج المتبع	الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	إشكالية الدراسة	هل الثقافة التنظيمية السائدة لإدارة المحلية الجزائرية ملائمة لتفعيل الإدارة الالكترونية	ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للمتقاعدين CNR
	النتائج	تم التوصل ان الثقافة التنظيمية السائدة بالجماعات المحلية الجزائرية تؤثر سلبا على استراتيجيات الإصلاح الإداري	تم التوصل ان الثقافة التنظيمية سائدة تؤثر ايجابيا

المؤسسة محل الدراسة	دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة	الاختلاف من حيث الحدود المكانية والاختلاف من حيث القطاع
المتغيرين	الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية	نفس المتغيرات
المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	نفس المنهج
إشكالية الدراسة	ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية	نفس الإشكالية باختلاف الحدود المكانية
النتائج	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية	نفس النتائج

إيهاب فاروق
مصباح العاجز

المصدر: اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

اولا: دراسة نوال بن عريمة، باديس بوخلوة.

بعنوان " أثر الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 09، العدد 01، السنة 2023م.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور افراد عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي تبعا للمتغيرات الديموغرافية.

ثانيا: دراسة محمد بن موسى ومحمد علي الجودي

بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة".

مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020م

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة.

الدراسة الميدانية اعتمد على الاستبانة وتوزيع 60 استبانة على عينة عشوائية واستعمال spss لتحليله.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حده على تطبيق الإدارة الإلكترونية الى جانب وجود أثر للثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة، من خلال معنوية أثر بعد السياسات والإجراءات وعدم معنوية أثر بعدي (القيم والمعتقدات التنظيمية، الرقابة الذاتية التنظيمية) على تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة.

ثالثا: دراسة الطاهر غراز، حنان بن علي.

بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية تحليل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، السنة 2020م.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بلورة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، ومعرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية.

حيث تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي،

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان التحول من الإدارة التقليدية الورقية الى الإدارة الالكترونية هو تحديث وعصرنة للإدارة الجزائرية لمواكبة الثورة التكنولوجية، وأن هناك علاقة بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية، تتجسد في التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على تبني أي مؤسسة لاستراتيجية الإدارة الالكترونية.

رابعا: دراسة مهديد فاطمة الزهراء

بعنوان " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية على جودة القرار الإداري -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات بن حمادي ببرج بوعريريج"، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 07، العدد 12، السنة 2017م.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في عينة من المؤسسات الاقتصادية برج بوعريريج.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (التمكين، جودة المعلومات، التوجه الإبداعي، القيم الأخلاقية والتعاون) على جودة القرار الإداري عينة من المؤسسات التابعة لمجموعة بن حمادي الناشطة في ولاية برج بوعريريج، وكان التوجه الإبداعي أكثر تفسيراً لجودة القرار، ثم يليها على الترتيب جودة المعلومات، التمكين، والقيم الأخلاقية.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 3: لمقارنة بين المقالات العلمية باللغة العربية السابقة والدراسة الحالية.

الدراسة	المتغيرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع الدراسات الحالية
نوال بن عريمة باديس بوخلوة 2023	المؤسسة محل الدراسة	مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	اختلاف من حيث الحدود المكانية والقطاع
	المتغيرين	الإدارة الالكترونية والأداء المؤسسي	الاختلاف المتغير التابع
	منهج الدراسة	التحليل الاحصائي	نفس المنهج
	إشكالية الدراسة	الى أي مدى تؤثر الإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	ما هو دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية برج بوعريريج
	النتائج	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الالكترونية على الأداء المؤسسي	وجود دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة
محمد بن موسى ومحمد بن علي الجودي	المؤسسة محل الدراسة	دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة	مؤسسة الصندوق الوطني للمتقاعدين
	المتغيرين	الثقافة التنظيمية الإدارة الالكترونية	نفس المتغيرات
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي	نفس المنهج
	إشكالية الدراسة	ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة من وجهة نظر الأساتذة	تم دراسة دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج
	النتائج	وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية	نفس النتائج
طاهر غراز وحنان بن علي	المؤسسة محل الدراسة	المؤسسات العمومية الجزائرية	نفس القطاع
	المتغيرين	الثقافة التنظيمية الإدارة الالكترونية	نفي المتغيرات
	منهج الدراسة	الوصفي التحليلي	نفي المنهج
	إشكالية الدراسة	هل تساهم الثقافة التنظيمية في عملية تعزيز تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية	دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية في الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج

النتائج	التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية	
المؤسسة محل الدراسة	مؤسسات بن حمادي برج بوعريج	القطاع مختلف
المتغيرين	الثقافة التنظيمية وجودة القرار الإداري	اختلاف المتغير التابع
منهج الدراسة	التحليل الإحصائي	نفس المنهج
إشكالية الدراسة	ما هو أثر الثقافة التنظيمية على جودة القرارات المتخذة بالمؤسسة الاقتصادية	الاختلاف في المتغير التابع
النتائج	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على جودة القرار الإداري	وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية

المصدر: اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة Djillali Bahaz ،Amira Djekaoua ، جاءت المقالة ب عنوان **THE OPINIONS UNIVERSITY OF GHARDAIA EMPLOYEES ON THE DEGREE OF ELECTRONIC PRACTICES IN THE ALGERIAN UNIVERSITY** (2022) مجلة الاقتصاد والإدارة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في التحول الرقمي بجامعة غرداية، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي وتكونت الدراسة من مجموعة من الموظفين الإداريين بجامعة غرداية، حيث بلغ عدد الاستبانات 60 استبانة موزعة على الموظفين، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss الاصدار 19).

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود متطلبات كبيرة للإدارة الالكترونية والرقمنة بجامعة غرداية. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الالكترونية والرقمنة في الجامعة وكذلك وجودها من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

ثانياً: دراسة Salman Bashir Memon،Jawaid A. Qureshi and Imdad Ali Jokhio ، مقال بعنوان: **"the role of organizational culture in knowledge sharing and transfer in pakistani banks: A qualitative study (2020)"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر الثقافة التنظيمية التي تدعم او تعمل كحاجز امام خلق المعرفة في المنظمة ومشاركتها ونقلها في خمسة بنوك بكراتشي (باكستان). تم اجراء هذه الدراسة على خمسة بنوك حيث تم فيها الباحثون بمقابلات شبه منظمة مع 16 من كبار المديرين.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان تشجيع تشارك الأفكار بين الموظفين من خلال التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل يسهل نقل المعرفة الضمنية، عدم القدرة على التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، قلة الوعي بفوائد الإدارة الفعالة للمعرفة.

ثالثا: دراسة (Priyadharsan, Nithiya)، مقال بعنوان "association between the organizational culture and employees performance (2020)"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء العاملين في مؤسسات مجلس المنطقة الشرقية ولهذا الغرض، تم قياس خمسة متغيرات لثقافة التنظيمية مثل مشاركة الموظفين والامن الوظيفي والاشراف وبيئة العمل ومزايا الموظفين. تم اختيار مائة عينة بطريقة عشوائية من موظفين، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لغرض التحليل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ان ما تم مناقشته في خمسة ابعاد يشير في معظمها الى اعتدال الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين، وأيضا ان إدارة وتحسين الثقافة التنظيمية يمكن ان يساهم في تحسين أداء الموظفين.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول

الموالي:

الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

الدراسة	المتغيرات	الدراسة السابقة	مقارنتها مع الدراسات الحالية
Djillali Bahaz Amira Djekaoua	المؤسسة محل الدراسة	جامعة غرداية	مؤسسة الصندوق الوطني للمتقاعدين
	المتغيرين	الإدارة الالكترونية في تحول الرقمي	الاختلاف في تابع المستقل
	منهج الدراسة	التحليل الإحصائي	نفس المنهج
	إشكالية الدراسة	ما مساهمة الإدارة الالكترونية في التحول الرقمي لجامعة غرداية	ما دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية
Salman Bashir Memon Jawaid A. Qureshi Imdad Ali Jokhio	النتائج	وجود متطلبات كبيرة للإدارة الالكترونية والرقمنة بجامعة غرداية. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الإدارة الالكترونية والرقمنة في الجامعة	وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية
	المؤسسة محل الدراسة	المصارف الباكستانية	اختلاف من حيث مكان والقطاع
	المتغيرين	الثقافة التنظيمية والمعرفة	الاختلاف في المتغير التابع
	منهج الدراسة	المقابلة	الاستبانة

إشكالية الدراسة	كيف تدعم الثقافة أو تعرقل خلق المعرفة وتبادلها ونقلها في البنوك الباكستانية	ما دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية
النتائج	تشجيع تشارك الأفكار بين الموظفين من خلال التفاعلات الاجتماعية في مكان العمل يسهل نقل المعرفة الضمنية	وجود دور لثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية
المؤسسة محل الدراسة	الجامعة الشرقية لسريلانكا	اختلاف من حيث قطاع والمكان
المتغيرين	الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين	الاختلاف في المتغير التابع
منهج الدراسة	التحليل الاحصائي	نفس المنهج
إشكالية الدراسة	هل ساهمت الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين	دور لثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية
النتائج	ان الثقافة التنظيمية يمكن ان تحسن من أداء الموظفين	وجود دور لثقافة تنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

رابعاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

افادتنا الدراسات السابقة في الكثير الأمور أهمها:

- التطرق الى اهم الدراسات التي لها صلة بموضوع الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية.
- وجود دراسات السابقة أكدت لنا أهمية موضوع الدراسة.
- تساعد هذه الدراسات في تحديد مشكلة البحث. أيضا تمدنا بكافة المعلومات التي نحتاجها في موضوعنا.

خلاصة

تناولنا من خلال هذا الفصل الإطار النظري للثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، حيث تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والسياسات وأساليب العمل التي يؤمن بها الأفراد في مؤسسة ما، حيث أن هذه الثقافة تؤثر في الجانب الإنساني الملموس في المؤسسة وفي سلوك الأفراد. وبهذا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة

كما أن الإدارة الإلكترونية من المصطلحات حديثة النشأة لكنها حظيت باهتمام العديد من الباحثين لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الريادة والتميز وعليه وجب على المؤسسات مواكب التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال وعليها تبني الإدارة الإلكترونية.

ويبقى الإشكال مطروح في هل يوجد تأثير لثقافة المؤسسة في تحسين العاملين بها لتوفير المعاملات الإدارية بالطريقة الإلكترونية. وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني من خلال دراسة حالة والتي تهدف إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية السائدة ومساهمتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعرييج.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد أن تم التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية في الفصل الأول، سوف نحاول من خلال هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية واسقاطها على إحدى المؤسسات، وقد تم اختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR لهذه الدراسة كونها تعتبر الأكثر مناسبة للإسقاط.

وعليه فإننا سنقسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة محل الدراسة - الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعرييج -

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد

انطلاقاً من هذا المبحث سنحاول إعطاء نبذة تاريخية على المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعرييج وهذا من خلال التعرف على نشأتها وهيكلها التنظيمي إضافة إلى مهامها.

المطلب الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتقاعد.

في هذا المطلب سنتطرق إلى عنصرين مهمين يتمثلان في تعريف ونشأة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد "برج بوعرييج".

أولاً: تعريف المؤسسة

وكالة الصندوق الوطني للتقاعد المنشأة بموجب مرسوم رقم 85-233 الذي يتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي والتي تسير وفق القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 1989/01/24 والمتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد.

ثانياً: نبذة تاريخية حول المؤسسة:

قبل تأسيس نظام موحد للتقاعد، كان آنذاك عدة أنظمة للتقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 05: أنظمة التقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط.

