

## دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية – تحليل نظري

### The role of organizational culture in the application of electronic management in Algerian public institutions - a theoretical analysis

الطاهر غراز<sup>1</sup> \* ، حنان بن علي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة جيجل (الجزائر) t.gherraz@univ-jijel.dz

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 2 (الجزائر) Hanenbeali@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2020/04/28؛ تاريخ القبول: 2020/11/24؛ تاريخ النشر: 2020/12/30

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بلورة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال إزالة الغموض حول ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبعادها، بالإضافة إلى التطرق إلى ماهية الإدارة الإلكترونية وخصائصها ومتطلبات التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية، وفوائد ذلك التحول ومعرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، كما ختمنا هاته الدراسة بمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية. وقد استعنا في دراستنا بالمنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الملائم للدراسة، حيث يساعدنا على جمع المعلومات والبيانات من مصادرها. وقد تم التوصل إلى أن التحول من الإدارة التقليدية الورقية إلى الإدارة الإلكترونية هو تحديث وعصرنة للإدارة الجزائرية لمواكبة الثورة التكنولوجية، وأن هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية و الثقافة التنظيمية، تتجسد في التأثير الذي تحدثه الثقافة التنظيمية على تبني أي مؤسسة لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة التنظيمية، الإدارة الورقية، الإدارة الإلكترونية، الإدارة بالزمن المفتوح

#### Abstract:

This study aimed to trying to know the role that organizational culture plays in crystallizing electronic management in Algerian public institutions by removing the ambiguity about what organizational culture is, its characteristics and dimensions, in addition to addressing what electronic management is, its characteristics, requirements for the transition from paper-based management to electronic management, and the benefits of that transformation and knowing the extent of its application on the ground, as we concluded this study by trying to know the nature of the relationship between organizational culture and electronic management. In our study, we used the descriptive and analytical method, as it is the appropriate method for the study, as it helps us collect information and data from its sources. It has been concluded that the shift from traditional paper-based management to electronic management is the modernization and modernization of the Algerian administration to keep pace with the technological revolution, and that there is a relationship between electronic management and organizational culture, embodied in the effect that organizational culture has on any institution's adoption of the strategy of electronic management.

**Keywords:** culture, organizational culture, paper management, electronic management, open-time management.

شهد العالم خلال السنوات الماضية مجموعة من التغيرات المتلاحقة في مختلف المجالات، فالتطور التكنولوجي، ثورة المعلومات، كلها عوامل أحدثت عدة تغيرات في المؤسسات وشكلت ضغوطا عليها، مما فرض عليها إحداث التغيير اللازم لتتكيف مع هذه التغيرات وهذا من أجل ضمان استمراريتها وتقدمها، ولتحقيق ذلك كان لا بد على هذه المؤسسات أن تهتم بالموارد البشري كون هذا الأخير المحرك الأساسي والفعال في جعل المؤسسة تصل إلى أهدافها، إضافة إلى كونه أكثر كفاءة في إنجاز الأعمال والمهام المسندة له باعتباره العنصر الأساسي لنجاح سير هذه المؤسسات، وبالتالي فإن هذه الأخيرة تبدل كل ما في وسعها للمحافظة على بقاءها فيها وبدل جهدها لإشعاره بانتمائه إليها، فحرص المؤسسة على تطوير وإبقاء المورد البشري يعتبر من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات اليوم.

ولأن كل مؤسسة لا تحكمها أسس تنظيمية واحدة، فإن الطابع الثقافي السائد فيها يختلف بالضرورة من مؤسسة إلى أخرى، كونها تعكس ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، فالثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من التقاليد والأعراف والقيم والرموز التي تنتقل من خلالها المعتقدات التنظيمية إلى العاملين بالمؤسسة، كل هذه المحددات التي يتمايز بها العمال عن بعضهم البعض تندمج لتناسب وتتجانس مع قيم ومعتقدات المؤسسة التي يعملون بها، مما يسهل على تحقيق أهدافها من خلال غرس ثقافة تنظيمية إيجابية في أذهان العمال، وبالتالي ضمان السير الحسن لهذه المؤسسات.

لذلك أصبحت عملية الانتقال إلى الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية يجب السعي إلى تطبيقها في كل مرافق الدولة ومنظمات الأعمال التي تسعى إلى مواكبة الثورة المعرفية ومسايرة عملية الاتصالات العالمية التي أصبحت ضرورة وذلك لما لها من إيجابيات في تحسين مستوى الخدمات وتخفيض التكاليف فضلا عن تحقيق الشفافية في أداء الأعمال إذ أنها عملية تحول نحو مستقبل إيجابي يتطلب استجابة عالية في منظور وقيم وسلوك العاملين أي ثقافة المنظمة لغرض إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة لأنها تعد العنصر الأساسي في تطبيقات الإدارة الالكترونية ومساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها وطموحاتها.

