



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

المناخ التنظيمي وأثره على تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

د. إبراهيم عاشوري

إعداد الطلبة:

- بولقرون ياسمينه

- كحال مريم

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	حيمر حمود
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. إبراهيم عاشوري
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	زيد جابر

السنة الجامعية 2020/2019



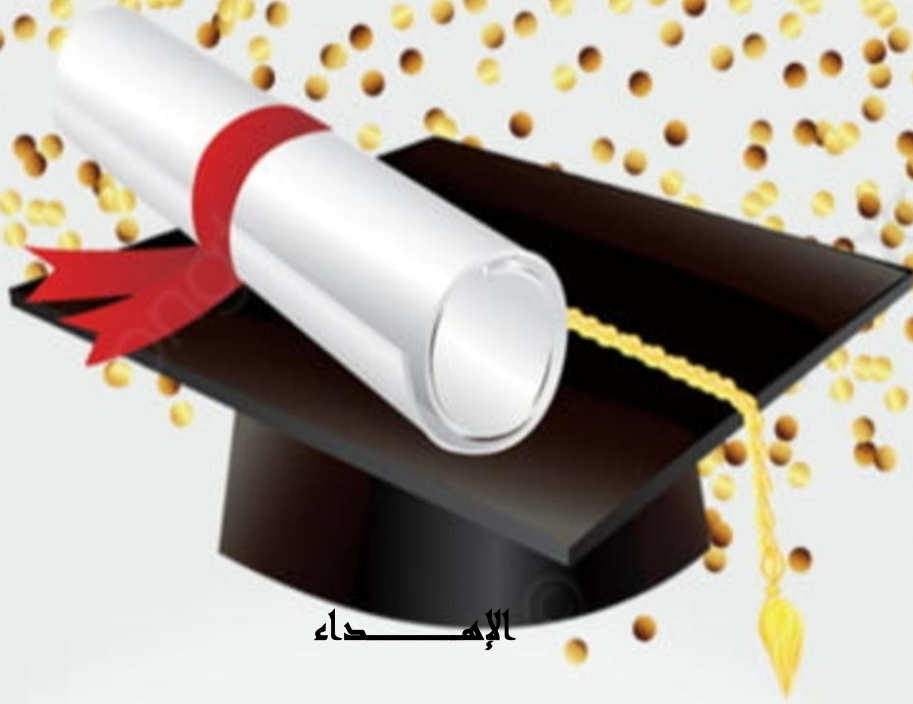
كلمة شكر

قبل كل شيء، نحمد الله تعالى القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ، ونشكره على أن وفقنا وأمدنا بالإرادة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع .

ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة الله للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ونتقدم بجزيل الشكر والإمتنان العظيمين والتقدير العميق إلى الأستاذ المشرف الذي إبراهيم عاشوري الذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح إلى ما يخدم غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك ونتقدم بالشكر كذلك إلى أساتذة المركز الجامعي على مساعدتهم في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعوة طالحة



الإهداء

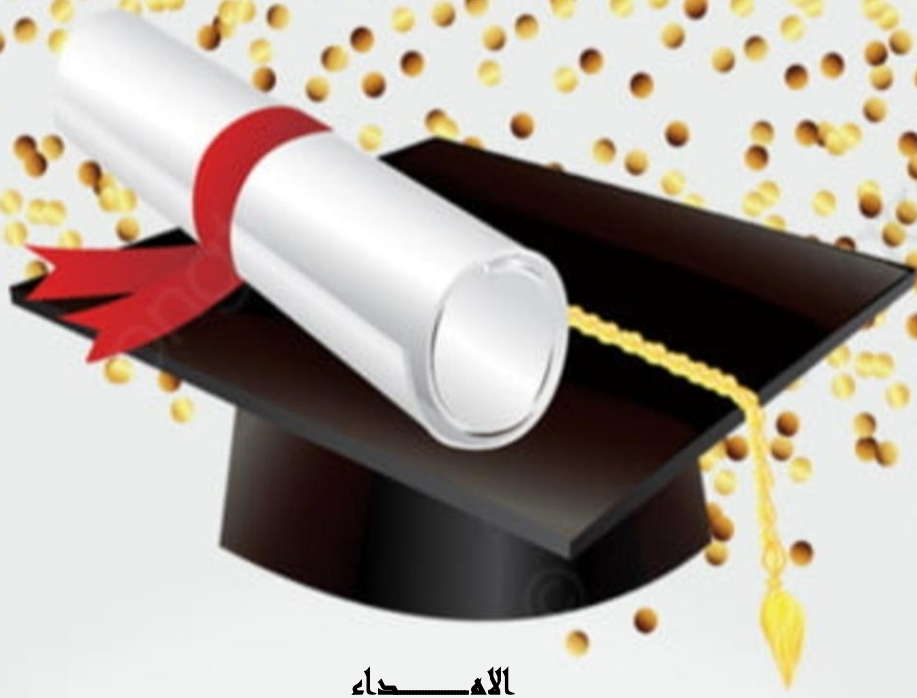
أحمد لله عزوجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحققه آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام
مترجمة في تقديسه للعلم

إلى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رحمتني حق
الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعيني خطوة خطوة في
عملي، إلى من ارتفعت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب
والعين جزاها لله عندي خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة
إلى أخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة وكل العائلة الكريمة كبيرهم و صغيرهم
إلى زميلتي في العمل مريم وكل أصدقائي الذين عرفتهم طيلة مشواري الدراسي
كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: ماشوري إبراهيم الذي كلما تظلمت الطريق
أمامي لجأت إليه وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي
بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