النظام	الصندوق المكلف بالتسيير
العام	الصندوق الجزائري للتأمين على الشيخوخة CAAV
الموظفين	الصندوق العام لمقاعد الجزائري CGRA
الفلاحي	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي CNMA
المنجمي	صندوق الضمان الاجتماعي للمنجمين CSSM
غير الاجراء	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء CAVNOS
رجال البحر	مؤسسة الحماية الاجتماعية لرجال البحر EPSGM
سونلغاز	صندوق الاحتياط والضمان الاجتماعي لعمال سونلغاز CAPAS
السكة الحديدية	صندوق التقاعد لعمال السكة الحديدية SNTF

المصدر: وثائق المؤسسة.

اذ تم انشاء قانون 12-83 المؤرخ في: 02 جويلية 1983م لهدف تأسيس نظام موحد للتقاعد على مبدئ من شأنها:

- توحيد القواعد الخاصة بتقدير الحقوق.
- توحيد القواعد الخاصة بتقدير الامتيازات.
- توحيد التمويل.

دخل حيز التطبيق في: 1984/01/01م ومن ثم كان مفهوم:

- التشريع القديم للتقاعد (قبل جانفي 1984)؛
 - التشريع او القانون الجديد للتقاعد (بعد جانفي 1984)
- الجدول رقم 06: أنظمة التقاعد مختلفة باختلاف قطاعات النشاط.

بعد	1983	قبل
نظام وحيد التقاعد		عدة أنظمة للتقاعد
قانون 12-83 حيز التطبيق 01 جانفي 1984م توحيد الصناديق خلق الصندوق الوطني للتقاعد CNR المرسوم 85-223 مؤرخ في 1985/08/20م ملغى بالمرسوم 92-07 مؤرخ في 1992/01/04م		عدة صناديق مختصة
		CAAV النظام العام
		CGR نظام الموظفين
		CNMA النظام الفلاحي
		CSSM النظام المنجمي
		CAVNOS غير الأجراء
		EPSGM رجال البحر
		CAPAS سونلغاز
		SNTF السكة الحديدية

المصدر: وثائق المؤسسة.

كما شهد التنظيم الجديد انتقالية دامت (05) خمسة سنوات من 1984/01/01م الى 1988/12/31م حيث بقيت تصفية ملفات التقاعد على أساس مدة عمل تقدر ب 10 سنوات او 40 ثلاثي وثم انشاء الصندوق الوطني للتقاعد مكون من مديرية عامة ووكالات محلية ولائية مصنفة الى:

خارج التصنيف: تسيير أكثر من 60000 ملف بأربعة مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة العامة.
- المديرية الفرعية للعمليات المالية.
- المديرية الفرعية للمعاشات.
- المديرية الفرعية لمسارات الحياة المهنية.

صنف أ: من 20.000 الى 60.000 ملف بثلاث مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة العامة.
- المديرية الفرعية للعمليات المالية.
- المديرية الفرعية للمعاشات.

صنف ب: تسيير أقل من 20.000 ملف بمديريتين فرعيتين وهي:

- المديرية الفرعية للإدارة والمالية.
- المديرية الفرعية للمعاشات.

ثالثا: نشأة ومقر الوكالة

أنشئت الوكالة في الثلاثي الأخير من عام 1986م وفتحت أبوابها للمواطنين بتاريخ 1986/11/23م. حيث واجهت خلال السبع سنوات الأولى من نشاطها صعوبة في تأدية مهامها بسبب ضيق المقر إلى أن صار لها مقر مستقل جديد. تم تدشينه من طرف المدير العام للوكالة ووالي ولاية برج بوعرييج بتاريخ: 1996/10/06م. فخصص جناح منه لمركز الحسابات الجهوي CCR. ومنذ افتتاح الوكالة قدمت خدمات معتبرة ومميزة لجميع فئات المتقاعدين وذوي الحقوق وتقدم لهم دعم من طرف المديرية العامة للصندوق الوطني للتقاعد بالجزائر العاصمة.

أعيد تصنيف الوكالة المحلية لبرج بوعرييج الى الصنف أ بتاريخ: 2006/01/11م وهذا نظرا لارتفاع عدد ملفات التقاعد.

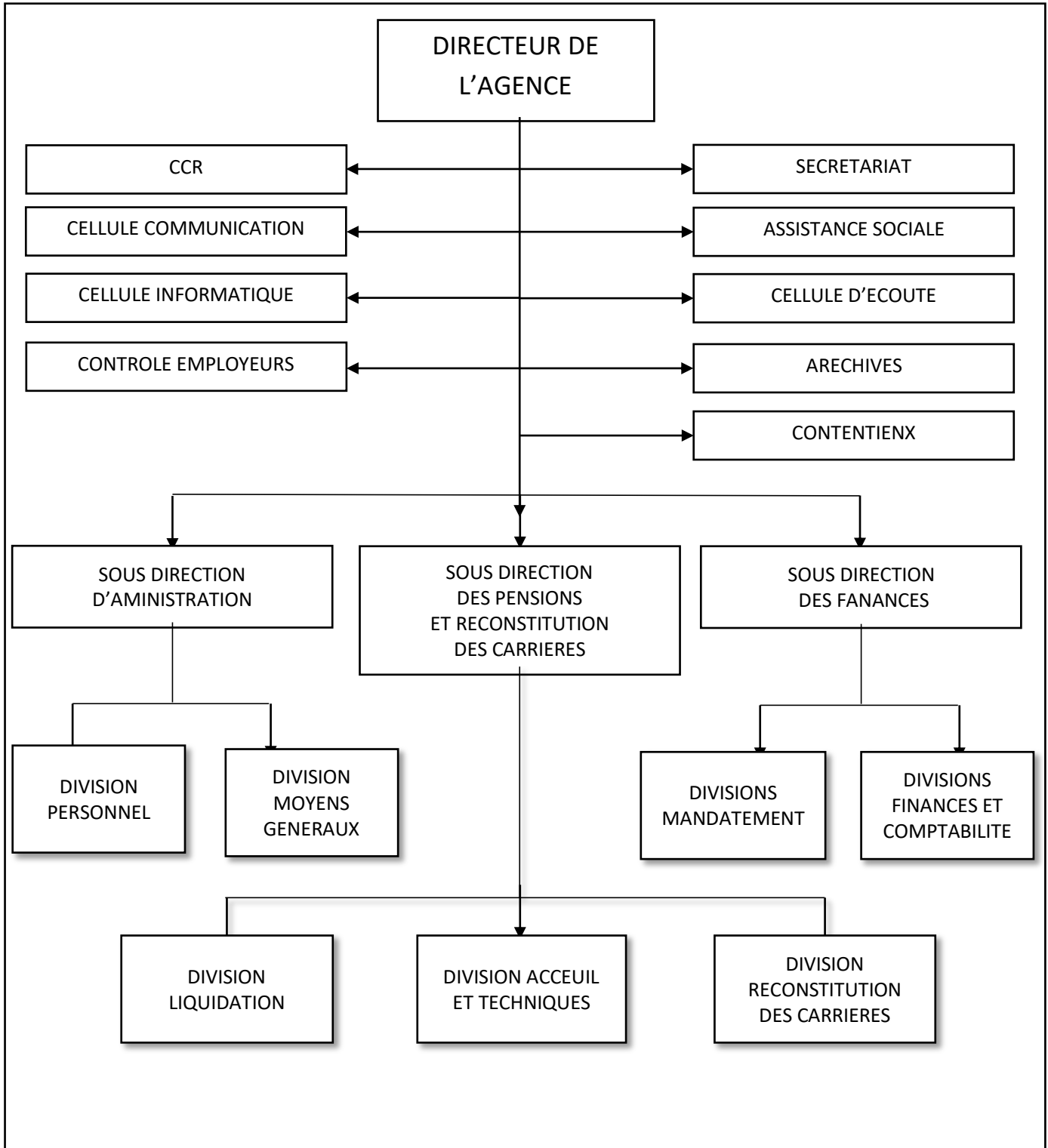
شهدت الوكالة مؤخرا ارتفاعا في عدد العمال المحالين على التقاعد مما استدعى توظيف عمال جدد ليصبح عدد العمال 87 عاملا.

المطلب الثاني: هيكل التنظيمي للمؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بتبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل دراسة وتحليله.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: الشكل الموالي يبين لنا الهيكل التنظيمي الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريرج.



المصدر: وثائق المؤسسة

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي الخاص بالصندوق الوطني للتقاعد

1. **المدير:** هو الذي يقوم بتسيير المؤسسة حيث له الحق في تنصيب وطردي أي عامل والقرار الأول والأخير يرجع إليه كما يقوم بمراقبة أعمال المصالح وتوجيهها.
2. **الأمانة:** هي مرآة المؤسسة وتعتبر همزة وصل بين المديرية والمصالح الأخرى حيث تقوم بالأمنية بالأعمال التالية:
 - تسجيل المواعيد.
 - تسجيل المرسلات الصادرة والواردة.
3. **مصلحة الاستقبال والتوجيه:** تعتبر مركز الصندوق الوطني للتقاعد حيث يتم فيها استقبال المواطنين وبصفة خاصة المتقاعدين لأي استفسار أو توجيه أو استقبال الملفات ومعاينتها وطلب اثباتات العمل وكيفية تكوين ملفات اللازمة للتقاعد.
4. **مصلحة المنازعات:** تعتبر بمثابة محاسب للوكالة من جهة وتتظر حقوق الغير في حالة الطعن أو الاحتجاج على التشريعات السارية في مجال التقاعد وتعرضهم على لجنة الطعن المنسقة للولاية.
5. **مصلحة المساعدة الاجتماعية:** تهتم خلية المساعدة الاجتماعية بالزيارات الميدانية للمتقاعدين بمقر إقامتهم ومعاينة حالاتهم الاجتماعية والصحية وتقديم مساعدة لهم حسب الإمكانيات المتاحة.
6. **خلية الإصغاء:** تتكفل خلية بانشغالات المواطنين المتقاعدين منهم أو الناشطين وترافقهم في جميع خطوات تصفية أو مراجعة حقوقهم. كما أن للخلية دور هام في التوعية بحيث تقوم بعدة ملتقيات مع الخواص والمؤسسات العمومية والخاصة وكذا حصص الإذاعة الوطنية أو على مستوى مقر الوكالة وذلك لتعميم قانون وتشريع التقاعد. كما تتكفل الخلية بالشكاوى الكتابية للمواطنين وتسعى بذلك لرد الحقوق، تكميلها أو التأكد على اكتمالها.
7. **المركز الجهوي للحسابات:** التطورات الحاصلة لا بد من وجود الإعلام وهذا لأهمية الدور الذي يلعبه لذا أنشأت الوكالة مركز الحسابات الجهوي ويشمل الولايات التالية برج بوعرييج، سطيف، المسيلة، باتنة بالإضافة إلى صندوق غير الأجراء CASNOS يتكفل هذا الأخير باستخراج الحوالات للمتقاعدين تبعا للولايات المذكورة أعلاه زيادة على هذا يقوم بتحسين وإدراجات جديدة (تحصيل الخدمات) ولقد كانت تتم معالجة المعطيات الأولية للوكالة على مستوى الحسابات للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء إلا أنه منذ شهر أوت 1995 أنشأ الصندوق الوطني للتقاعد 7 مراكز للحسابات تحت وصايا جهوية بالولايات التالية: الجزائر، وهران، قسنطينة، سيدي بلعباس، تيزي وزو، عنابة، برج بوعرييج.

ثالثا: التقسيم الإداري للمؤسسة

تنقسم إلى ثلاث نيابات رئيسية المتمثلة في:

1. نيابة المديرية للإدارة العامة: تضم مصلحتين هما

أ. مصلحة المستخدمين تقوم بما يلي:

- إعداد السجلات القانونية الخاصة بالمستخدمين.
- إعداد السجلات المساعدة الخاصة بمتابعة المستخدمين.
- إعداد الأجور.
- مراقبة دخول وخروج الموظفين (الغيابات).
- متابعة مسار الحياة المهنية للمستخدمين.