#### إشكالية البحث:

إن موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام كبير من طرف العلماء والباحثين في مختلف المجالات نظرا لذلك الكم الهائل من الدراسات والنظريات التي عالجت هذا الموضوع، حيث لم يولى تايلور في نظرية الإدارة العلمية أهمية للثقافة التنظيمية إلا في جانب ضيق جدا وذلك من خلال كيفية تقديم الحوافر إضافة إلى وضع قوانين صارمة، وبالتالي وجب على العمال تطبيقها بحذافيرها، هذا إضافة إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي تمثلت مظاهر الثقافة التنظيمية فيها في إعطاء الأولوية للحوافر المعنوية، إضافة إلى التفاعل بين العمال، أما نظرية الإدارة بالأهداف فبرزت مؤشرات الثقافة فيها من خلال إشراك الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وقد خلصت هذه الدراسات والنظريات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما ومحوريا في بقاء أي مؤسسة كونها المحرك الأساسي لنجاح هذه المؤسسات، فنجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على كفاءة ثقافتها التنظيمية، والتي تعكس مدى قدرة ثقافة المؤسسة على التأثير في سلوك العاملين والذي ينعكس بدوره على مستقبل المؤسسة بشكل عام.

وعليه تسعى المؤسسة من خلال الثقافة التنظيمية التي تتبعها والتي تؤثر بشكل كبير على العمال إلى توفير الجو المناسب للعمال، فمهما توفرت المستلزمات المادية للمؤسسة فإن العامل الإنساني والموارد المتاحة تبقى من أكثر العوامل اللازمة لتحقيق كفاءة وفاعلية الأداء المستهدف، كما يعتبر الإنسان الكائن الوحيد الذي لا يمكن السيطرة عليه، وإنما يمكن توجيهه فقط فولاء العمال يتوقف على مدى قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم، كونهم يحسون بارتباط وطاقت أثناء العمل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل

المؤسسة، وبالتالي اندماجهم فيها مما يولد لديهم الرغبة في المحافظة على استمرار عملهم، وهذا ما يدفعهم إلى بدل أقصى جهد ممكن لخدمتها.

وبناء على ما سبق فإن الوعي بثقافة المنظمة وإدارتها بطريقة ناجحة وفاعلة تساعد في عملية تخطيط وتطبيق نظم وأدوات ووسائل الانتقال إلى الإدارة الالكترونية بوصفها متغيرا معاصرا طرأ على مفاهيم وممارسات الفكر الإداري، وفي حالة تغيب الوعي بثقافة المنظمة قد يؤدي ذلك إلى تكريس الفجوة بين القائمين على مشروع تطبيق الإدارة الالكترونية من جهة وبين العاملين داخل المنظمة من جهة أخرى، وربما سيؤدي ذلك إلى مقاومتهم لهذا المتغير في حالة شعورهم بفقدان مناصبهم أو مراكزهم الإدارية وبالتالي فشل عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية بالكامل. ولا يخفى ان المنظمات الراححة في الاقتصاد الحالي هي التي لديها أصول تستند بصورة رئيسية إلى ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب الانفجارات الرقمية التي تعصف رياحها بالمنظمات في كل لحظة وحتى شبكات الحاسوب بوصفها كيانات مستقلة إذا لم يدرها أفراد مؤمنون بعملية التحول لن يكتب لها النجاح، ومن المعلوم أن التاريخ البشري يتحول شيئا فشيئا نحو مستقبل إيجابي على صعيد تقنيات المعرفة وأجهزة الاتصال لذلك يتطلب الأمر حدوث تحولات نوعية حتى في منظور الأفراد العاملين وقيمهم وسلوكهم مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة وتطبيقات الإدارة الالكترونية.

وعليه نهدف من وراء هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي الثقافة التنظيمية؟ وما أهم أبعاد الثقافة التنظيمية؟ وهل تساهم الثقافة التنظيمية في عملية تعزيز تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية؟

## II. تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية في أي بحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه، فيما يلي يتسم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

### 1- الثقافة:

لغة: من الفعل ثقف الشيء ثقفا، وثقافا وثقوفة أي حذقة، ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم، وثقف الرجل أي صار حاذقا (أبو الفضل، 2013، ص 29)

### اصطلاحا:

عرفها تايلور بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع. (القروبي، 2010، ص 14)

- يرى وولاس **Wolass** أن الثقافة : هي أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن احتمال استخدام أفراد المجتمع لها أكبر، لما تتميز به عن الأساليب الأخرى من كثرة التواتر وإمكانية المحاكاة.

- من خلال التعاريف السابقة للثقافة يمكن القول أنها مجموع المعتقدات والعادات والقيم التي يكتسبها الفرد من المجتمع وتتوارث عبر الأجيال.