باسمينة





الامـداء

المحمد لله الذي أنار لي طريقي و كان لي خير عون .
الى من لانملك للكلمات أن توفي حقها الى من لانملك للأرقام أن تحصى فخانلها أهدي ثمرة
تعبتي و كفاحي طوال سنوات دراستي الى من أنارت دربي و أمانتني بالصلوات و الدعوات،
الى أمي الغالية أطل الله في عمرها و أبقاها بصحة و عافية و أدامها نجا فوق رأسي .
الى من تمنى أن يراني يوما في هذا المستوى من العلم، و لم يقدر له ذلك الى روح أبي
الطاهرة راجية من الله أن يجعله من رفقاء الحبيب المصطفى .
الى من جرح الكأس فارغا ليسرقاني قطرة حبه الى منى كلك أناملهما ليقدما لي لحظة سعادة
الى من حصدا الأشواق عن دربي ليمهدا لي طريق العلم، الى القليلين الكبارين إخواني الغاليين
عبد الحكيم و أمين .
الى إخوتي و أزواجهم و أولادهم: نور سين و سيفه الذين و وصال و محمد و يوسف و تقوى و
الاء و الى زوجة أخي و ابنتها إيلافه تمنى لهم الصحة و العافية و طول العمر .
الى أختي عائشة أتمنى لها النجاح في شهادة البكالوريا و التوفيق في مشوارها الدراسي .
الى من كان مشرفا على مذكرتي و مشجعا عمليي، و الى كل الأصدقاء و خاصة رفيقات دربي
في المشوار الجامعي دلال، سميرة، هناء . الى رفيقة دربي التي تقاسمت معي هذا العمل باسمينة
الى جميع قسم إدارة أعمال من أساتذة و طلاب . الى جميع من لم يحفظ اسمهم قلبي
و يتذكروهم قلبي الى كل من دعاني بالتوفيق و النجاح أهديه هذا العمل .

مريم

مما لاشك فيه أن الممارسات التنظيمية أخذت في التغيير بفعل ارتباطها بالتطور التكنولوجي من جهة والتوجه العام للمنظمة من جهة أخرى ، وعلى إثر ذلك كان لزاما إحداث التجديد والإصلاح في التمكّنات والميكانيزمات التنظيمية خاصة على مستواها الإداري ، لتظهر الإدارة الإلكترونية كأحد هذه النواتج في ظل توفير فضاء تنظيمي . عموما تقوم الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة على التوظيف الأمثل للتقنية الإلكترونية في إستغناء تدريجي عن الطرائق التقليدية في أداء العمل.

وإنطلاقا مما سبق ، حاولت هذه الدراسة إبراز أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المركز الجامعي بميلة ، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، كما اعتمدت على استبيان تم توزيعه على أساتذة معهد الاقتصاد بجامعة ميلة .

وقد بينت هذه الدراسة أثر عناصر المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية كما بينت وجود تباين في أثر هذه العناصر على تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية : المنظمة ، الإدارة الإلكترونية ، المناخ التنظيمي ، الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الاتصالات التنظيمية ، التكنولوجيا المستخدمة .

Abstract :

Undoubtedly, the regulatory practices have changed due to both technological development and general orientation. Therefore, a rather serious change and reformation concerning different mechanisms has to be done, especially at the administrative level. Electronic administration has provided the best employment for the different technological techniques in an effort for getting rid of old traditional method

Accordingly, this study aims at making an emphasis on the effect of regulatory atmosphere concerning electronic administration at the university center of Mila that a descriptive method was chosen and also a questionnaire was distributed to the teachers of the economics department at Mila university center.

As a result, this study has shown the effect of regulatory reformation on the general atmosphere and also on the different dynamics and the technology used in such domain.

Keywords : the organisatin , electonic managment ,organisation climate , organisational structure , leadership style ,organisational communication , technology used ,

رقم الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة

الفصل الأول: مقاربات حول المناخ التنظيمي

2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
3	المطلب الأول: بدايات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي
10	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأهمية الموضوع
14	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره
14	المطلب الأول: نحو تحديد نماذج المناخ التنظيمي
15	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
21	المبحث الثالث: نحو تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الأول: الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي
25	المبحث الرابع : لقياس المناخ التنظيمي وتحسينه
25	المطلب الأول : مناهج قياس المناخ التنظيمي

27	المطلب الثاني : تحسين مناخ العمل
30	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثاني: أساسيات عامة حول الإدارة الإلكترونية

32	تمهيد
33	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
33	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي نشأة الإدارة الإلكترونية
40	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية
53	المبحث الثاني: اتجاهات الإدارة الإلكترونية، عوامل نجاحه ومعوقاته
53	المطلب الأول: اتجاهات الإدارة الإلكترونية
54	المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة الإلكترونية
55	المطلب الثالث : معوقات الإدارة الإلكترونية
57	المبحث الثالث : المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق للإدارة الإلكترونية
57	المطلب الأول : مساهمة الهيكل التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة الإلكترونية
65	المطلب الثاني: القيادة والإدارة الإلكترونية
68	المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية
77	المطلب الرابع: التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية
81	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

83	تمهيد
84	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
84	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

87	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدواتها
91	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
97	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
97	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حل نظرهم للمناخ التنظيمي السائد
105	المطلب الثاني : عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية
113	المبحث الثالث : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
113	المطلب الأول : اختبار الفرضيات
117	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة
119	خلاصة الفصل الثالث
121	خاتمة
124	الملاحق
131	قائمة المراجع
141	الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	أشكال تقسيمات الهياكل التنظيمية	1.
58	الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني	2.
92	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3.
92	توزيع أفراد العينة حسب السن	4.
93	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5.
93	توزيع أفراد العينة حسب الرتب العلمية	6.
94	الإختبارات الإحصائية لثبات محور المناخ التنظيمي	7.
95	الإختبارات الإحصائية لثبات محور الإدارة الإلكترونية	8.
96	إختبار كولمجروف سمرنوف	9.
97	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس الهيكل التنظيمي	10.
99	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس القيادة	11.
100	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس الإتصال التنظيمي	12.
102	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس التكنولوجيا المستخدمة	13.
105	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة	14.
106	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل	15.
108	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد نظم المعلومات	16.
110	استجابة أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد استخدام الشبكات الإلكترونية	17.
112	المتوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة	18.
113	اختبار الإنحدار البسيط لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية	19.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
08	تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية	01
05	المكونات الأساسية لإدارة الإلكترونية	02
12	ابعاد التحول الالكتروني لإدارة الالكترونية	03
14	خطوات تنفيذ الإدارة الالكترونية	04
16	مراحل الانتقال الى الأعمال الالكترونية	05
20	تطور تركيز القيادة	06

المقدمة

مقدمة

في ظل مسابرة هذه المتغيرات المتسارعة في شتى المجالات أصبح من الضروري على المنظمات تحسين بيئة العمل، وأن المنافسة بين المؤسسات اليوم أص بحت قائمة على مدى قدرتها على خلق العامل السعيد في البيئة التنظيمية، و ذلك لن يأتي إلا من خلال توفير المناخ التنظيمي الداعم لفسفة المشاركة و العمل الجماعي، فقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقتها في الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، و منذ ذلك وهي تحضى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في ميدان التنظيم و السلوك التنظيمي وتؤكد العديد من الدراسات و الأبحاث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية .

وعليه فان الفرد الذي يعمل في مناخ تنظيمي لا يكون مناسب، قد يضطره إلى عدم العناية بعمله على الوجه المطلوب أو يعاني من مشاكل نفسية وعدم التكيف المهني مما يكون اتجاها سلبيا لدى العامل و منه التفكير في ترك المنظمة . وقد بينة الدراسة التي قام بها المكتب الدولي للعمل "B.I.T" (2000) في كل من (فنلندا، ألمانيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، بولونيا أن كل عامل من عشرة عمال يعاني من القلق و الإرهاق و الاكتئاب و قد وضح (مارشاند و ديميرس و دوراند) في هذا الصدد بأن عامل من عشرة عمال بحاجة الى متابعة نفسية وبالتالي فان تحقيق الصحة النفسية في العمل بفرض الاهتمام بعدد من القضايا من أهمها توفير مناخ تنظيمي مناسب . إذن موضوع المناخ التنظيمي يستحق الاهتمام و الدراسة لماله من تأثير في استقرار التنظيم و استمراره من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى .

مما جعل من المؤسسات تواجه العديد من التحديات و الصعوبات في كيفية مواكبة تل ك التطورات و طريقة التكيف معها، و لمواكبة هذه التغيرات في مجال تقنية المعلومات الإدارية كان إلزاما إحداث تغييرات شاملة في الأساليب و الهياكل التنظيمية و التشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ففي ظل الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية الرقمية فان هناك مبادئ جديدة تأخذ مكانها و تفرض نفسها على منظمات الأعمال وكذا العمل على تهيئة و تكوين الكوادر البشرية حتى يتسنى تطبيق الإدارة الالكترونية سعيا لتحقيق السرعة و جودة الخدمات. ويرتكز التحول الى اعتماد الإدارة الالكترونية على مجموعة من ال عناصر الأساسية و التي بدونها يتعذر بلوغ الأهداف و الغايات و الوظائف المختلفة التي يمكن لمنظومة الإدارة الالكترونية أن تحققها، حيث تؤكد الأدبيات النظرية أن منظومة الإدارة الالكترونية تركز على أربعة عناصر

أساسية تتكامل فيما بينها بما يسمح بلوغ الغايات المنشودة، و تتمثل هذه العناصر في استخدام أجهزة الحاسب الآلي و معداته، و برمجيات و أنظمة المعلومات، بالإضافة الى الاعتماد على استخدام مختلف شبكات الالكترونية الى جانب العنصر البشري الذي يقوم بتصميم و تسيير منظومة الإدارة الالكترونية .

وقد أدركت المنظمات في الوقت الراهن أن تحقيق الفعالية التنظيمية و التكيف مع المتغيرات الراهنة و كذا تحقيق النجاح لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالإدارة الالكترونية و الاستثمار فيه، لأنها تعتبر دعامة أساسية التي ترتكز عليها المنظمات، فمن خلالها تحقق أهدافها شرط وجود مناخ تنظيمي ملائم للعاملين يتوفر على بيئة عمل تتواجد بها تكنولوجيا حديثة و إرفاق ذلك بالتدريب الكافي بغية استيعاب التغيرات التكنولوجية المتسارعة، واجتباب الخوف لدى العاملين، وجعل الرسالة الإدارة واضحة من خلال فعالية العملية الاتصالية، و لا يتحقق هذا المفهوم إلا في وجود مناخ تنظيمي ملائم له، الأمر الذي يبرز وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية .

1/ إشكالية الدراسة:

يؤدي المناخ التنظيمي دورا مهما في عملية التحول نحو بناء منظمات الالكترونية و اعادة بما تتضمنه من قيم و قواعد سلوكية كونها تحدد أنماط العلاقات بين العاملين ببعضهم البعض من جهة و بينهم و بين المتعاملين في المنظمة من جهة أخرى . فالمناخ التنظيمي يبقى باستمرار موضع التطوير و التغيير و بحسب فعالية المنظمة من أجل التعلم و التوازن مع القوى و المتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال خاصة التأثيرات الجوهرية ال تي تعزز تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و شبكة الانترنت و ما يخفى لموضوع الإدارة الالكترونية من تأثيرها الفعال في حاضر المنظمات و مستقبلها، في ظل تنامي الثورة الرقمية التي تؤكد الحتمية التقنية بلا منازع لذلك أصبحت عملية الانتقال الى الإدارة الالكترونية ضرورة حتمية يجب السعي الى تطبيقها في كل المرافق منظمات الأعمال التي تعمل على مواكبة عصر الثورة المعرفية، وذلك لما لها من إيجابيات في تحسين مستوى الخدمات و تخفيض التكاليف و تسيير الإجراءات فضلا عن تحقيق الشفافية في أداء الأعمال .

من خلال هذه الدراسة سنحاول إبراز مساهمة المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الالكترونية بهدف معالجة هذا الموضوع، و من خلال ما سبق فإننا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة الجزائرية؟

انطلاقا من التساؤل الرئيسي أعلاه، يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين؟
 2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين؟
 3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين؟
 4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين؟.
- من أجل الإجابة على الإشكالية و الأسئلة المطروحة، تمت صياغة الفرضيات التالية و المتعلقة بالجانب التطبيقي للموضوع .

1. لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية.
 2. لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للقيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية.
 3. لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية .
 4. لا توجد دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتكنولوجيا في تطبيق الإدارة الالكترونية
- 2/أهمية الدراسة:

تعود أهمية موضوع المناخ التنظيمي و أثره على تطبيق الإدارة الالكترونية الى:

- 1: تكمن أهمية البحث من خلال الحاجة الى الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد على اعتبار أنه يلعب دورا ب الغ الأهمية في أي منظمة و في تحقيق أهدافها و كذا علاقته بالإدارة الالكترونية، فمط المناخ التنظيمي السليم لا يخلق جوا من الشعور بالارتياح فقط من قبل العاملين، بل يدفعهم الى احترام القوانين و الأنظمة الداخلية لهاته المنظمة .
- 2: للمناخ التنظيمي أهمية بالغة إذ يعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم الكتاب بها، ودوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات.
- 3: تعتبر هذه الدراسة مزيج بين مجموعة من الدراسات السابقة حول أهمية كل من المناخ التنظيمي، و الإدارة الالكترونية في تحقيق ميزة تنافسية بين المنظمات و بالتالي يمكن لهذا البحث أن يكون مرجعيا يزيد من اهتمام الباحث في هذا المجال .
- 4: تكمن أهمية بحثنا الى دراسة المناخ التنظيمي السائد و الكشف على العلاقة بالإدارة الالكترونية داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.

- 5: قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي و ربطه بالإدارة الالكترونية.
- 6: ثلبيّة الدراسة لحاجاتنا الى زيادة معرفتنا النظرية و التطبيقية، وإثراء معلوماتنا في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة .
- 7- أن تكون هذه الدراسة مرجعا لطلبة و الباحثين، و تشجيعهم على الخوض في هذا المجال المهم الذي يحتاج الى مزيد من الدراسات، حيث يعتبر مجالا خصبا للبحث و التطوير .
- 8- استخلاص النتائج و تقديم التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين طبيعة المناخ التنظيمي و تفعيل دور الإدارة الالكترونية؟

3/أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في محاولة إنتاج ق يمة مضافة من خلال الوصول الى بحث يساهم في إثراء معارف الباحثين في مجال المناخ التنظيمي من جهة و الإدارة الالكترونية من جهة أخرى، بلاضافة الى أهداف أخرى و التي تتمثل فيما يلي:
- 1: التعرف على المناخ التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
 - 2: التعرف على مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة.
 - 3: محاولة التأكد من ضرورة مواكبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة للمتغيرات التكنولوجية الحديثة المتسارعة في عالم الأعمال المعاصر .
 - 4: تشخيص واقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة نموذجا فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الالكترونية .
 - 5: التعرف على القيمة المضافة التي سيقدمها المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة .
 - 6: محاولة إثبات وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة .
 - 7: لفت الأنظار للمناخ التنظيمي السائد و مدى تأثيره داخل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة .
 - 8: تقديم اقتراحات مناسبة تعزز المناخ التنظيمي الذي يساهم في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة .
- 4/مبررات اختيار موضوع الدراسة:

لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا لعدة أسباب منها:

- 1: موضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص .
- 2: الرغبة في معرفة كيف يمكن للمناخ التنظيمي أن يؤثر على الإدارة الالكترونية .

3: نوص الدراسات التي تناوله موضوع المناخ التنظيمي عموما و علاقته بالإدارة الالكترونية خصوصا.

4: حداثة الموضوع نسبيا خاصة على مستوى المركز الجامعي ميلة.

5: معرفة الدور الذي تلعبه الإدارة الالكترونية في تحويل نطاق العمل من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني .

6: أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعة فهي التي تؤدي العمل بتكلفة أقل وفي وقت أسرع.

5/المنهج المستعمل في الدراسة:

بالنظر الى طبيعة الموضوع محل الدراسة، تم الاعتماد على مزيج من المنهج الوصفي التحليلي، بلاضافة الى منهج دراسة الحالة، حيث تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في تأصيل المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية، وعرض مختلف مراحل تطور المناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية .

وفي الأخير أعتمد على أسلوب دراسة الحالة للإحاطة و التعمق أكثر بالحالة المدروسة، و توضيح مدى مساهمة المناخ التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف بميلة في تطبيق الإدارة الالكترونية، باستعمال طريقة الاستبيان و استخدام أسلوب التحليل لمناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل نتائج Spss.

6/الدراسات السابقة:

بالإضافة الى العديد من الدراسات الموثقة في ا لمجالات العلمية و الدوريات و الكتب تم الاطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي مست موضوع البحث نذكر منها مايلي :

6-1: الدراسات التي تناوله متغير المناخ التنظيمي: نذكر منها :

-دراسة الدكتور عيسى قبوقب : التي كان موضوعها "المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء " حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما ميدان البحث فكان في مؤسسة الكوابل بمدينة بسكرة، و العينة كانت متكونة من (492) عاملا.

وقد أكدت النتائج المتحصل عليها أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء في العمل لعمال مؤسسة الكوابل حيث انطلقت بسبع فرضيات بينت أن:

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تغرى لمتغيرات و المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير الاتصال المتبع على العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير الأجر على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.
 - وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين درجات الترقية على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تغرى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة.
- دراسة صليحة شامي (2009-2010): بعنوان "المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي السائد في جامعة أحمد بوقرة، ومحدداته و التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة تمثلت عينة الدراسة في (38) موظفا إداريا و (85) أستاذاء، أدوات جمع البيانات التي اعتمدها الباحثة تمثلت في:المقابلة، الاستبيان، و اعتمدت على المنهج الموجبي . و أسفرت الدراسة عن نتائج هي:

أولا بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي .
 - وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي .
 - وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محوري (نمط القيادة و الاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي .
 - وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الحوافز) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي أي أن المناخ التنظيمي معتدل.
 - وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي .
 - وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز) و الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين.
- ثانيا بالنسبة للأساتذة:

• وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 • وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (المشاركة في اتخاذ القرارات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

• وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور(العمل الجامعي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 • وجود توجهات سلبية لدى الأفراد العينة نحو محور (الحوافز) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 • وجود توجهات سلبية لدى الأفراد العينة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 • وجود توجهات سلبية لدى الأفراد العينة نحو محور (نمط القيادة) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 • وجود توجهات سلبية لدى الأفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

• وجود توجهات سلبية نحو درجة الكلية للمناخ التنظيمي (أي أن المناخ غير ملائم).
 • وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.
 • وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز) و الأداء الوظيفي للأساتذة.