ب. مصلحة الوسائل العامة: تقوم بما يلي:

- التموين وذلك بتوفير كل الوسائل على اختلاف أنواعها سواء كانت تستهلك أو استثمارات لضمان حسن سير الوكالة.
- تسيير المخزونات، ومن بينها (أدوات المكتبة، مطبوعات مواد الصيانة، قطع غيار، أدوات كهربائية) تبلغ مساحة المخزن حوالي 50متر.
- ضمان الوقاية والأمن لممتلكات الوكالة و الموظفين وكذا المواطنين.
- الحفاظ على نظافة الوكالة.

2. نيابة المديرية للعمليات المالية: تضم ثلاث مصالح هي:

أ. مصلحة المحاسبة العامة: لها أهمية كبيرة في المؤسسة ومن بين مهامها:

- تسجيل العمليات وتحرير الموازنة.
- مراقبة فواتير المشتريات وتسديدها.
- تسديد الديون (مصاريف البريد، الضرائب، الضمان الاجتماعي).

ب. مصلحة الحوالات: تقوم بما يلي:

- تقوم بتسديد مبالغ المتقاعدين التي انتهت تصفية ملفاتها لأول مرة.
- تقوم بمراجعة الملفات وتسديد مستحققاتها أو استرجاع مقبوض الزيادة.
- تقوم بتسديد مبالغ المنح العائلية كمنحة التدريس لبعض القطاعات التابعة للوظيف العمومي.
- تقوم بمتابعة وإعادة إرسال الحوالات العائدة التي تم إرسالها للمتقاعدين.

3. نيابة المديرية للمعاشات: تضم ثلاث مصالح:

أ. **المصلحة التقنية:** هي مصلحة تهتم باستقبال وتوجيه المواطنين وتقديم المعلومات والشروط القانونية اللازمة لتكوين الملف كما تهتم باستخراج الوثائق المطلوبة من طرف المتقاعدين وغيرهم (عدم الانتماء كشف الحساب...).

وتعتبر الواجهة الحقيقية، تتطلب كفاءة مهنية من أجل تقديم المعلومة الصحيحة للمواطن وتوجيهه، ثم يتم استقبال الملف الوارد عن طريق البريد أو المودع، وبعد مراقبة مكونات الملف وتخصصها يتم دمج المعلومات الخاصة بطلب التقاعد في برنامج RED و STARE، كما تقوم بمهام متعددة تتمثل فيما يلي:

- تحديد نوع الامتياز مباشر، منحة، منقول...
- تحديد النظام المنتمي إليه.
- ترقيم الملف ما قبل التصفية وما بعد التصفية.
- تسجيل حركة الملفات وتحويلها.
- تسجيل وفيات المتقاعدين وتغيير معلومات المتقاعد.
- متابعة الملفات الناقصة والعمل على استكمالها.
- تقديم الإحصائيات الدورية اليومية، نصف شهرية، الشهرية الثلاثية.

ب. **مصلحة المسارات المهنية:** تعتبر هذه المصلحة الذاكرة أو الخزان للحياة المهنية للعامل المؤمن اجتماعيا حيث يتم على مستوى هذه المصلحة حساب سنوات العمل والثلاثيات الخاصة بطلب التقاعد والتحقيق في فترات العمل المنجزة التي تدخل في حساب معاش التقاعد وتبحث في حياة العامل المهنية سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الوطني عن طريق إرساليات واتصالات مع الوكالات الولائية الأخرى.

ث. **مصلحة التصفية:** يتم استقبال الملف على مستوى مصلحة التصفية، بعد ان يكون مهياً وقابل للتصفية من المصلحة التقنية وبعد مروره على مصلحة المسارات المهنية حيث يقوم المصفي بإعادة دراسة الملف بعناية باستعمال الأجور الحقيقية والنهائية في برنامج STAR وهذا لضمان حق المتقاعد كما يقوم باستخراج بطاقة التصفية وكشف الحساب وبعد نهاية التصفية يرسل الملف لنيابة المديرية للعمليات المالية لدفع معاش المتقاعد.

ج. **مصلحة التنسيق مع الأنظمة الأجنبية:** تقوم المصلحة بمعالجة الملفات التي يكون أصحابها قد أدوا فترة عمل في دولة أجنبية لها اتفاقية مع الجزائر، بحيث تحول الملفات إلى الصناديق الأجنبية عبر الصندوق الوطني للتقاعد، كشرط أساسي لقبول الملف وتبادل المعلومات بخصوص طالب التقاعد وما نلاحظه في هذا الشأن هو أهمية الاتفاقية المبرمة مع فرنسا في هذا المجال حيث نجد نسبة كبيرة من الجزائريين عملوا في فرنسا.

ح. **مصلحة المراجعة:** تقوم بمراجعة الملفات السابقة إن كان تغير في الثلاثيات أو أجور التقاعد ومتابعة معاش ذو الحقوق والقيام بزيارات ميدانية للمتقاعدين كبار السن بالتنسيق مع مصلحة

المساعدة الاجتماعية، كما تقوم بالمراقبة والتأكد من فترات العمل وأجور المتقاعد. مع أصحاب العمل.

المطلب الثالث: مهام واختصاصات الوكالة

- طبقا للقانون رقم 83-12 المؤرخ في رمضان 1403 الموافق ل 1983/07/02م تتلخص المهام الرئيسية للصندوق الوطني للتقاعد لمعادلة الخدمات الاجتماعية فيما يلي:
- المساهمة في انجاز الكشف الشخصي للمسار المهني للمؤمنين الاجتماعيين.
 - تصفية ومتابعة ملفات التقاعد للمؤمنين الاجتماعيين والأجراء وذو حقوقهم.
 - يسير التجهيزات والوسائل البشرية والمادية للصندوق.
 - يسير ميزانية الصندوق وتنسيق العمليات المالية ويجمع المحاسبة مركزيا.
 - ينسق تحصيل اشتراكات التقاعد.
 - متابعة تطبيق الاتفاقيات والعقود في محال التقاعد.
 - تنسيق الصندوق الوطني للتقاعد مع الإدارات الأخرى.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

اعتمدت دراستنا على جمع البيانات الضرورية من أجل استخدامها في المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره المنهج الأمثل لهذا النوع من الدراسة والذي يسمح لنا بجمع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة من أجل الوصول الى أدق نتائج حول " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية. نتطرق في هذا المبحث إلى عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع الدراسة المستهدفة عينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات إلى جانب الأساليب الإحصائية المستعملة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، قامت الطالبتين بتحديد مجتمع وعينة مؤسسة " الصندوق الوطني للتقاعد ولاية برج بوعرييج" يتضمن هذا المطلب الطريقة والأدوات التي تمت بها الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

- أ. **مجتمع الدراسة:** بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجمع الدراسة المستهدف هو جميع موظفي وكالة الصندوق الوطني للتقاعد والذي يبلغ عددهم 87 عامل.
- ب. **عينة الدراسة:** لقد اعتمدنا في اختيار عينة الدراسة على العينة العشوائية والتي تتكون من 40 موظف من المؤسسة محل الدراسة وتوزيع 40 استبانة عليهم حيث استرجعنا 37 استبانة أي ما يعادل 92.5 وبلغ عدد الاستبانات التي لم تسترجع 3 فقط أي ما يعادل 7.5 أما الاستبانات الغير صالحة للتحليل فكانت 0 استبانة.

الجدول رقم 07: الاستبانات الموزعة، المسترجعة والقابلة للمعالجة.

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	40	100
الاستبانات المسترجعة	37	92.5
الاستبانات القابلة للمراجعة	37	92.5

المصدر: إعداد الطالبتين

ثانيا: مصادر الحصول على البيانات

- أ. مصادر أولية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم الاستبانة مخصصة لهذا الغرض وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss.
- ب. مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

لتسهيل عملية جمع البيانات والمعلومات الأولية للدراسة استخدمنا الاستبانة لاعتبارها أنسب وسيلة وأداة للبحث العلمي والتي تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية والحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين، والتي تختلف حسب طبيعة البحث.

- **الاستبانة:** هي أداة لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق طرح مجموعة من أسئلة معينة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين (أفراد العينة) لتعبئتها.

ولقد استعملنا الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لدراستنا، حيث تم تصميم استمارة الاستبيان من خلال الرجوع إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، حيث جاءت استمارة الاستبيان في جزئين:

1. **الجزء الأول:** تضمن البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة، والتعامل مع الكمبيوتر).

2. **الجزء الثاني:** تكون من 32 عبارة، موزعة على محورين اثنين:

أ. **المحور الأول:** تكون من 20 عبارة من اجل تشخيص الثقافة التنظيمية وفق الصورة التالية:

- لبعد الأول: القيم التنظيمية
- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
- البعد الثالث: السياسات والإجراءات
- البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
- البعد الخامس: الأعراف التنظيمية.

ب. **المحور الثاني:** تكون من 12 عبارة تتعلق بالإدارة الالكترونية.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بهدف الإجابة على أسئلة البحث وصحة الفرضيات تم استخدام الأساليب التالية:

تم الاستعانة ببرنامج spss في عملية تفرغ ومعالجة البيانات وأيضاً في الرسومات البيانية وتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، وقد استخدمنا الأساليب المناسبة للتحليل الإحصائي التي تعتمد على نوع البيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث تمثلت الأساليب الإحصائية في:

- **معامل الثبات:** معامل الفا كرونباخ من أجل قياس ثبات وصدق أداة الدراسة، ويستخدم لقياس درجة الاعتمادية على محور الاستبانة المصممة لقياس متغيرات الدراسة.
- علماً ان مقياس تحليل الثبات يكون كما يلي:
- من 0.6-0.7 يكون فيه معامل الثبات متوسط.
- من 0.7-0.8 يكون فيه معامل الثبات مناسب.
- من 0.8-0.9 يكون فيه معامل الثبات قوي.
- **التكرارات والنسبة المئوية للبيانات الديموغرافية** من أجل عرض خصائص العينة وكذا تحديد استجاباتهم تجاه عبارات الاستبيان.
- **درجة مقياس لكارث الخماسي** يعتمد على ردود تدل على درجة الموافقة والإعتراض، أي كأداة لقياس آراء المبحوثين، كما تم حساب المدى على النحو التالي:
- طول الفئة = (أعلى درجة - أقل درجة: 4=1-5).
- المدى = طول الفئة (المدى) / عدد الفئات = $5/4 = 0.8$.
- الجدول التالي يوضح التوزيع لمقياس ليكارت الخماسي:

الجدول رقم 08: التوزيع لمقياس فئات ليكارت

الفئة	1-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبتين

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لمعرفة اتجاهات افراد العينة لكل عبارة من عبارات المتغيرات، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، كما استخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يستخدم هذا المعامل للتأكد من الاتساق الداخلي للعبارات أي يعبر عن قوة كل عبارة في تمثيل البعد الذي تقيسه، ولقبول العبارة واعتبارها دالة إحصائياً يجب أن تكون القيمة المتحصل عليها (0.05 أو أقل).
- الانحدار الخطي لمعرفة واختبار العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة.
 - الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير متغير مستقل واحد على المتغير التابع.
 - الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.
 - الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع
- تحليل التباين الأحادي ذو الاتجاه الواحد (One Way Analysis of ANOVA): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أكثر من مجموعتين من البيانات.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى تحليل البيانات الديمغرافية، والثقافة التنظيمية، والإدارة الالكترونية من خلال استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي المتمثلة في النسب والتكرارات كما سيتم تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية من خلال استخدام أساليب التحليل الرياضي والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي، وكذا اختبار الفروض من خلال استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ معامل الصدق والثبات الداخلي.

أولاً: معامل الفا كرونباخ

الجدول رقم 9: يبين قيمة معامل الفا كرونباخ للاستبيان.