### التعريف الإجرائي للثقافة:

هي مجموعة العادات والتقاليد والمبادئ والقيم التي تسود بين أفراد المؤسسة الواحدة.

## 2- التنظيم:

هو ترجمة لكلمة **organisation** وتعني الشيء أو البنية العضوية أي هناك مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تستند هدف مشترك.

- عرفه ماكس فيبر بأنه: اكتساب نمط معين من السلوك بناء السلطة، وهو يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين لها بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكها ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف. (فيصل، 1977، ص 12)

- في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن التنظيم هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المسؤوليات والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين بها.

### التعريف الإجرائي للتنظيم

هو وحدة اجتماعية واقتصادية تشمل حيز مكاني تضم مجموعة من العاملين تضبطهم قواعد وقوانين محددة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**3- تعريف الثقافة التنظيمية:** عرفها دافيس **Divis**: بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.

ويعرفها شرمهون **Shermerhern** بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.

- يعرفها **Edgar Morin**: على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.

- يعرفها ويليام اوتشي **William ouchi** بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدريون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.

- يتضح من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعدات والاتجاهات والمعايير المتواجدة داخل المؤسسة أو تنتج فيها ويكون متفق عليها من قبل أعضائها لتحقيق الأهداف.

### التعريف الإجرائي:

- مجموعة القيم والعادات والتقليد والأفكار المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة والتي تؤثر في سلوكهم.

## 4- تعريف العامل:

عرفه سمير الكاتبة: هو الهيئة التنفيذية التي تقع على عاتقه مسؤولية تطبيق أهداف المؤسسة.

عرف المشرع الجزائري في القانون 11/90: يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته نشاطه المهني.

- من التعريفين السابقين يتضح أن العامل هو ذلك الفرد الذي يتأثر بتوجيهات وإرشادات القائد نحو بلوغ أهداف المنظمة.

## 5- تعريف المؤسسة:

يعرفها ماكس فيبر: بأنها أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية.

- عرفها نبيل جواد: مجموعة أفراد أو أموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق عناية بالمؤسسة.

- يتضح من التعاريف السابقة الذكر أن المؤسسة كيان اجتماعي معقد سعى إلى تطبيق أهداف ونتائج متعددة.

### 6- القيم التنظيمية:

- عرفها محمود سلمان العميان بأنها: تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.

- القيم التنظيمية: هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المنظمة، وهذه القيم هي النواة للثقافة التنظيمية.

### 7- أخلاقيات العمل:

يعرف **Shermerhern** أخلاقيات العمل: بأنها تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبطة بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد، أو السلوك الصحيح أو الخاطئ. (السكارنة، 2009، ص 29)

- تشير أخلاقيات العمل إلى: الالتزام بالقيم الأخلاقية في العمل مثل الأمانة والثقة والصدق.

8- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل.

من خلال عرضنا للمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية، يمكن القول أن لكل ثقافة منظمة تتفصل على المحور الأفقي كالتالي:

- الثقافة الوطنية: بما فيها الثقافة الجهوية، لكل بلد ثقافة خاصة به، و التقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.
- تاريخ المؤسسة: لكل مؤسسة تجربة ثقافية خاصة بها، تاريخ المؤسسة يجعل إظهار للواجهة الأحداث الكبيرة من أجل تحفيز العمال في الحاضر.
- الثقافات المهنية: كل مهنة تتركب على أساس القيم الموجودة حولها.
- الثقافات الفردية: كل فرد هو وحيد.
- من هذه التعاريف يمكن لنا أن نعرف الثقافة التنظيمية على أنها : مجموع سلوك الأفراد، المديرين، اتجاهاتهم، قيمهم، طريقة عملهم، تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية .

### III-: أهمية الثقافة التنظيمية وأنواعها وخصائصها:

#### 1- أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة التنظيمية أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف 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.

- توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.
- توفر الثقافة التنظيمية شعورا بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية فهما أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.

مما تقدم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنها تلعب دورا في تماسك الأعضاء والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها، كما تعتبر أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة.

## 2- أنواع الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:

- أ- **الثقافة القوية:** حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.
- ب- **الثقافة الضعيفة:** وهي عكس القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

- الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم والذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة وعلى نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.
  - الشدة: وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم وترداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل المنظمة.<sup>(20)</sup>
- مما سبق ذكره يتبين لنا أن كل مؤسسة تسعى إلى كسب ثقافة تنظيمية قوية كضرورة حتمية، كونها تسعى من خلالها إلى الاستقرار والاستمرار وتدفع بها إلى الأمام وتحقيق أهدافها.