- دراسة تقبيل بوجمعة : تحت عنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية " دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة .

حيث سعت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد و أساليب إدارة الصراع حسب وجهة هيئة التدريس و قد توصلت الى وجود هذه العلاقة و أن المناخ التنظيمي المفتوح هو السائد في مدارسنا الثانوية .

6-2: الدراسات التي تناولت متغير الإدارة الالكترونية:

- دراسة بوزكري جيلالي : التي جاءت تحت عنوان "الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع و آفاق "

تهدف هذه الدراسة الى معرفة متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية و أبرز التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة للكشف عن أهم البرامج و الإمكانيات التي تعتمدها المؤسسات الجزائرية في تطبيق مشاريع الإدارة الالكترونية .

استعمل الباحث في دراسته لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستبيان لجمع المعلومات، حيث تم تطبيقها على عينة بلغت (354) مفردة من الموظفين و العمال التابعين لعدد من المؤسسات الجزائرية بولاية المدية .
 وتمثلت أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

واقع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية لا ي حفز على تطبيق الإدارة الالكترونية.

تعرف المؤسسات الجزائرية تأخر كبير في مجال تطبيقات الإدارة الالكترونية رغم الأ موال التي صرفت من أجل ذلك، ويعود ذلك لعدة أسباب تتمثل أساسا في المعوقات التنظيمية، المعوقات الفنية و المالية، و المعوقات التشريعية .
يواجه تنفيذ الإدارة الالكترونية مقاومة على مستوى المؤسسات الجزائرية إضافة للامية الالكترونية و ضعف الوعي بأهميتها.

7- صعوبات الدراسة:

هناك مجموعة من الصعوبات إلي صادفتنا عند تناولنا للموضوع، ويمكن إبراز أهم هذه الصعوبات: صعوبة وجود المراجع بسبب الجائحة التي مرت بها بلادنا والتي أثرت بشكل سلبي في عملنا. صعوبة إجراء الدراسة الميدانية بسبب الجائحة وعدم قدرتنا على الاتصال والتواصل مع الفئة المستهدفة من الدراسة.
عدم قدرتنا على البحث الدقيق بسبب غياب الانترنت و غلق المكتبة الجامعية مما أثر على جودة عملنا.

8/هيكلية البحث:

من أجل التفصيل في موضوع المناخ التنظيمي و أثره على تطبيق الإدارة الالكترونية، و للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول كالتالي:

8-1: الفصل الأول : مقاربات حول المناخ التنظيمي حيث يحتوي على الإطار النظري للمناخ التنظيمي ، قسمناه إلى أربعة مباحث ، في المبحث الأول تناولنا الإطار النظري للمناخ التنظيمي و قسمناه إلى مطلبين ، في المطلب الأول تناولنا بدايات الاهتمام بالمناخ التنظيمي، و في المطلب الثاني تناولنا أنواع المناخ التنظيمي و أهمية الموضوع، أما في المبحث الثاني تناولنا نماذج المناخ التنظيمي و عناصره ، ففي المطلب الأول تناولنا نموذج المناخ التنظيمي، و في المطلب الثاني تناولنا عناصر المناخ التنظيمي، أما في المبحث الثالث فتطرقتنا إلى أبعاد المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه، ففي المطلب الأول تناولنا الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي و المتمثلة في: البيئة الخارجية، العوامل التنظيمية، و العوامل النفسية، أما في المبحث الرابع الذي جاء لختام الفصل بطرق قياس المناخ التنظيمي و تحسينه فقسمناه الى مطلبين، في المطلب الأول تناولنا مناهج قياس المناخ التنظيمي وذلك حسب

نموذج(Halpin)،نموذج(Likert)،نموذج(Litiwin) ، أما في المطلب الثاني فتطرقتنا الى تحسين

المناخ التنظيمي، تناولنا فيه : الهيكل التنظيمي، التدريب، الاتصال، القيادة، المشاركة في اتحاد القرار، و خلاصة الفصل الأول .

8-2: الفصل الثاني: تناولنا في الفصل الثاني أساسيات عامة حول الإدارة الالكترونية ، قسمناه الى ثلاثة مباحث، في **المبحث الأول** تناولنا الاطار النظري للإدارة الالكترونية ، و قسمناه الى مطلبين في المطلب الأول تناولنا فيه مدخل مفاهيمي لنشأت الإدارة الالكترونية جاء فيها : مفهوم الإدارة الالكترونية، مبادئ و خصائص الإدارة الالكترونية، عناصر الإدارة الالكترونية، و أهداف الإدارة الالكترونية ، أما في المطلب الثاني فتناولنا الإدارة الالكترونية و الإدارة التقليدية جاء فيها : دواعي التحول نحو الإدارة الالكترونية ، مراحل التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية، وظائف الإدارة الالكترونية ، أما في **المبحث الثاني** تناولنا اتجاهات الإدارة الالكترونية ، فيه ثلاث مطالب في المطلب الأول تناولنا اتجاهات الإدارة الالكترونية، وفي المطلب الثاني تناولنا عوامل نجاح الإدارة الالكترونية، و في المطلب الثالث معوقات الإدارة الالكترونية، أما في **المبحث الثالث** فتناولنا المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة الالكترونية، تناولن فيه أربع مطالب، المطلب الأول مساهمة المناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية، المطلب الثاني مساهمة القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية، المطلب الثالث مساهمة الاتصال التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية، أما في المطلب الرابع تناولنا مساهمة المناخ التكنولوجيا في تطبيق الإدارة الالكترونية .