المجال	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
الجزء الأول: الثقافة التنظيمية	20	0.844
الجزء الثاني: الإدارة الالكترونية	12	0.762
عبارات الاستبيان ككل	32	0.872

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب (قيم الفا كرونباخ) لكل مجموعة من عبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة، وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن:

- قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة إحصائياً فهي أكبر من العتبة (0.6) حيث قيمة الجزء الأول (الثقافة التنظيمية) والذي يضم 20 عبارة قدرت ب 0.844، أما الجزء الثاني (الإدارة الالكترونية) والذي يضم 12 عبارة قيمته 0.762، في حين بلغة قيمة معامل الثبات الكلي ب 0.872 بالنسبة للاستبيان ككل ومنه فإن قيم معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليها مرتفعة مما يدل ويؤكد لنا صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وأنه نتحصل على نفس النتائج لو قمنا بإعادة تطبيق هذا الاستبيان في نفس الظروف مرة أخرى.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة الأصلية ومكونة من 37 فرد.

ثانيا: اختبار ثبات أداة الدراسة

لقد تم اجراء عدد من الاختبارات للتأكد من صحة وثبات الاستبيان وذلك من خلال تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

1. -**صدق المحكمين:** لغرض التأكد من مدى وضوح أسئلة الاستبيان تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاته، وكذلك أستاذة متخصصين وبعد ذلك صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوح والذي يظهر في الشكل النهائي الموضح في الملحق.

2. -**ثبات الاستبيان:** لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل الفا كرونباخ، الموضح في الجدول الموالي، لحساب ثبات المقياس.

يعبر صدق المقياس على مدى قدرة المؤشرات على قياس المفهوم المراد قياسه، تم تحديده من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين العبارات والمتوسط الحسابي للمتغيرات. كما يوضح الجدول رقم 10 نتائج اختبار الصدق.

بغية التعرف على صدق المحتوى أو مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة مع العبارات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة.

الجدول رقم 10: اختبار صدق أداة قياس متغير الثقافة التنظيمية.

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
القيم التنظيمية	يتشارك الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على أفكار جديدة.	0.781	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	تقوم الإدارة باشتراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.	0.831	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	0.658	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الإدارة الالكترونية	0.491	0.002	يوجد ارتباط معنوي
المعتقدات التنظيمية	يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله.	0.669	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	تعتمد بان نظام عملك الإداري الورقي قد تحول الى نظام عمل الكتروني.	0.546	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	تتناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع انجاز الأعمال الالكترونية بسرعة ودقة.	0.228	0.174	لا يوجد ارتباط معنوي

يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.674	الخدمات الالكترونية المقدمة عبر الموقع الخاص بالمؤسسة بحاجة الى تجديد.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.807	تتسم السياسات والإجراءات الإدارية بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.695	تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في مؤسستكم من انجاز العمل وإتقانه
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.723	يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات بوضوح تام
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.740	تسهم الممارسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.742	الإدارة الالكترونية ساعدت في انجاز الاعمال بسرعة وتقادي التأخر.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.664	الاعمال الالكترونية ساعدت الموظف على تقادي الأخطاء.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.603	بفضل الاعمال الالكترونية الموظفين يمكنهم استكمال أعمالهم الكترونيا خارج الدوام الرسمي.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.817	الإدارة الالكترونية تسهل عملية الاتصال بين العاملين
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.689	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.637	الأعراف المنتشرة بين موظفي المؤسسة سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية الى الأعمال الالكترونية.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.673	الموظفين الأكثر خبرة بالأعمال الالكترونية يقومون بإرشاد ومتابعة زملائهم الأقل خبرة.
يوجد ارتباط معنوي	0.000	0.664	تعمل إدارة المؤسسة على تزويد الموظفين بالمستجدات حول التطبيقات الالكترونية المستعملة.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا بين كل فقرة والدرجة الكلية لجميع عبارات المحور الأول الثقافة التنظيمية، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى دالة معنوية 0.05 وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين فقرات أو عبارات المحور الأول.

الجدول رقم 11: اختبار صدق أداة قياس متغير الإدارة الالكترونية

البعد	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع الارتباط
الإدارة الالكترونية	يعتمد العمل في الإدارة الالكترونية على وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال	0.566	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	اعتماد الحاسوب يساعد في التقليل من استخدام الورق والارشيف	0.341	0.039	يوجد ارتباط معنوي
	هناك أجهزة بشكل كافي في CNR	0.508	0.001	يوجد ارتباط معنوي
	توفر المعلومات الرقمية يعطي الاستمرارية في العمل	0.533	0.001	يوجد ارتباط معنوي
	توفر الإدارة الالكترونية البيانات والمعلومات على مستوى CNR بشكل سريع ودقيق	0.358	0.030	يوجد ارتباط معنوي
	توجد رقابة فعالة في ظل استخدام الإدارة الالكترونية داخل CNR	0.533	0.001	يوجد ارتباط معنوي
	توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين	0.671	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	توجد دورات تكوينية في مجال الاعلام الالي والتعامل مع الوثائق الالكترونية في ال CNR	0.462	0.004	يوجد ارتباط معنوي
	تساعد الإدارة الالكترونية في تسريع والتقليل من ضغط العمل	0.754	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	تملك CNR قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها	0.576	0.000	يوجد ارتباط معنوي
	بفضل العمل الالكتروني أصبح للموظفين الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الامر ذلك	0.535	0.001	يوجد ارتباط معنوي
	تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الالكتروني	0.675	0.000	يوجد ارتباط معنوي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين كل فقرة والدرجة الكلية لجل عبارات المحور الثاني الإدارة الالكترونية، هذا من جهة أما من جهة أخرى فإن معاملات

الارتباط الخاصة بهذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية 0.05 أو 0.01 وهو الأمر الذي يبين لنا وجود اتساق داخلي بين فقرات أو عبارات المحور الثاني.

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد والدرجة الكلية للدراسة.

نوع الارتباط	مستوى دلالة	معامل الارتباط	/
يوجد ارتباط	0.005	0.449	القيم التنظيمية
لا يوجد ارتباط	0.053	0.321	المعتقدات التنظيمية
لا يوجد ارتباط	0.053	0.321	السياسات والإجراءات
يوجد ارتباط	0.018	0.387	التوقعات التنظيمية
يوجد ارتباط	0.002	0.491	الأعراف التنظيمية
يوجد ارتباط	0.001	0.518	الثقافة التنظيمية

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح لنا من الجدول السابق انه توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية ككل والإدارة الالكترونية حيث قدرت قيمة معامل الارتباط 0.518 وأنه توجد هناك علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية مع الإدارة الإلكترونية حيث كانت العلاقة الأقوى هي بين القيم التنظيمية والإدارة الالكترونية حيث كانت قيمة العلاقة 0.449 وهي علاقة طردية موجبة قوية عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم 13: اختبار ثبات أدوات القياس باستخدام معامل الفا كرونباخ.

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.642	04	القيم التنظيمية
0.232	04	المعتقدات التنظيمية
0.712	04	السياسات والإجراءات
0.640	04	التوقعات التنظيمية
0.564	04	الأعراف التنظيمية
0.762	12	الإدارة الالكترونية
0.872	32	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعرض الجدول أعلاه نتائج حساب قيم الفا كرونباخ كل مجموعة من العبارات كل محور من محاور الاستبيان وهذا من أجل معرفة مدى تمتع عبارات كل محور بدرجة الثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان مرة ثانية خلال فترات زمنية مختلفة لنفس العينة فانه سيعطينا نفس النتائج وفيما يلي تعليق على النتائج الجدول أعلاه حيث نلاحظ أن: قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مقبولة إحصائياً فهي أكبر من العتبة (0.6) حيث قيمة الفا كرونباخ للاستبيان يساوي (0.872) وهي قيمة مرتفعة، وعلى هذا أساس يمكن الحكم على ثبات جميع أدوات قياس متغيرات هذه الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية

بالاعتماد على الإجابات المقدمة في جزء البيانات الشخصية تم تحديد خصائص العينة حسب المعلومات الشخصية وذلك من خلال حساب نسبها المئوية، وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) لأفراد العينة.

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس: تحددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

الجدول رقم 14: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس

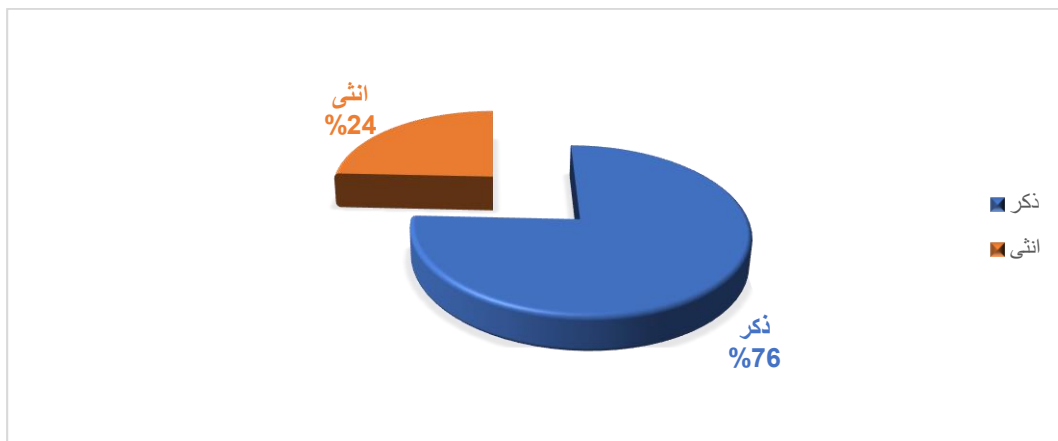
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	28	75.7%
أنثى	9	24.3%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

- نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن كلا الجنسين متواجدين في مؤسسة " الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريج"، حيث أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، إذ بلغت نسبة الذكور 75.7% بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من الإناث 24.3%. يوضح الجدول أن نسبة شاغلي المناصب في مؤسسة " الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريج" متفاوتة وأن جنس الذكور يحظى بمناصب أكثر من الإناث. والشكل الموالي سيوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أساس طبيعة الوظائف الإدارية المتوفرة في المؤسسة والتي يقبل فيها الذكور أكثر من الإناث.

الشكل رقم 6: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: بالنسبة لمتغير العمر: تتراوح أعمار المبحوثين حسب نتائج احتساب التكرارات النسب المئوية كما يلي:

الجدول رقم 15: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر.

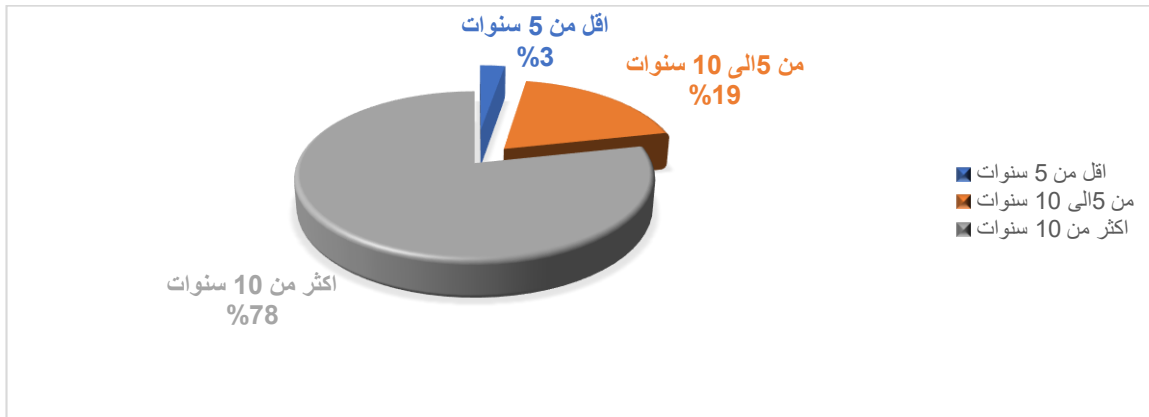
العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	0	%0
من 25 إلى 35 سنة	6	%16.2
من 36 إلى 45 سنة	13	%35.1
أكثر من 45	18	%48.6
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا بأن أغلبية أفراد العينة أعمارهم أكثر من 45 سنة وهم يمثلون أعلى نسبة، بحيث تقدر ب %48.6، بينما نسبة %35.1 من أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين 36 إلى 45 سنة، في حين نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة يمثلون نسبة تقدر ب %16.2 بينما الذين أعمارهم أقل من 25 سنة 0 وقد يعود السبب إلى عدم إقبال هذه الفئة على طلب العمل بسبب استقطاب المؤسسة للعمال ذوي الخبرات.