## 3- خصائص الثقافة التنظيمية:

- انطلق كل من **Rubbins، Judy** من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة والخصائص هي:
- **الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر:** بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.
  - **الاهتمام بالتفاصيل:** يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.
  - **توجه النتيجة:** تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
  - **توجه الأفراد:** يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
  - **توجه الفريق:** يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.

- العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون.
- الاستقرار: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.

أشار (حريم) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:

- 1- **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
- 3- **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- 4- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعلاء.
- 5- **القواعد:** تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.
- 6- **المناخ التنظيمي:** مجموعة من الخصائص تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم.

من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن للثقافة عدة خصائص تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتعطي لها هويتها الخاصة بها وتكسيبها ميزة تنافسية بما تشمل عليه من قيم ومعتقدات ومدركات، كما أنها تساهم في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.

#### 4- مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي: (الموسي، 2002، ص ص 17-18)

##### - فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.
- **القدرة على التكيف:**
- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.
- **القدرة على الابتكار:**
- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

■ الاستعداد لتحمل المخاطرة.

بناء على هذا، فإن الثقافة التنظيمية تنطوي على جملة من المظاهر التي تميزها وتساعد العاملين على الاستقرار داخل المنظمة والتعاون معها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها والتفوق والتميز في بيئة الأعمال.

وتأسيسا على ما سبق يمكن القول أن لأخلاقيات العمل دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فإيمان العاملين بأهمية السلوك السوي في العمل، والابتعاد عن الرشوة والمحسوبية، كلها ترسخ لديهم الارتباط والالتفاف حول المنظمة لأنها تحقق لديهم الإشباع المادي والمعنوي فيزيد رضاهم الوظيفي ويتجسد ذلك في الاستقرار المهني للعاملين.

#### 5- أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تصنيف الثقافة التنظيمية حسب مؤثراتها على السلوك التنظيمي داخل المنظمة إلى الأبعاد التالية:

- 1- **البعد التنظيمي:** هو 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.
- 2- **البعد الإداري:** وهو كل سلوك يتصل بالإدارة والنشاط الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الفرد وتصرفه في موقع العمل.
- 3- **البعد الإنساني:** ويتمثل في أثر الثقافة التنظيمية على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور، فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني (بن يمينة، 152)

مما سبق ذكره يمكن القول أن هناك أبعاد تساعد على تكوين وتقوية الثقافة التنظيمية داخل التنظيم، كما تساعد على فهم اتجاهات وآراء العاملين وكيفية تصرفهم في مناصبهم وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين والمدراء من أجل استمرار العمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال.

#### 6- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني والتحويلات الإلكترونية للأموال والتبادل الإلكتروني للمستندات

الإدارة الإلكترونية هي أيضا "إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و لزيائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية و البشرية و المعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا للمطالب المستهدفة و بالجودة المطلوبة (رضوان، 2004، ص 11)

وتعرف بأنها قدرة القطاع الحكومي على تبادل المعلومات و تقديم الخدمات فيما بينها و بين المواطن و بين قطاعات الأعمال، بسرعة و دقة عالية و بأقل تكلفة عبر شبكة الانترنت. مع ضمان سرية و أمن المعلومات المتناقلة ( في أي وقت و أي مكان ) معتمده على مبدئين هما : الأول : ( تقني ) : و يتمثل في إعداد المعلومات الكترونياً و تناقلها عبر شبكة الانترنت و ضمان دقتها و سريتها . الثاني : ( إجرائي ) : و يتمثل في تنفيذ المعاملات و الخدمات عن بعد مع ضمان صحتها و مصداقيتها.

من خلال جملة التعاريف المقدمة للإدارة الإلكترونية يمكن أن يتضح لنا بأن هذه الأخيرة الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد و ذلك بالاستعانة بشبكات الانترنت.

#### 7- خصائص الإدارة الإلكترونية ( محمود ، ص 15)

- إدارة بلا أوراق: حيث يتم الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة عن بعد: حيث الاتصال الإلكتروني والتليفون المحمول والتليفون الدولي الجديد والمؤتمرات الإلكترونية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- الإدارة بالزمن المفتوح: حيث العمل 24 ساعة متواصلة دون الارتباط بالليل أو النهار.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فالعمل يتم من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد علي صناعة المعرفة.
- المرونة: الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وفعل إمكاناته الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددة بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة أبداً بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية.
- الرقابة المباشرة والصادقة: ومن خصائص الإدارة الإلكترونية أيضاً 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، وكذلك على منافذها وأجهزتها التي يتعامل معها الجمهور، وهكذا يصبح لدى الإدارة تلك الأداة المضمونة الصادقة التي تقمّ بها أنشطتها، وتتابع بها مواقعها باطمئنان، بعيداً عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي يرفعها الأفراد في الإدارات التقليدية، بما يعرف عنها من مشكلات يأتي في مقدمتها انعدام الشفافية في كثير من الحالات، فضلاً عن بطء هذا الأسلوب. ويمكن بوضوح كشف هذا الفارق حين نتصور إدارتين؛ إحداها تجلس في 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 أيضاً كل ما يدور فيه.
- السرية والخصوصية: من خصائص الإدارة الإلكترونية السرية والخصوصية للمعلومات المهمة بما تملكه تلك الإدارة من برامج تمكّنها من حجب المعلومات والبيانات المهمة، وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحيات 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 وملفاتنا المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة.