8-3: الفصل الثالث: يمثل هذا الجانب التطبيقي للبحث، باعتباره يختص بتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة ، حيث تناولنا لمحة تعريفية على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة و أيضا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، و بعدها تم عرض و مناقشة و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها .
وتم اختتام البحث بخاتمة عامة لعرض مختلف النتائج المتوصل إليها، من خلال الجانبين النظري و التطبيقي للموضوع، إضافة الى جملة من التوصيات المقدمة و أفاق البحث المستقبلية .

الفصل الأول

مقاربات حول المناخ التنظيمي

تمهيد

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع ال هامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين ، في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال الدور البارز في فعالية المنظمة ، مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة. يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها ، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة ، وعليه فان كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظماتهم ، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها. وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: الإطار النظري المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره.

المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الرابع: قياس المناخ التنظيمي وتحسينه.

المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة ، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعريف المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه.

المطلب الأول: بدايات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي

I / المنظمة كنظام للعلاقات الإنسانية:

أدت التغيرات في المفاهيم والرؤى والممارسات فيما يتعلق بالنظرة إلى العنصر البشري واعتباره الجزء الهام في المنظمة إلى مزيد الاهتمام بهذا العنصر، وذلك من خلال السعي نحو توفير الظروف النفسية والمادية له من أجل زيادة قدراته ومهاراته ، وقد جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتوضح وترسخ أن العنصر البشري مجموعة من المشاعر والأحاسيس والرغبات والحاجات التي يريد إشباعها ، وأن إشباع هذه الحاجات يتأتى من خلال إقامة علاقات بهذا العنصر مبنية على الاحترام والتقدير، وإتاحة الفرصة له من أجل المساهمة الفاعلة في فعاليات وأنشطة المنظمة.

كما أظهرت نظرية العلاقات الإنسانية الجوانب الاجتماعية داخل التنظيم، وأبرزت تأثير الجوانب الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد على أداء العاملين، وبالتالي التأثير على مخرجات المنظمة ككل. من جهة أخرى ، أدى الاهتمام بالعنصر البشري ودوره الفاعل إلى زيادة الدراسات التي تهتم بالجوانب المؤثرة على سلوك الأفراد ودوافعهم ونفسياتهم ، وهذا من أجل توفير مناخ العمل الذي يسمح بزيادة الثقة بين الإدارة وبين الأفراد ، وزيادة توجيه وتنسيق الجهود بما يخدم أهداف المنظمة ككل وأهداف العاملين.¹

II/مراحل تطور المفهوم: مر المفهوم بمجموعة من المراحل نذكر منها:

المرحلة الأولى (1939-1970) : اصطلاح الباحثون على هذه الفترة بالمرحلة التمهيدية التي تعتبر مقدمة لظهور المفهوم الجديد ، حيث يتم اكتشافه أو استعارته من ميدان آخر ذي صلة و تتميز هذه المرحلة بإرادة قوية لدى الباحثين لتبرير و شرعية وجوده ، فتوضح البحوث و الدراسات التعارف الأولية في محاولة لإثبات وجوده و أهميته ، و تمثل كتابات و أبحاث (Lewin, Lippit et White) سنة 1939 في علم النفس الصناعي و السلوك التنظيمي المرحلة الأولى لظهور مفهوم المناخ التنظيمي (Reishershd) مستعملين مصطلح المناخ الاجتماعي دون تعريفه أو إبراز معناه و هو كما جاء في دراسة لأثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي ، كما وضع Lewin سنة 1959 قاعدة لدراسة و تفسير سلوك الأفراد في المنظم ات $C=F(PXE)$ و التي أصبحت قاعدة اعتمدت عليها العديد من

¹عاشوري ابراهيم:المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة،الجزائر، 2017، ص3.

الدراسات في تناولها للمناخ التنظيمي فحسب Lewin سلوك الفرد (C) متغير تابع تحكمه الخصائص الشخصية للفرد (P) في تفاعله مع البيئة المحيطة به (E) فقد نجد بأن فردين في نفس البيئة قد يسلكان سلوكات مختلفة تبعا لا اختلاف شخصياتهم رغم خضوعها لنفس الظروف فالسلوك يتأثر بالشخصية ، من جهة كما أن نفس الشخص قد يسلك سلوكين مختلفين في بيئتين مختلفتين بدون أن يغير من شخصيته ، من جهة أخرى فالسلوك يتأثر بالبيئة أيضا ، و عليه فان بيئة المنظمة تؤثر في سلوك أفرادها و سلوك أفرادها بدوره يؤثر في البيئة و يساهم في تشكيلها ، هذا التفاعل يشكل المناخ التنظيمي حسب (Lewin) و حسب (Savoir et Baunet) ظهرت فكرة المناخ التنظيمي سنة 1960 من طرف (Gellerman) بإشارته للجو السائد في تنظيم معين غير أن المحاولات المهمة التي وضعت تصورا جديا و حاولت تطبي ق هذا المفهوم بطريقة معمقة كانت تلك التي جاء بها (Letwinet stringer) بين سنتين (1966-1968) حيث قدم المناخ على انه إدراك الأفراد المنظمة لمجموعة مختلفة من الأبعاد و تدعمت هذه المحاولة بأعمال (Bowers and Taylor) سنة 1970 من خلال اقتراح نموذج تطبيقي عملي ملم وس لتطبيق أفكار (Stringer and Letwin) و طوروا أداة واسعة الاستعمال إلى وقتنا الحالي لقياس المناخ التنظيمي و اصطلح عليها أداة مسح المنظمات ، كما ساهم The human organisation الذي كان مساهمة فاعلة حدد فيها مفهوم المناخ التنظيمي و اقتراح أبعاده و وضع أدوات لقياسه ، كما ميز و صنف أنواع المناخ التنظيمي التي تسود المنظمات.¹