الشكل الموالي يوضح توزيع الافراد حسب العمر:

الشكل رقم 7: توزيع الأفراد حسب العمر.



المصدر: مخرجات SPSS

ثالثاً: بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يوضحه الجدول

التالي:

الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

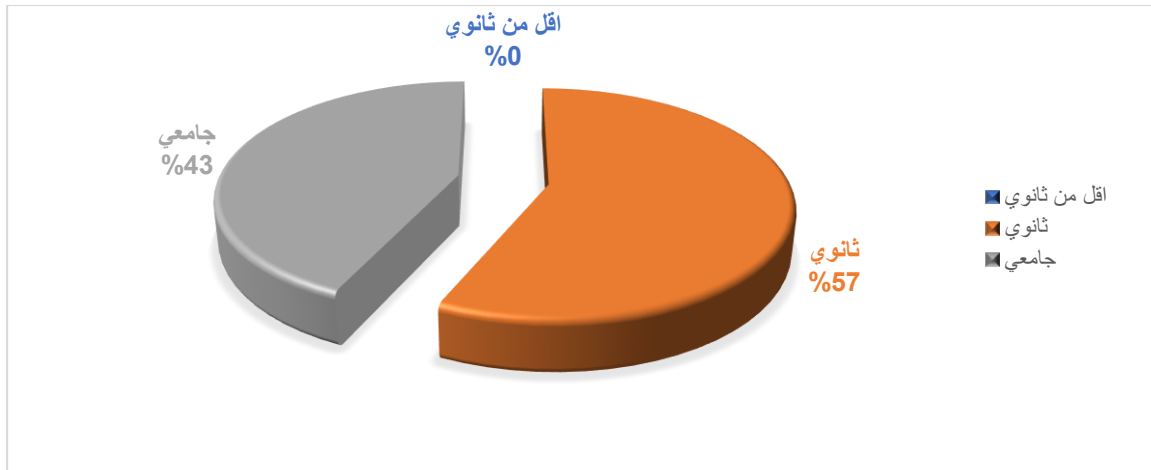
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	0	%0
ثانوي	21	%56.8
جامعي	16	%43.2
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث سجلت لدى الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة %56.8، وتليها نسبة %43.2 من أفراد العينة الذين يحملون شهادات جامعية، ونسبة %0 من أفراد العينة مستواهم التعليمي أقل من ثانوي. ونتائج الجدول توضح أن النسبة إنقسمت بين أفراد عينة البحث الذين مستواهم التعليمي ثانوي ومن هم خريجي الجامعات وهذا راجع لكون المؤسسة محل الدراسة تعتمد على فئات ذات مؤهلات وكفاءات علمية ومهنية قادرة على مواكبة التكنولوجيا وتحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل الموالي يوضح لنا توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم 8: توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

رابعاً: بالنسبة لمغير المستوى الوظيفي: لأفراد عينة الدراسة كما يلي:

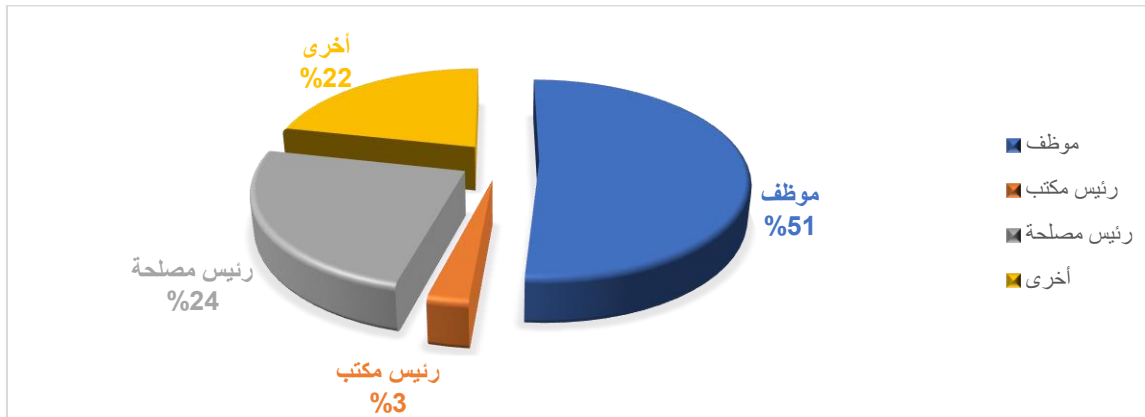
الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	19	51.4%
رئيس مكتب	1	2.7%
رئيس مصلحة	9	24.3%
أخرى	8	21.6%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث سجلت لدى موظف بنسبة 51.4%، وتليها نسبة 27% من أفراد العينة ينتمون إلى الإدارة العليا ونسبة 21.6% يمثلون العمال في مناصب أخرى. أي أن نتائج الجدول توضح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة البحث هم موظفين. الشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: مخرجات SPSS.

خامسا: بالنسبة لسنوات الخبرة يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة الى فئات نلخصها في الجدول

التالي:

الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

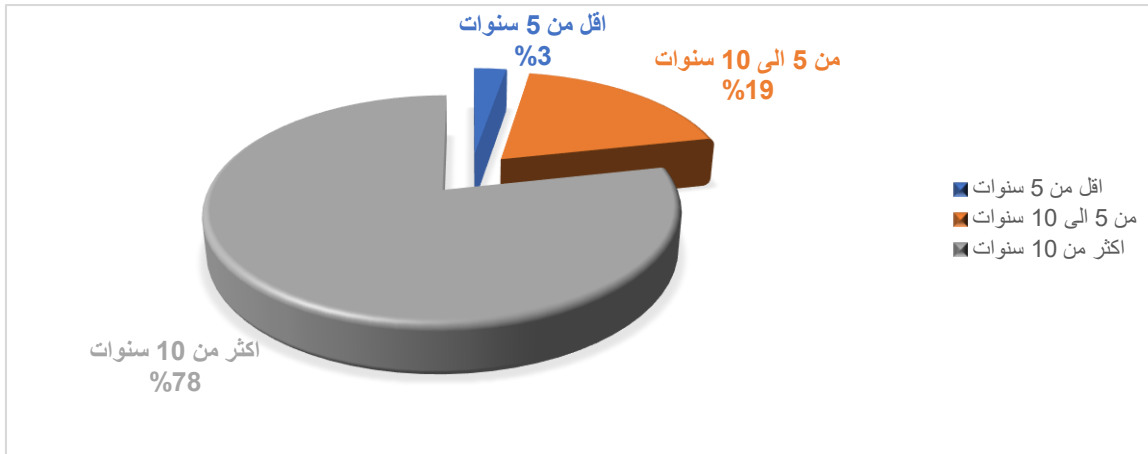
الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	1	2.7%
من 5 إلى 10 سنوات	7	18.9%
أكثر من 10 سنوات	29	78.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 18 نلاحظ أنه يغلب على عينة الدراسة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات كانت لهم أكبر نسبة وقدرت ب 78.4%، في حين أن ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات تقدر ب 18.9%، وتليه نسبة 2.7% التي تمثل أفراد العينة الذين لهم أقل من 5 سنوات خبرة ويفسر هذا بأن المؤسسة تحتوي بنسبة كبيرة من موظفين لهم الدراية الكافية والخبرة والأقدمية في العمل، وهذا يسمح لهم بمزاولة عملهم بشكل جيد، وبالتالي يساهمون في تحسين أداء المؤسسة ونشر الثقافة التنظيمية وتعزيز الإدارة الالكترونية.

الشكل الموالي يوضح لنا توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم 10: توزيع الافراد حسب سنوات الخبرة.



المصدر: مخرجات SPSS

سادسا: بالنسبة لمتغير التعامل مع الكمبيوتر تم ترتيب أفراد العينة حسب قدرتهم على التعامل مع الكمبيوتر كما يلي:

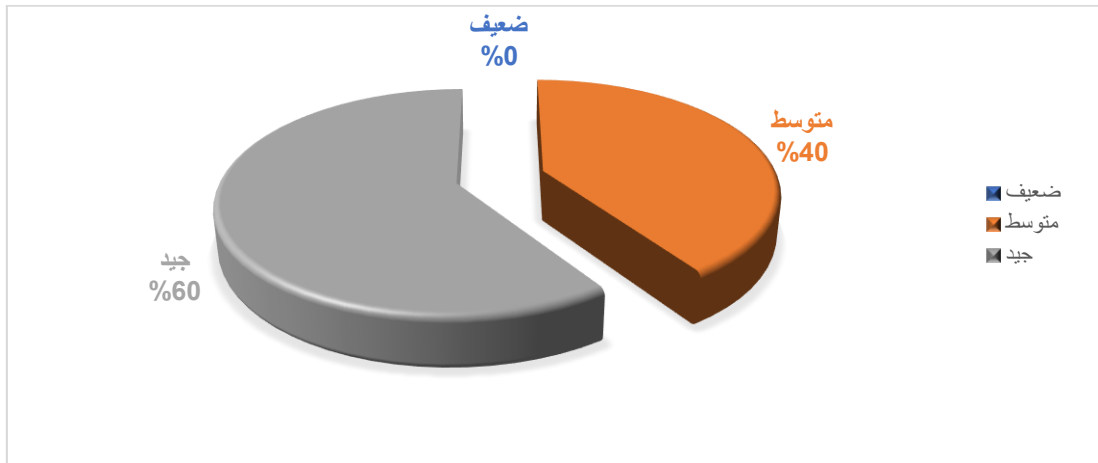
الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب التعامل مع الكمبيوتر.

التعامل مع الكمبيوتر	التكرار	النسبة المئوية
ضعيف	0	%0
متوسط	15	%40.5
جيد	22	%59.5
المجموع	37	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدو السابق أن أفراد العينة أغلبهم تعاملهم مع الكمبيوتر جيد ومتوسط حيث قدرت النسب المئوية ب 59.5% و 40.5% على التوالي.
الشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد العينة حسب قدرتهم على التعامل مع الكمبيوتر:

الشكل رقم 11: توزيع افراد العينة حسب قدرتهم على التعامل مع الكمبيوتر.



المصدر: من مخرجات SPSS

المطلب الثالث: تحليل محوري الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية

سيتم تحليل محاور الاستبيان وذلك بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أسئلة الاستبيان استنادا الى مقياس ليكارت الخماسي وفيما يلي تحليل كل محاور هذا الاستبيان.