#### 8- متطلبات التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية :

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يمر بعدة مراحل ، كما يتطلب عدة عمليات مسبقة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من تلك المراحل ، إذ يشير الواقع إلى أن نظام الإدارة الإلكترونية لا يتم مرة واحدة ، بل يمكن أن يتم على عدة مراحل لكن الشيء الذي يجب التنويه إليه هو أنه إذا بدأت بتطبيق مرحلة منه ، فلا يمكن أن نطلق على ذلك بداية للإدارة الإلكترونية ، أما إذا تم تنفيذ بعض الخدمات الحكومية بطريقة عفوية ، دون خطة موضوعية متكاملة لتحقيق نظام الإدارة الإلكترونية و دون مراحل محددة فذلك ما يمكن تسميته بـ (خدمات الكترونية) تقديم بعض الخدمات - إذا صح هذا التعبير- وليس بالتحول إلى نظام الإدارة أو الحكومة الإلكترونية، ذلك أن عملية التحول عملية متكاملة، تتضمن

التنسيق بين الوحدات الحكومية المختلفة، و ليس تقديم وحدة معينه لخدماتها فحسب. وتتطلب عملية تبني نظام الإدارة الإلكترونية مجموعة من المتطلبات نذكر منها :

**-قناعة ودعم الإدارة العليا بالمنظمة:** ينبغي على المسؤولين بالمنظمة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤية الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية كي يقدموا الدعم الكامل والإمكانات اللازمة للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية .

**- وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل التوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة. وفي هذا الإطار نذكر تجربة الجزائر نحو الولوج لمجتمع المعلومات الذي وضعت له الدولة إستراتيجيات وخطط منها إنشاء لجنة مكلفة ببناء مجتمع المعلومات في الجزائر سميت ( اللجنة الإلكترونية ) إذ باشر رئيس الحكومة في 26/05/2004علي إقامة اللجنة المكلفة ببناء مجتمع معلوماتي في الجزائر و سميت باللجنة الإلكترونية ، هذه اللجنة كونت تحت رعاية رئيس الحكومة و تتكون من الوزارات التالية :وزارة الداخلية و الجماعات المحلية العدالة المالية البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال التجارة و أيضا رئيس هيئة أنظمة البريد والاتصالات السلكية و اللاسلكية(ARTP).

**- تدريب وتأهيل الموظفين:** الموظف هو العنصر الأساسي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة. وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين، أو تأهيلهم على رأس العمل، إذ تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغيرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، بالإضافة إلى توعية أفراد المنظمة بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية. ( ايهاب خميس، 2007، ص33 )

**-توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية :** يقصد بالبنية التحتية أي الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية. من تأمين أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة والأجهزة المرفقة معها، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

**-البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً :** المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المساحات الضوئية وتصنيفها ليسهل الرجوع إليها. على سبيل المثال :إحدى الجهات الحكومية لديها أكثر من 42 مليون مستند ورقي، تم تحويل 70٪ تقريباً إلى مستند إلكتروني .

**-البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً :** البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية لتقليل التبذير في استخدام الورق .وفي إطار سعي الجزائر لتعميم تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية قامت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في خطوات أولى توثيق بيانات المواطنين إلكترونياً ، ثم إصدار جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف البيومترية ، كما لا تغفل جهود الدول أيضا في محاولة تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية بقطاعات حساسة منها المال ( الدفع الإلكتروني ) ، والتأمين والمعاملات الإلكترونية ( التصديق الإلكتروني ) ، و في الأفق القريب يلوح السجل التجاري الإلكتروني .

**- وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات :** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقا لمعايير الانتقال

واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، وبالطبع فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة . كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يسهل عمل الإدارة الإلكترونية ويضفي عليها المشروعية والمصادقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليه.