المرحلة الثانية : تتميز هذه الفترة بظهور دراسات تقييمية و نقدية تساهم في التطور،فالتحليل و الدراسات النقدية الأولى تسمح بإنضاج التعارف المقترحة في المرحلة السابقة،التي تميزت بأثر النظريات التي جاء بها Lewin والتي ساهمت في تطوير مفهوم المناخ التنظيمي ، فمن خلال دراسته في إطار الفعالية التنظيمية (reshershd1990) الثرية بعدد كبير من الدراسات النقدية التي اعتبرت المناخ كمفهوم تنظيمي ، يمثله الرمز (E) في معادلة (Lewin) المواقف وهو ما يسمح بفهم العناصر الأخرى في هذا المستوى من التحليل هذه النظرية التنظيمية للمناخ أحدثت جدلا واسعا و مواقف متباينة حول مستوى قياس المناخ التنظيمي (فردى ، جماعي ، تنظيمي) و تبلور هذه المواقف في اتجاهين كبيرين لقياس المناخ التنظيمي كما يلي :

الاتجاه الأول: يعتبر بان المناخ هو مفهوم يجب قياسه على المستوى الفردي :ذكر (Jones et Jams) سنة 1974 بان قياس مناخ العمل يكون بصفة فردية اعتمادا على إدراك الفرد وتقترب النتيجة النظرية

¹ ابو القاسم سعد الله :المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي،أطروحة دكتوراه منشورة،جامعة الجزائر 2018،ص.ص61-62.

المتحصل عليها من المناخ النفسي الذي يقترب كثيرا إلى مفهوم الرضا الوظيفي أكثر من كونه مؤشرا تنظيميا حيث يؤكد (Pritchard et Karazisk 1973) بان المناخ يرتبط بعلاقة قوية مع الرضا الوظيفي و لذا أشار (Guin1993) إلى أن المناخ التنظيمي ما هو وجه آخر للرضا في العمل و بالتالي فهو مفهوم من المستوى الفردي ، و في المسعى فشل (Payne et Monsfield 1973) في الحصول على نتائج دالة في قياس المناخ التنظيمي و فق هيكل المنظمة و نسقها و هو ما زاد في التشكيك في قدرة هذا المفهوم على وصف الواقع التنظيمي.

إن هذه الدراسات المتباينة المشحونة بالكثير من الحماسية و العزم على إعطاء تعريف صحيح للمناخ التنظيمي كما ساهمت في توجيه النقاش و البحث من خلال إطلاق دراسات و أبحاث جديدة أخرى لاختيار ما إذا كان المناخ التنظيمي مفهوم يتعلق بالفرد أو المنظمة ؟

الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه بان المناخ التنظيمي مفهوم من المستوى التنظيمي (التجميعي): فقد تبنى النظرة (Derlexer 1977) النظرة التنظيمية في قياسه للمناخ التنظيمي ، من خلال دراسته التي شملت 6996 فردا ينتمون إلى 21 منظمة صناعية و تجارية ، و توصل إلى الخصائص التنظيمية ، فسرت التباين في إدراك المناخ في تلك المنظمات ، و عليه استنتج بأن التعرف على المناخ التنظيمي السائد يعتمد على قياس إدراك الأفراد لخصائص التنظيم غير أن (Howe1977) يقترح بان المناخ التنظيمي هو خاصية تتعلق بالجماعة أكثر منه خاصية تنظيمية أو فردية .

وعليه فإين من الممكن تحديد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة استنادا على مجموعة صغيرة و عن طريق قياس مجموعة من ادراكات أفرادها ، لدى استعمل (Joyce et Slocum 1982) مفهوم المناخ الجماعي استنادا لمجموعة النتائج الفرعية للمجموعات وبالتالي تدل على مناخ المجموعات الفرعية بعد قياس التصورات المشتركة لا على الروابط الهيكلية للمنظمة و بهدف توضيح العلاقات بين المستوى الفردي و مجموع ادراكات أعضاء المجموعة ذكر (Slicum1982) بأنه كلما زاد الفرق بين الإدراك الفرد و إدراك المجموعة انخفضت درجة رضا الفرد ولقد اعتبر الباحثون دراسة (Silicium et Joyce 1982)) انتقالا من النظرة الفردية إلى النظرة التنظيمية للمناخ التنظيمي و أن الفرق بين النظريتين تؤثر على الفرد أما النتائج الكلية فتؤثر على فعالية المنظمة غير أن (Glick1985) انتقد طريقة التجمي

المستخدمة في هذا التوجه لغياب أي مؤشر تنظيمي خاص و بالتالي فان فكرة المناخ الجماعي قد لا تعبر بدقة عن المناخ التنظيمي ¹.

كان من أهم نتائج الاتفاق على أن مناخ العمل هو المفهوم تنظيمي تبرز قدرته على تفسير الفعلية التنظيمية و التبؤ بها و كذا الاحتفاظ بالاستقلالية النسبية على المستوى الفردي للتفسير حيث أن النتائج الفردية غالبا ما تجمع في مجموعات فرعية اصطلح عليها المناخ الجماعي مع التأكيد على ضرورة أن يرتبط التفسير بعوامل ملموسة و هادفة للمنظمة و عدم الاكتفاء بمجرد التشابه في إجابات الأفراد .

المرحلة الثالثة (من 1990 إلى يومنا هذا):

ذكر (Rechens and Schneider1990) بلأن مفهوم المناخ التنظيمي إقترب إلى النضج الكامل في هذه المرحلة التي تميزت بتراجع حدة النقاش و أصبحت الدراسات ، تشترك في تبني مفهوم عام موحد للمناخ التنظيمي و أصبح الباحثون يت حكمون فيه و يوظفونه لفهم حقائق تنظيمية أخرى (Verbekeet Shneider et Denisson et Brunet et Savoie) غير أن التساؤلات التي بقيت مطروحة رغم العدد الهام من الدراسات النظرية و الميدانية و حتى الابسرولوجية المنشورة حديثا حول الموضوع على غرار (Patterson et Denison) تركه بلأن التفكير و البحث حول هذا المفهوم مفتوحا بإشارتها إلى العديد من الجوانب الغامضة التي تتطل ب المزيد من البحث و الدراسة خاصة ما يتعلق بوسائل و أدوات قياس (Audebrand et Desjardine2000) حتى تستجيب لاحتياجات و مطالب المنظمة و بهدف اختيار الأداة التي تستجيب لهذه الملاحظات سنحاول تحديد التعريف المعتمد في هذه الدراسة ².