أولا: تحليل إجابات الافراد العينة على عبارات المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

الجدول رقم 20: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
القيم التنظيمية	3.7568	0.64141	الرابع	موافقة
يتشارك الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على أفكار جديدة.	3.89	0.875	2	موافق
تقوم الإدارة باشتراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.	3.70	0.968	3	موافق
يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.	3.51	1.044	4	موافق
تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيتها لأسلوب الإدارة الالكترونية	3.92	0.795	1	موافق
المعتقدات التنظيمية	3.6149	0.48803	الخامس	موافق
يتم ربط الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله.	3.19	0.995	4	محايد
تعتمد بان نظام عملك الإداري الورقي قد تحول الى نظام عمل الكتروني.	3.62	0.924	3	موافق
تتناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع انجاز الأعمال الالكترونية بسرعة ودقة.	4.00	0.624	1	موافق
الخدمات الالكترونية المقدمة عبر الموقع الخاص بالمؤسسة بحاجة الى تجديد.	3.65	0.949	2	موافق
السياسات والاجراءات	3.8919	0.59085	الثاني	موافق
تتسم السياسات والإجراءات الإدارية بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.	3.70	0.878	3	موافق
تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في مؤسستكم من انجاز العمل وإتقانه	4.14	0.713	1	موافق
يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات بوضوح تام	3.65	0.949	4	موافق
تسهل الممارسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة	4.08	0.640	2	موافق
التوقعات التنظيمية	3.8176	0.65258	الثالث	موافق

الإدارة الالكترونية ساعدت في انجاز الاعمال بسرعة وتقادي التأخر .	4.22	0.787	1	موافق بشدة
الاعمال الالكترونية ساعدت الموظف على تقادي الأخطاء .	3.92	0.862	3	موافق
بفضل الاعمال الالكترونية الموظفين يمكنهم استكمال أعمالهم الكترونيا خارج الدوام الرسمي .	3.03	1.142	4	محايد
الإدارة الالكترونية تسهل عملية الاتصال بين العاملين	4.11	0.936	2	موافق
الأعراف التنظيمية	4.0068	0.46580	الأول	موافق
الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين .	3.81	7.39	4	موافق
الأعراف المنتشرة بين موظفي المؤسسة سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية الى الأعمال الالكترونية .	3.84	0.800	3	موافق
الموظفين الأكثر خبرة بالأعمال الالكترونية يقومون بإرشاد ومتابعة زملائهم الأقل خبرة .	4.16	0.727	2	موافق
تعمل إدارة المؤسسة على تزويد الموظفين بالمستجدات حول التطبيقات الالكترونية المستعملة .	4.22	0.534	1	موافق بشدة
محور الثقافة التنظيمية	3.8176	0.43047		موافق

المصدر: من اعدا الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه نتائج حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد عينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الأول (الثقافة التنظيمية) ومن خلال الجدول يتضح لنا ان:

-العبارات من (1 الى 4) الخاصة بالقيم التنظيمية تحصلت على درجة موافق من قبل معظم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (4) (تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الإدارة الالكترونية) المتحصلة على أكبر درجة موافق (3.92) والذي يقع ضمن المجال 3.41-4.20 من فئات مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدر ب: 0.795.

-العبارات من (5 الى 8) الخاصة بالمعتقدات التنظيمية تحصلت على درجة موافق من قبل معظم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (7) (تتناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع انجاز الأعمال الالكترونية بسرعة ودقة) المتحصلة على أكبر درجة موافق (4.00) والذي يقع ضمن المجال 3.41-4.20 من فئات مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدر ب: 0.624.

-العبارات من (9 الى 12) الخاصة بالسياسات والاجراءات التنظيمية تحصلت على درجة موافق من قبل معظم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (10) (تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في مؤسستكم من انجاز العمل وإتقانه) المتحصلة على أكبر درجة موافق (4.14) والذي يقع ضمن المجال 3.41-4.20 من فئات مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدر ب: 0.713.

-العبارات من (13 الى 16) الخاصة بالتوقعات التنظيمية تحصلت على درجة موافق من قبل معظم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (13) (الإدارة الالكترونية ساعدت في انجاز الاعمال بسرعة وتقادي التأخر) المتحصلة على أكبر درجة موافق (4.22) والذي يقع ضمن المجال 4.21-5 من فئات مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدر ب: 0.787.

-العبارات من (17 الى 20) الخاصة بالتوقعات التنظيمية تحصلت على درجة موافق من قبل معظم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (20) (تعمل إدارة المؤسسة على تزويد الموظفين بالمستجدات حول التطبيقات الالكترونية المستعملة) المتحصلة على أكبر درجة موافق (4.22) والذي يقع ضمن المجال 4.21-5 من فئات مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدر ب: 0.534.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أيضا من خلال ترتيب ابعاد الثقافة التنظيمية انه قد جاء بعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,0068 وهو ضمن درجة الموافقة ثم يليه بعد السياسات والإجراءات التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.8919 وه أيضا ضمن درجة الموافقة، يليه بعد التوقعات التنظيمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.8176 وفي المرتبة الرابعة القيم التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3.7568 وأخيرا المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي قدره 3.6149 ضمن درجة الموافقة.

أما المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية قدر ب: 3.8176 وهو ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة نحو اتجاه موافقة، بينما قيمة الانحراف المعياري فقدرت ب: 0.43047 وهذا الأخير قيمة صغيرة وأقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة إحصائية أنه الى درجة تشتت منخفضة في اراء وإجابات المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها.

ومنه نشبت وجود أبعاد الثقافة التنظيمية بدرجة منخفضة في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: تحليل إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني الإدارة الالكترونية.

الجدول رقم 21: نتائج تحليل إجابات افراد العينة على عبارات محور الإدارة الالكترونية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يعتمد العمل في الإدارة الالكترونية على وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال.	4.24	0.597	2	موافق بشدة
اعتماد الحاسوب يساعد في التقليل من استخدام الورق والارشيف.	4.08	0.722	6	موافق
هناك أجهزة بشكل كافي في CNR.	3.97	0.799	8	موافق
توفر المعلومات الرقمية يعطي الاستمرارية في العمل.	4.24	0.495	3	موافق بشدة
توفر الإدارة الالكترونية البيانات والمعلومات على مستوى CNR بشكل سريع ودقيق.	4.00	0.782	7	موافق

موافق	5	0.536	4.14	توجد رقابة فعالة في ظل استخدام الإدارة الإلكترونية داخل CNR.
موافق	4	0.787	4.14	توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين.
محايد	11	1.188	3.24	توجد دورات تكوينية في مجال الاعلام الالي والتعامل مع الوثائق الإلكترونية في ال CNR.
موافق	9	1.004	3.78	تساعد الإدارة الإلكترونية في تسريع والتقليل من ضغط العمل.
موافق بشدة	1	0.484	4.35	تملك CNR قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها.
محايد	12	1.116	3.24	بفضل العمل الإلكتروني أصبح للموظفين الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الامر ذلك.
محايد	10	1.086	3.35	تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.
موافق		0.43839	3.8986	محور الادارة الإلكترونية

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول أعلاه نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني.

ونلاحظ من خلاله أن العبارات الخاصة بالإدارة الإلكترونية العبارة 21 الى العبارة 32 تحصلت على درجة موافقة من قبل معظم أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد المتوسط الحسابي للعبارة 30 (تملك CNR قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها) المتحصلة على أكبر درجة موافقة بشدة 4.35 والذي يقع ضمن المجال 4.21-5 من فئات مقياس ليكارت الخماسي بانحراف معياري قدر ب 0.484

بينما المتوسط العام للمحور الثاني الإدارة الإلكترونية قدر ب 3.8986 وهو ما يشير إلى أن اتجاه أفراد العينة نحو اتجاه الموافقة، أما قيمة الانحراف المعياري فقدرت ب 0.43839 وهو ما يشير الى درجة تشتت منخفضة في إجابات افراد العينة نحو هذا المحور. مما يثبت وجود تطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة مرتفعة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختيار صحة الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار هذه الفرضيات، سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من أن النموذج صالح، إضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها مجتمعة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 22: مصفوفة الارتباط

مصفوفة الارتباط							
		الإدارة الإلكترونية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	السياسات والإجراءات	التوقعات التنظيمية	الأعراف التنظيمية
Corrélation de Pearson	الإدارة لإلكترونية	1,000	,449	,321	,321	,387	,491
	القيم التنظيمية	,449	1,000	,574	,579	,584	,593
	المعتقدات التنظيمية	,321	,574	1,000	,387	,455	,470
	السياسات والإجراءات	,321	,579	,387	1,000	,168	,451
	التوقعات التنظيمية	,387	,584	,455	,168	1,000	,404
	الأعراف التنظيمية	,491	,593	,470	,451	,404	1,000
Sig. (unilatéral)	الإدارة الإلكترونية	.	,003	,026	,026	,009	,001
	القيم التنظيمية	,003	.	,000	,000	,000	,000
	المعتقدات التنظيمية	,026	,000	.	,009	,002	,002
	السياسات والإجراءات	,026	,000	,009	.	,160	,003
	التوقعات التنظيمية	,009	,000	,002	,160	.	,007
	الأعراف التنظيمية	,001	,000	,002	,003	,007	.

المصدر: مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ:

- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والقيم التنظيمية هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05
- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والمعتقدات التنظيمية هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05
- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والسياسات والإجراءات التنظيمية هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05

- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتوقعات التنظيمية هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05
- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأعراف التنظيمية هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05

- العلاقة بين القيم التنظيمية وباقي المتغيرات هي علاقة ارتباط موجبة متوسطة عند مستوى دلالة 0.05
 - العلاقة بين المعتقدات التنظيمية وباقي المتغيرات هي علاقة ارتباط موجبة متوسطة عند مستوى دلالة 0.05
 - العلاقة بين السياسات والاجراءات التنظيمية المتغيرات هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05 الا مع التوقعات التنظيمية لا توجد دلالة حيث قدر Sig ب 0.160 أكبر من 0.05
 - العلاقة بين التوقعات التنظيمية وباقي المتغيرات هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05 الا مع السياسات والاجراءات التنظيمية لا توجد دلالة حيث قدر Sig ب 0.160 أكبر من 0.05
 - العلاقة بين الاعراف التنظيمية وباقي المتغيرات هي علاقة ارتباط موجبة عند مستوى دلالة 0.05
- الجدول رقم 23: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.548	0.301	0.188	0.39503	
ANOVA جدول					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.081	5	0.416	2.667	0.041
الخطأ	4.837	31	0.156		
	6.919	36			
المجموع					
المعاملات					
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية Sig
	B		Beta		
الثابت	1.726	0.073		2.559	0.016
القيم التنظيمية	0.073	0.171	0.107	0.426	0.673
المعتقدات التنظيمية	-0.007	0.171	-0.007	-0.038	0.970
السياسات والاجراءات	0.065	0.145	0.088	0.450	0.656

0.354	0.940	0.185	0.132	0.124	التوقعات التنظيمية
0.112	1.638	0.317	0.182	0.298	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي بين الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الإدارة الالكترونية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط المتعدد متوسط ويقدر ب 0.548 في حين بلغت قيمة معامل التحديد حوالي 0,310 أي ان المتغيرات المستقلة تفسر نسبة ما قيمته 30.1% من متغيرات الحاصلة في المتغير التابع في حين ترجع النسبة المتبقية الى متغيرات أخرى.

كما نلاحظ من الجدول أنه تبين قيمة F تساوي 2.667 وهي دالة احصائيا عند مستوى يقدر ب 0.05 حيث جاءت بقيمة احتمالية تساوي 0.41 وبالتالي فإن نموذج الانحدار معنوي. ولأجل معرفة تأثير كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الإدارة الالكترونية نستقري نتائج الجزء الثالث من الجدول والخاص بالمعاملات الانحدار والتي جاءت نتائجها كالآتي:

يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة ثابت الانحدار يساوي 1.726 أما قيمة معامل الانحدار للقيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات التنظيمية، التوقعات التنظيمية والأعراف التنظيمية بلغت (0.073) (-0.007) (0.065) (0.124) (0.298) على الترتيب، بما يقابه من قيمة احتمالية لاختبار T (0.673)(0.970) (0.656) (0.354) (0.112) على التوالي وهي أعلى من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 مما يعني أن قيمة المعامل لهذه الأبعاد غير دالة إحصائيا، أي ليس لها تأثير رغم العلاقة الموجودة بينها وبين الإدارة الإلكترونية راجع الى ارتباطها مع بعضها البعض أكثر من الإدارة الالكترونية مما أدى الى عدم ظهور تأثيرهم على الإدارة الالكترونية.

لكن المعلمات غير معنوية مما يستدعي إجراء اختبار الخطي المتعدد التدريجي من أجل اختبار فرضيات الدراسة وكانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم 24: المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية.