#### 9- فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية: القضاء على البيروقراطية ، اقتصاد في النفقات و ضمان جودة الخدمة العمومية. ( سعيد، 2016)

إن الأهداف العامة المسطرة في مجال استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإدارات الجزائرية والمنظمات الاقتصادية ترمي على العموم إلى تزويد المواطن الجزائري بإدارة فاعلة وسريعة وخدمات ذات مستوى عال وتمكينه من الحصول على طلباته الإدارية بصفة شفافة ومنتظمة. أما الأهداف الخاصة بهذا المجال فيمكن تلخيصها كالتالي :

- الانتقال من الاستخدام الورقي إلى الاستخدام المعلوماتي، أي التحرر من العمليات الحسابية ومن بعض الأعمال المتكررة وتقليل عدد المطبوعات والتسجيلات التي كانت تأخذ جهدا ووقتا كبيرين مع تبسيط المهام والإجراءات.
- توسيع وتعميم استعمال تكنولوجيا المعلومات بالإدارات الجزائرية والمنظمات المختلفة.
- تقديم خدمات إلكترونية عبر الشبكة العالمية "انترنت" بأقل تكلفة وأكثر إتاحة وشفافية.
- التخزين والوضع على الخط العالمي لجميع الوثائق الإدارية ذات الصبغة العمومية.
- إن تحقيق هذه الأهداف الخاصة سيمكن لا محالة الإدارة الجزائرية والمؤسسات المختلفة الأخرى من بلوغ النتائج التالية :
- الارتقاء بمهارة المؤسسات إلى الفعالية والإنتاجية العالية وجعلها متواصلة فيما بينها وبين المتعاملين معها.
- الرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة للإدارة نفسها وللمواطن.
- تقليل المدة الزمنية : السرعة في الإنجاز والتنفيذ.
- السهولة في البحث عن الخدمة أو المعلومة الإدارية.
- تقريب الخدمة من المتعاملين مع الإدارة.
- تقليل مسببات الرشوة.

#### IV: علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية

لكي تستفيد المنظمات من تطبيق الادارة الالكترونية بشكل جيد و فإنها تحتاج إلى ثقافة تنظيمية ايجابية تؤمن بالابتكار و التجديد و تعمل على تقبل العاملين للأساليب الإدارية الحديثة، ويشير بعض الباحثين الى ان الثقافة التنظيمية السائدة في اي منظمة إما ان تعمل على تشجيع استخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية أو رفضها، فإذا كانت ثقافة المنظمة مشجعة على الابتكار و الابداع مع منح العاملين فرصة المشاركة الالكترونية، كما تشير الدراسات الى ان اعتماد و استخدام التكنولوجيا الجديدة يمكن ان تتأثر بالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وهناك دراسة اخرى توصلت الى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على القرارات المتعلقة بالسياسة التي تؤثر في نهاية المطاف على تنفيذ التكنولوجيا.

كما أشار ستونمان و دايدرين Stonman et Diederer الى ان الثقافة التنظيمية داخل الجامعات هي عامل مهم في قبول الإدارة الإلكترونية فيما اكدت دراسة اخرى على دور الثقافة التنظيمية في قبول و استخدام التكنولوجيا مثل تخصيص الموارد بالمنظمة تفاعل المعلمين مع قادة التكنولوجيا التنظيمية، و تأثير الثقافة التنظيمية على استخدام التكنولوجيا .

و تعتبر الثقافة التنظيمية احد العوامل الهامة التي يمكن ان تدعم او تعيق تبني الادارة الالكترونية في المنظمات ، كما أكد لودون Laudon أن الثقافة التنظيمية تعتبر عائق كبير أمام التغيير إذا لم تأخذ في الحسبان، خاصة التغيير القائم على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، كما اشار العديد من الباحثين الى ان عدم وجود جهد كافي لفهم الثقافة التنظيمية، ولاسيما الثقافات الفرعية، هو السبب الرئيسي لفشل برامج تنفيذ الادارة الالكترونية.

ومن جهة اخرى يؤكد شارلز هل وجونز انه يجب على الادارة العليا بالمنظمة تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية لان ذلك سوف يقلل من مقاومة العاملين، حيث ان الادارة العليا هي المسؤولة عن تحديد النمط الثقافي للمنظمة من خلال الاسلوب الاداري الذي ينتهجه المدير و القيم التي يعتنقها، فإذا كان اسلوب المدير يشجع على استخدام الادارة الالكترونية و تطبيقاتها المختلفة، فإن جميع العاملين سوف يتجهون الى استخدام التطبيقات الأمر الذي يؤدي الى نجاح تطبيق الادارة الالكترونية بشكل جيد، و تؤثر الادارة العليا في الثقافة التنظيمية من خلال طريقة تفويض السلطات للمرؤوسين وتقسيم و توزيع المهام بينهم، و تشجيعهم على الابداع و الابتكار لاستغلال الفرص المتاحة التي تزيد من الانتاجية و توفر الوقت و الجهد و التكلفة. ويجادل فرانسيس وودكوك انه اذا كان القائد او المدير يتبع الاسلوب البيروقراطي من حيث الاوامر والتعليمات و الضبط و التعامل مع المرؤوسين بشدة فإن المدير يتبع الاسلوب البيروقراطي من حيث الاوامر و التعليمات و الضبط و الربط و التعامل مع المرؤوسين بشدة فإن النتيجة سوف تكون اما ينجح القائد في تغيير قيم موظفيه و طاعتهم و امتثالهم لقراراته، او ربما يفرض طاعته بقوة من خلال التهديدات باستخدام العقوبات المادية و المعنوية، او ربما يرفض المرؤوسين تعليمات القائد (رفض استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية).