Corrélation partielle	Sig.	T	Bêta In	نموذج	
0.225	0.186	1.349	0,244	القيم_التنظيمية	1
0.117	0.495	0.689	0.116	المعتقدات_التنظيمية	

0.128	0.457	0.752	0.125	السياسات_والاجراءات	
0.236	0.165	1.419	0.225	التوقعات_التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أسماء المتغيرات التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية وهي متغيرات القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، حيث أن الارتباط الجزئي بينهم وبين الإدارة الالكترونية غير دال احصائيا كما تتضح من قيم Sig حيث يلاحظ أنها أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يصبح النموذج كما يلي:

الجدول رقم 25: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	0.491	0.241	0.219	0.38735	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.667	1	1.667	11.112	0.002
الخطأ	5.251	35	0.150		
المجموع	6.919	36			
المعاملات					
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية Sig
	B		Beta		
الثابت	2.047	0.559		3.663	0.001
الأعراف التنظيمية	0.462	0.139	0.491	3.333	0.002

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

بين الجدول نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع الإدارة الالكترونية، حيث:

يوضح الجدول أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة هو 0.491 وهي تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى دلالة 0.05 كما بلغت قيمة معامل التحديد 0.241 أي أن المتغيرات المستقلة تفسر 24.1% من تباين المتغير التابع الإدارة الإلكترونية وهي نسبة ذات دلالة معنوية. كما نلاحظ من الجدول أيضا نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 11.112 بقيمة احتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلال المعتمد في الدراسة، أي هي دالة احصائيا عند مستوى يقدر ب 0.05 وبالتالي تدل على قوة نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي صحة اعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرات. ولكي نعرف تحديدا أي المتغيرات المستقلة هي التي أضافت تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع نذهب إلى تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الامر:

حيث يتبين لنا من خلال الجدول أن قيمة ثابت الانحدار تساوي 2.047 أما قيمة معامل الانحدار لمتغير الثقافة التنظيمية (الأعراف التنظيمية) والتي هي بعد واحد مؤثر فقد ذو إشارة موجبة يدل على العلاقة الطردية بينها وبين الإدارة الإلكترونية، حيث أن التغير في مستوى الأعراف التنظيمية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.462 في المتغير التابع الإدارة الإلكترونية وهو تغير إيجابي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لاختبار T المقابلة له وهي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05، ما يعني أن قيمة معامل هذه الأبعاد دالة احصائيا، وبالتالي يتبين أن الأعراف التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي على الإدارة الإلكترونية ومنه يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معادلة الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$\text{الإدارة الإلكترونية} = 2.047 + 0.462 \text{ الأعراف تنظيمية}$$

وبدل الجدول على أن المتغير المستقل الوحيد ذو الدلالة الإحصائية هو الأعراف التنظيمية فقط كما يتضح ذلك عند مستوى الدلالة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية رقم 05 التي تنص على: يوجد تأثير دال إحصائيا للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05.

أما الفرضيات الفرعية رقم 01 التي تنص على: يوجد تأثير دال إحصائيا للقيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05 غير محققة.

أما الفرضيات الفرعية رقم 02 التي تنص على: يوجد تأثير دال إحصائيا للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05 غير محققة.

أما الفرضيات الفرعية رقم 03 التي تنص على: يوجد تأثير دال إحصائيا للسياسات وإجراءات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05 غير محققة

أما الفرضيات الفرعية رقم 01 التي تنص على: يوجد تأثير دال إحصائيا للتوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية عند مستوى معنوية 0.05 غير محققة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية

فيما يلي سيتم عرض نتائج الانحدار البسيط المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
الجدول رقم 26: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
	a0.518	0.268	0.248	0.38027	
ANOVA جدول					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى المعنوية
الانحدار	1.857	1	1.857	12.845	0.001
	5.061	35	0.145		
	6.919	36			
المجموع					
المعاملات					
النموذج	المعاملات الاصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
الثابت	1.884	0.566		3.332	0.002
الثقافة التنظيمية	0.528	0.147	0.518	3.584	0.001

المصدر: اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الانحدار الخطي البسيط بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، حيث تظهر معطيات الجدول أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ 0.528 وهي علاقة ارتباطية متوسطة تدل على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغ معامل التحديد 0.268 وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ما مقداره 26.8% من التغير الحاصل في الإدارة الإلكترونية في حين ترجع النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى.

كما يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الاختبار الإحصائي F قد بلغت 12.845 وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، وتدل على جودة نموذج علاقة المتغيرين وبالتالي صحة الاعتماد على نتائج النموذج في تمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين.

ويظهر من خلال الجدول أن معامل الانحدار لمتغير الثقافة التنظيمية B فهو يساوي 0.528 إشارته موجبة وهو ما يدل على وجود علاقة طردية موجبة للثقافة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05، كما بلغت قيمة T المحسوبة 3.584 بقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، وعليه فإن معامل B له دلالة

معنوية إحصائية واقتصادية، وبالتالي يتبين أن الثقافة التنظيمية دور إيجابي في تطبيق الإدارة الالكترونية حيث أن التغير في مستوى الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.528 في المتغير التابع الإدارة الالكترونية.

$$\text{الإدارة الالكترونية} = 1.884 + 0.518 \text{ الثقافة التنظيمية}$$

مما سبق نستنتج صحة الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير دال إحصائي للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة

تم في هذا الفصل دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج، حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول عموميات حول مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج فتناولنا فيه تقدم عام للمؤسس محل الدراسة كما عرضنا الهيكل التنظيمي الخاص بها أما فيما يخص المبحث الثاني تطرقنا فيه الى طريقة وأدوات الدراسة بينما المبحث الثالث فعرضنا فيه مناقشة واختبار الفرضيات، من خلال توزيع الاستبيان المكون من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم توزيعها على عين الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريريج، وباعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss تم تحليل إجابات وآراء المستجوبين من العينة لأجل معرفة دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية باستعمال الانحدار الخطي، ونتائج الدراسة بينت لنا أنه يوجد تأثير ضعيف للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة محل الدراسة.

الختمة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بالتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تعد الثقافة التنظيمية القوية من أهم محددات النجاح في مختلف المؤسسات باختلاف أنماطها وطبيعة نشاطها وذلك يرجع للتأثير الفعال والإيجابي الذي تمارسه هذه الثقافة سواء على مستوى النسق الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، وعلى ضوء التطورات الحديثة الطارئة على المؤسسات والبيئة الخارجية لها، هذا ما جعل حتمية التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من أجل مواكب هذه التطورات والحفاظ على الريادة بين المؤسسات، ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باختيار مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد فرع برج بوعرييج، من خلال اسقاط هذا الموضوع على الواقع العملي، لإعطاء صورة واضحة عن دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية. وفي الأخير توصلنا الى جملة من النتائج والمتمثلة فيما يلي:

- **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

1- الدراسة النظرية

- تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والسياسات وأساليب العمل التي يؤمن بها الأفراد في مؤسسة ما، حيث أن هذه الثقافة تؤثر في الجانب الإنساني الملموس في المؤسسة وفي سلوك الأفراد. وبهذا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تحظى بأهمية بالغة في المؤسسة

- كما أن الإدارة الإلكترونية من المصطلحات حديثة النشأة لكنها حظيت باهتمام العديد من الباحثين لما لها من أهمية بالغة في تحقيق الريادة والتميز وعليه وجب على المؤسسات مواكب التغييرات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصال وعليها تبني الإدارة الإلكترونية.

2- الدراسة التطبيقية

- تملك مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها.
- المؤسسة تشجع الموظفين على تشارك المعلومات والمعارف التكنولوجية ونشر أفكار جديدة.
- المؤسسة محل الدراسة تعمل على الرفع في أدائها من خلال امتلاكها لبنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا توفير متطلبات استخدام مماثلة لها.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد ساعدت في انجاز الاعمال بسرعة وتقادي التأخر وتقليل من الأخطاء وسهولة معالجتها.
- تعمل إدارة المؤسسة على تزويد الموظفين بالمستجدات حول التطبيقات الإلكترونية المستعملة.
- تعمل المؤسسة محل الدراسة على مواكبة التطور التكنولوجي لتحقيق وتوفير أفضل خدمة لكسب رضا العاملين والعلماء.
- امتلاك المؤسسة تطبيق على الهاتف وموقع الكتروني يسهل على المنتسبين للصندوق الوطني للتقاعد الوصول الى حسابهم الالكتروني ومعرفة مختلف المعلومات المتعلقة بهم دون الذهاب للوكالة.

• نتائج اختبار الفرضيات

- هناك دور للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية.
- لا يوجد تأثير دال احصائيا للقيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى معنوية 0,05.
- لا يوجد تأثير دال احصائيا للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى معنوية 0,05.
- لا يوجد تأثير دال احصائيا للسياسات والإجراءات التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى معنوية 0,05.
- لا يوجد تأثير دال احصائيا للتوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى معنوية 0,05.
- يوجد تأثير دال احصائيا للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية عند مستوى معنوية 0,05.
- **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها وهي كالتالي:
 - استقطاب الطاقة الشبابية.
 - ضرورة الاهتمام بثقافة المنظمة التي تعزز دعائم الإدارة الإلكترونية وتحسينها.
 - نشر الثقافة والوعي الإلكتروني لدى المورد البشري على كافة مستوياته الوظيفية والمتعاملين مع خدمات صندوق الوطني للتقاعد.
 - تكثيف الدورات التدريبية والتكوينية لرفع كفاءة المورد البشري وتعزيز قدراته وإمكانية التعرف على جديد الخدمة العمومية الالكترونية.
 - تشجيع المنتسبين للصندوق الوطني للتقاعد على استعمال تطبيقاتها الالكترونية وشرحها وتبسيطها لهم.
- **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
 - الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي.
 - دور الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تحسين جودة الكفاءات المستقطبة.
 - أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين تطبيق الإدارة الالكترونية.
 - أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات في المؤسسات العمومية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
2. ربحي مصطفى عليان. البيئة الالكترونية، ط2، دار الصفاء، الأردن، 2011.
3. عبد الله حسن مسلم. إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتر لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. محمد سمير احمد. الإدارة الالكترونية، ج1، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. مصطفى يوسف الكافي. الإدارة الالكترونية، ج1، ط1، دار ومؤسسة رسلان لطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2011.
6. مهدي فاطمة الزهراء. الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الاعمال، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019.
7. نعمه عباس الخفاجي. ثقافة المنظمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2019.

ثانياً: الرسائل الجامعية

1. ايمان ايت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، عيشور نادية، علم الاجتماع، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، (2017-2018)
2. بشير عشوش. الثقافة التنظيمية وآثارها على الدافعية للإنجاز دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية طونيك الصناعية ببوسماعيل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر، 2019/2020.
3. بوديب دنيا. الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة -شركة بيبسي الجزائر-، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014.

4. سامية منزر، الإدارة الالكترونية ومعيقات الممارسات في المؤسسة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاجتماعية، العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2020-2021.

5. مشري مبروكة. أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية لتحسين جودة الخدمات البنكية دراسة حالة الوكالات التابعة للمديرية الجهوية للبنك الخارجي الجزائري بورقلة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، غرداية، الجزائر، 2022.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. بركات ربيعة. "دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين"، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 06، 2016 ديسمبر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

2. حميد راشد عبيد الدرعي "متطلبات تطوير الإدارة الالكترونية لرفع الكفاءة المهنية"، مجلة كلية التربية، ع120، أكتوبر 2022، جامعة منصور، الجزائر 2022.

3. رباب محروس وعبد الحميد الخولي. "مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، المجلد 1، العدد 1، جانفي 2022، جامعة القاهرة، مصر، 2022.

4. رحمة مجدة حصابية. "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الافراد"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 04، عدد خاص، اكتوبر 2020، جامعة الجلفة، الجزائر، 2020.

5. رضوي خوين. "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، جامعة المستنصرية، بغداد، 2009.

6. صبرينة مخالفني وحسين بورغدة. "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للدلفنة البلاستيكية التابعة للمجمع الوطني للبلاستيك والمطاط"، مجلة دولية علمية محكمة، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 15، العدد 1.

7. الطاهر غراز وحنان بن علي. " دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية -تحليل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 8، العدد 4، 30 ديسمبر 2020، جامعة جيجل، جامعة ال جزائر2، الجزائر، 2020.

8. عطوي سميرة "الإدارة الالكترونية كأداة لتحسين الخدمة العمومية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ع 14، 20 مارس 2016، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، 2017.

9. كمال فار " معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العام"، مجلة الحكمة للدراسات الإعلامية والاتصالية، مج 08، ع 04، 10 فيفري 2021.
10. مانع فاطمة ورباحي معمر. "استخدام ابعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة "الشطية" ولاية الشلف"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 27، الجزائر، 2021.
11. محمد بن موسى ومحمد علي الجودي " أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2020.
12. مكيد علي، بوزكري جيلالي، "معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج02، جامعة المدية، الجزائر، 2019.
13. موسى عبد الناصر، محمد قرشي، "مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة الباحث، ع09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.
14. وزاع محمد، "الإدارة الالكترونية ودورها في تعزيز دور ومكانة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 03، 03، المعهد العلمي للتدريب المتقدم والدراسات، الجزائر، الجزائر، 2017.
15. وهيبة حارش، سمير يوسف خوجة "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية ومعوقاتهما في الإدارة الجزائرية"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، مج07، ع02، ديسمبر 2021، جامعة الحاج لخضر، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2021.
16. ياحي عبد المالك. "الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد"، مجلة آفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017.
17. يوسف ازروال، ليلي لعجال، "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجامعات المحلية الجزائر"، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، مج 06، ع 01، 31 مارس 2022، جامعة تبسة، الجزائر، 2022.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990

المواقع الإلكترونية

1. https://www.hofstede-insights.com/organisational-culture?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR1YWjr-oFXpWF2FUA5t8hexVO7nei9gaVsG-cty--P_eDZ_NeL_FsyO9Dk_aem_AZu8gRYy0XKOhh2mQQxBm5ESt7Xe7EgkBgSdAdGtrlZEDBYqZOHLDI3Bi4pl86YhCg-gyJp9ZBU8hb7boZe2ZF79#whatisorganisationalcultureandhowisitdifferentfromnational-culture le 17/03/2024.

2. مجدي محمد يونس، التحول نحو الإدارة الالكترونية في مؤسسات التعليم لمواجهة تحديات العصر الرقمي، من الموقع الالكتروني: www.academia.edu، يوم الاطلاع: 2024/06/03،

المطبوعات الجامعية

1. سراي ام السعد. ثقافة المؤسسة مطبوعة المحكمة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، 2021.

الملاحق

الملحق رقم 01: طلب اجراء التبرص

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
université Mohamed El-Bachir El -Ibrahimi de Bordj Bou Arreridj
Faculté des sciences économiques et commerciales et de sciences de gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2024/2023

قسم علوم التسيير

برج بوعريش: 2024-02-21

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للتقاعد CNR

- برج بوعريش -

الموضوع: طلب اجراء تبرص



في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموقرة الموافقة على إجراء تبرص بمؤسستكم للطلاب (ة):

- دامة شيماء - صخراوي نسرين .

المسجل بـ: السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال ، السنة الجامعية 2024/2023 وإفادته بالمعلومات الممكنة.

مكان التبرص: مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد CNR - برج بوعريش-

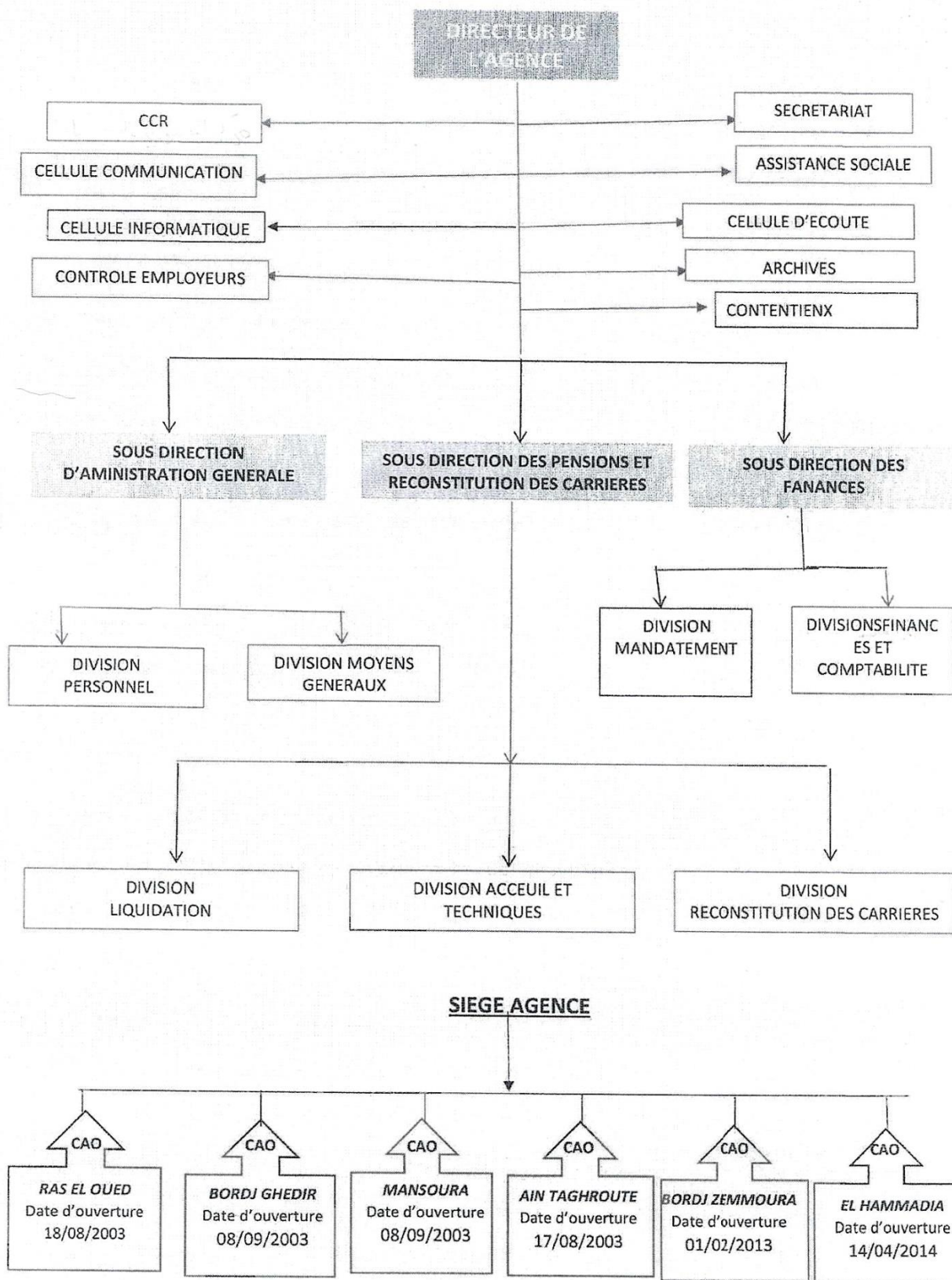
نشكركم سيدي على حسن تعاونكم ، تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.



المؤسسة التكوينية

مؤلف بالدراسة: التليخيص م
عبد المجيد بن حمزة
سواحة

الملحق رقم 02: هيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد 'برج بوعرييج'



الملحق رقم 03: استبيان الدراسة.



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان "دور الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد CNR - برج بوعريريج. وبصفتكم عمال بهاته المؤسسة يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان متوقعين منكم المساهمة الجادة في انجاز هذه الدراسة، وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة المعبرة عن رأيكم، من أجل دراسة جيدة ونتائج حقيقية. ونحيطكم علما ان كل المعلومات نستعملها لغرض البحث العلمي وفقط. تفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على مجهوداتكم وحسن تعاونكم معنا لإتمام هذه الدراسة.

من اعداد الطالبتين:

-دامة شيماء

-صخرأوي نسرین

نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

• الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الوظيفة:

موظف ☐ رئيس مكتب ☐ رئيس مصلحة ☐ أخرى ☐

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

التعامل مع الكمبيوتر:

ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

• الجزء الثاني:

• المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

الثقافة التنظيمية: هي عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والاتجاهات والتوقعات التنظيمية، التي تحدد سياسة المؤسسة تجاه موظفيها، وتقوم كذلك بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل الداخلية والخارجية.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
القيم التنظيمية					
توجيه سلوك العاملين وتشجيع سلوك المرغوب في بيئة العمل					
					1 يتشارك الموظفون المعلومات والمعارف التكنولوجية وهم منفتحين على أفكار جديدة.
					2 تقوم الإدارة بإشراك الموظفين في وضع مقترحات لأشكال وأنواع الخدمات الممكن توفيرها للجمهور.
					3 يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة.
					4 تهتم الإدارة بنشر شعارات ورموز وصور ولوحات جدارية توضح تبنيها لأسلوب الإدارة الالكترونية

المعتقدات التنظيمية					
الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل وكيفية انجاز المهام					
				يتم ربط الجوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية ضرورية ونافعة لعمله.	1
				تعتقد بان نظام عملك الإداري الورقي قد تحول الى نظام عمل الكتروني.	2
				تناسب الصلاحيات الممنوحة للموظفين مع انجاز الأعمال الالكترونية بسرعة ودقة.	3
				الخدمات الالكترونية المقدمة عبر الموقع الخاص بالمؤسسة بحاجة الى تجديد.	4
السياسات وإجراءات					
مجموعة اللوائح التي تنظم تنفيذ الأهداف					
				تتسم السياسات والإجراءات الإدارية بالمرونة بعيدا عن البيروقراطية والروتين.	5
				تسهل الممارسات الإدارية المتبعة في مؤسستكم من انجاز العمل وإتقانه	6
				يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات بوضوح تام	7
				تسهل الممارسات والإجراءات الإدارية المتبعة في تحقيق أهداف المؤسسة	8
التوقعات التنظيمية					
ما تتوقع المنظمة من الفرد والعكس.					
				الإدارة الالكترونية ساعدت في انجاز الاعمال بسرعة وتفاذي التأخر.	9
				الاعمال الالكترونية ساعدت الموظف على تفادي الأخطاء.	10
				بفضل الاعمال الالكترونية الموظفين يمكنهم استكمال أعمالهم الكترونيا خارج الدوام الرسمي.	11
				الإدارة الالكترونية تسهل عملية الاتصال بين العاملين	12
الاعراف التنظيمية					
معايير يلتزم بها الموظفون كونها تفيد بيئة العمل					
				الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	13

14	الأعراف المنتشرة بين موظفي المؤسسة سهلت عملية الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية.				
15	الموظفين الأكثر خبرة بالأعمال الإلكترونية يقومون بإرشاد ومتابعة زملائهم الأقل خبرة.				
16	تعمل إدارة المؤسسة على تزويد الموظفين بالمستجدات حول التطبيقات الإلكترونية المستعملة.				

• المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					يعتمد العمل في الإدارة الإلكترونية على وسائل تكنولوجيا الاعلام والاتصال	1
					اعتماد الحاسوب يساعد في التقليل من استخدام الورق والارشيف	2
					هناك أجهزة بشكل كاف في CNR	3
					توفر المعلومات الرقمية يعطي الاستمرارية في العمل	4
					توفر الإدارة الإلكترونية البيانات والمعلومات على مستوى CNR بشكل سريع ودقيق	5
					توجد رقابة فعالة في ظل استخدام الإدارة الإلكترونية داخل CNR	6
					توجد الحماية اللازمة للحفاظ على البيانات والمعلومات الشخصية للمواطنين	7
					توجد دورات تكوينية في مجال الاعلام الالي والتعامل مع الوثائق الإلكترونية في ال CNR	8
					تساعد الإدارة الإلكترونية في تسريع والتقليل من ضغط العمل	9
					تملك CNR قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات الخاصة بنشاطها	10
					بفضل العمل الإلكتروني أصبح للموظفين الوقت الكافي الذي يسمح لهم بإنجاز عمل إضافي إذا تطلب الأمر ذلك	11
					تعمل الإدارة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	12

شكرا لكم