و الجدير بالذكر انه لا يوجد نموذج جاهز يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الادارة الالكترونية وذلك لان كل منظمة لها ثقافتها الخاصة بها و التي تختلف عن غيرها من المنظمات و لان عملية التغيير لا تحدث من فراغ أو تحدث فجأة و انما تستند الى سياق تنظيمي يتضمن التقاليد التي تعكسها الثقافة التنظيمية السائدة فإذا ما كان النمط الثقافي السائد سلبيا بسبب عدم المرونة و ممارسة الاعمال بنفس الاساليب التي اعتادت عليها الادارة التقليدية فإن المنظمة تكون ضد الابتكار مما يصعب عليها تبني اسلوب الادارة الالكترونية.

و تنظر أنيتا Anita الى الثقافة التنظيمية نظرة ايجابية باعتبارها أساس التغيير و التطوير و قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة و خاصة التغيرات التي تحدث في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و شبكة الإنترنت، فالإدارة الالكترونية تحتاج الى ثقافة الابتكار و التطوير و الانفتاح الى جانب توفير فرص المشاركة في انتاج و نقل المعرفة التنظيمية و التعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات و الإنترنت و بحسب Anita لا توجد فائدة من استخدام التكنولوجيا اذا كانت الثقافة السائدة بالمنظمة سلبية.

لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية الجيدة قادرة على خلق الفرص و تهيئة الظروف المناسبة أمام تطبيق الادارة الإلكترونية اذ إن احداث التغيير المطلوب يتأثر بدرجة كبيرة بنمط الثقافة التنظيمية السائد، ويتجسد دورها بشكل واضح في مدى قدرتها على الاستجابة لتطبيقات الادارة الالكترونية من خلال تجنب العقبات و اقتناص الفرص المتاحة.

و تؤدي الثقافة التنظيمية دورا هاما في تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية من خلال المحافظة على قيم تشجيع و تعزيز النزعة نحو التصرف، حيث يتم تشجيع العاملين على المبادرة و الابتكار و استخدام تطبيقات الادارة الالكترونية، مع المشاركة في وضع الخطط و تحديد الاهداف و اتخاذ القرارات. و النوع الثاني قيم تنبثق من طبيعة رسالة المنظمة بحيث تعمل رسالة المنظمة على تشجيع المنظمة و العاملين بها بمختلف مستوياتهم الادارية على تبني تطبيقات الادارة الالكترونية و تطبيقاتها داخل المنظمة.

اما القيم المرتبطة بكيفية تشغيل المنظمة فهي تعمل كي تقوم المنظمة بإعادة هيكلة الاعمال و المهام بحيث يتم تقديمها بشكل الكتروني مع تقديم الدعم المالي و المعنوي و الحوافز للعاملين لتشجيعهم على تبني الاعمال الالكترونية، بالإضافة الى تشجيع الادارة العليا للعاملين على استخدام التقنية الحديثة مما يقلل من مقاومة العاملين لها ( السهلي، 2009).

ان انتشار الثقافة الالكترونية تفتح المجال للابتكار من خلال التفاعل بين العاملين و الاجهزة الحديثة وتسخيرها لتحقيق الابداع على مستوى المنظمة.

مما تقدم يتضح جليا أن التحول من اسلوب الإدارة التقليدية الى تطبيق أسلوب الادارة الالكترونية يحتاج الى ثقافة مساندة تهيئ العاملين و المنظمة على حد سواء لتقبل التحول الى الادارة الالكترونية باعتبارها من الاساليب الادارية الحديثة التي لها فوائد كثيرة كاختصار الجهد و الوقت و التكلفة مما يؤدي الى زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة، كذلك المساهمة في القضاء على العديد من المشاكل مثل فقدان المستندات أو تلفها، و تقليل الازدحام امام المكاتب و تقديم الخدمات للزبائن على مدى 24 ساعة، وغيرها من الفوائد التي تجنيها المنظمات من خلال تطبيقها لأسلوب الادارة الالكترونية.

### خلاصة:

تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصال رافعة أساسية لتحديث القطاع العمومي، فأمام محيط يعرف تحولات متواصلة وإكراهات مختلفة، تجد الإدارة نفسها، بكل مكوناتها، مدعوة إلى التلاؤم مع هذا السياق لإنجاح مشروع التغيير الذي تحدته الوسائل التكنولوجية في أفق إقرار إدارة إلكترونية. قد تساهم في إحداث تغييرات إيجابية على العلاقة بين الإدارة والمتعاملين معها.

وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، وتعد الثقافة التنظيمية من بين العوامل الأساسية في تهيئة المناخ الملائم، فأفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الالكترونية و تحقيق الآثار والنتائج المنتظرة منها لا يتحقق في إدارة تشوبها اختلالات بنيوية ، فالأجدر إصلاح هذه الاختلالات و استعمال تكنولوجيا المعلومات كآلية للتجديد و التطوير.

كما أن استعمال الإدارة الإلكترونية يجب أن يبني على إنفاق عقلاي و ذلك باستحضار تكلفة هذه البرامج الإلكترونية مقابل الأثر و الدور الذي تستهدفه.

### - الإحالات والمراجع :

- 1- أبو الفضل جمال الدين مُجَّد مكرم 2013 (ابن منظور): **لسان العرب**، دار صادر، ط1، دب.
- 2- مُجَّد قاسم القريوتي(0 201 ) **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان.
- 3- اعتماد أعلام(1994 ) **دراسات في علم إ ج التنظيمي**، المكتبة المصرية، القاهرة.
- 4- فيصل مراد: 1977**مداخل نظرية التنظيم**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية للنشر، د ط، د ب.
- 5- يوسف سعداوي: **أساسيات في إدارة المؤسسات**، دار هومه للنشر والتوزيع، د ط، د ب، د س.
- 6- سعيد بن يمينة: **تنمية الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، د ب، د س.

- 7- زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، د.س.
- 8- محمد الصغير بعلي 1992: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، ط1، الجزائر.
- 9- عبد الباسط محمد الحسن، 1998: أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبية، ط3، د ب.
- 10- نبيل جواد، 2007: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، ط1، بيروت.
- 11- محمود سلمان العميان 2001: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان.
- 12- أمل مصطفى عصفور، 2008: قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 13- بلال خلف السكارنة 2009: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، ط1، الأردن.
- 14- بلال خلف السكارنة: 2005. التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 15- محمود سلمان العمران: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن.
- 16- قاسم القريوتي: 2012 دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط6، عمان.
- 17- مراد نعموني: 2014 مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، جسور للنشر والتوزيع.
- 18- ماجد عبد المهدي مساعدة، 2015 إدارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 19- بلال خلف السكارنة 2009: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، ط1، عمان.
- 20- جمال الدين المرسي: 2002. إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، د.ط، مصر.
- 21- أحمد سيد مصطفى: 2001. إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، د.ط، مصر.
- 22- صلاح الدين الهيثي 2005: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 1، العدد 1، تموز.
- 23- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، د. س.
- 24- بسام بن عبد العزيز: 2004. الحكومة الإلكترونية الواقع والمعوقات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 25- رأفت عبد الباقي رضوان: الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، 2004.
- 26- بسام الحمادي، مفاهيم و متطلبات الحكومة الإلكترونية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الحكومة الإلكترونية (الرياض، معهد الإدارة العامة، 29 يناير 2002
- 27- محمود صبري خميس أبو حبيب: ورقة بحث بعنوان "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق - الفوائد والسلبيات" قدمت في ملتقى تكنولوجيا المعلومات "نحو مجتمع معلوماتي" كلية تكنولوجيا المعلومات الجامعة الإسلامية بغزة-فلسطين.
- 28- العوض احمد محمد محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - السمات - العناصر (دراسة وثائقية)، ورقة بحث مقدمة المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر الجماهيرية العظمى - طرابلس من 1- 2010 /6/4

- 29- إيهاب خميس أحمد المير، (متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية) دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007 .
- 30- موسى عبد الناصر، مُجد قريشي: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة - بسكرة - الجزائر) ، مجلة الباحث العدد 09 ، 2011.
- 31- سعيد باتول : الإدارة الإلكترونية اقتصاد للملايين ومحاربة للرشوة والبيروقراطية، جريدة الشروق اليومي 21 فيفري 2016
- 32- Culp, K. M., Honey, M., & Mandinach, E. **A retrospective on twenty**
- 33- فرانسيس، ديف وودكوك، مايك. القيم التنظيمية. ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان. الرياض : معهد الإدارة العامة. 1995.
- 34- حسين، صبحي المهدي". متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات .المؤتمر الدولي في القيادة الإسلامية والعلوم الإنسانية والعقيدة والإعلام .ماليزيا - كوالالمبور 26 /27 أكتوبر. 2015.
- 35- السهلي، فهد عبد الله . دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية في إمارة منطقة الرياض.رسالة ماجستير غير منشورة .) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .قسم العلوم الإدارية. 2009.