III / مفهوم المناخ التنظيمي:

بزيادة تطورات موضوع المناخ التنظيمي واتساع مجلاته و تأثيراته ، حاول الباحثون الخروج بمجموعة من المفاهيم التي تؤسس وتحدد معالم و عناصر المناخ التنظيمي و هذه المفاهيم تعكس في مجملها زيادة اتساع المفهوم وإمكانية إدخال تطورات جديدة عليه من خلال زيادة عناصره المشكلة له حيث عرفت إمستت (Umstot1985) بأنه الطريقة التي يدرك فيها الأفراد البيئة التنظيمية و يشمل عدة أبعاد و هي : "الاستقلالية الفردية ، هيكلية النظام ، نظام الحوافز أخذ الآخرين بعين الاعتبار والثقة " ³. يبرز هذا المفهوم الخاصية الإدراكية للأفراد نحو بعض المتغيرات التنظيمية

¹ أبو القاسم سعد الله : المرجع سبق ذكره، ص.ص.63-64.

² Allen K : Organization climate and strategic change in Higher education: organizational Insecurity, Higher education, Vol 46, N°01, 2003, P.61-92.

³ Turan, s : A study of organizational climate and organizational commitment in human organization, Dissertation Abstracts International , 1998, P148.

كالتحفيز ، أي أن المناخ التنظيمي من خلال الإدراك الذي يتشكل لدى الأفراد نحو التنظيم . حسب بترسون و تيومين (Peterson , Timm) فان المناخ التنظيمي يشير إلى : "الاتجاهات و القيم و المشاعر و المعايير التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها " ،¹ مما يلاحظ على المفهوم هو الخلط بين مفهومي الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي حيث يشير بعض الباحثين إلى الفرق بين المفهومين باعتبار ان الثقافة التنظيمية هي البنية التحتية التي تفرز المناخ التنظيمي الذي يعمل و يتنفس فيه الأفراد داخل المنظمة بجوانبه السلبية و الإيجابية كما يمكن اعتبار المناخ التنظيمي ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل إما الثقافة التنظيمية تعبر عن البناء المعمق للمنظمة فهي اشمل و أعمق من المناخ التنظيمي.

² بالإضافة إلى ذلك يعرف كل ليتوين و سترينجر (Litewin , stringer) المناخ التنظيمي بأنه : " الآثار الذاتية للنظام الرسمي و لأنماط الإداريين غير الرسمية ، حيث يضم الم ناخ عدة أبعاد منها: الهيكل المكافئات الدعم من المنظمة " .³

يشير هذا المفهوم إلى تأثيرات المناخ التنظيمي المختلفة على مجريات التنظيم من خلال الأبعاد المشكلة له كما يعرف هذا المفهوم دور الجانب الغير الرسمي في إحداث التأثيرات المختلفة.

من ناحية أخرى، يعرف المناخ التنظيمي بأنه: " الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها و يحللها العاملون فيها ، و التي تظهر تأثيراتها على سلوكهم و معنوياتهم و بالتالي على أدائهم و إنتاجهم للمنظمة التي يعملون فيها " .⁴ يشير هذا المفهوم إلى قدرة تأثير المناخ التنظيمي على أداء المنظمة ككل و على الرفع من درجات الانتماء.

و يعرف المناخ التنظيمي كذلك بأنه : " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية و التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و إدراكه ، و ذلك لأنها تتمتع بدرج عالية من الاستقرار و الثبات النسبي " ⁵ ، يبرز هذا المفهوم خاصية الاستقرار و الثبات النسبي للمناخ التنظيمي و تمتعه بدرجة تأثيرية على قيم و مدركات الأفراد.

كما انه يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه : " جو العمل الداخلي و الذي يشمل عناصر مادية و عناصر معنوية و التي يعمل الأفراد في إطارها " ⁶ ، وهذا المفهوم يشير إلى عدم اقتصار

¹حمادات محسن حسن : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص.16.

⁴عامر الكبيسي : التنظيم الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الفكر التنظيمي ، دار الشرق ، الدوحة، 1998، ص.63.
⁵المغربي كامل محمد : السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2006 ، ص.63.

⁶زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن، 2011، ص.309 .

مفهوم المناخ التنظيمي على عناصر نفسية و مدركات فقط بل يتعداه إلى وجود عناصر مادية في فهمها لمضمون المناخ التنظيمي.

و يرى كامبل (Campbell) كذلك بان المناخ التنظيمي هو : " مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة و يمكن استنباطها من خلال الط رق التي تتعامل مع أعضائها و البيئة المحيطة " ¹، يضيف هذا المفهوم بعدا مهما للمناخ التنظيمي و هو البيئة الخارجية و طريقة تفاعل المنظمة مع مختلف المتغيرات الخارجية ليتجاوز مفهوم البيئة الداخلية .

يلاحظ من خلال المفاهيم السابقة عدم وجود اتفاق واضح على تحديد مفهوم للمناخ التنظيمي حيث تراوحت هذه المفاهيم بين البعد المادي على سواء و يمكن تحديد مفهوم إجرائي للمناخ التنظيمي بأنه : مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة و التي يدركها و يشعر بها العاملين من خلال تفاعلهم مع المتغيرات التنظيمية المادية و المعنوية في بيئة ع ملهم و مع الأفراد الآخرين و تتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات النسبي و بقدرتها على التأثير على دوافع العاملين و سلوكياتهم ، كما يمكن قياس هذه المتغيرات و التأثير فيها لإحداث التغيير و في المفاهيم السابقة للمناخ التنظيمي و المفهوم الإجرائي له ، يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي تميز المناخ التنظيمي و هذا يساعدنا على فهم أعمق لموضوع المناخ التنظيمي ، و يمكن تحديد أهم هذه الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي كما يلي: ²

-المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث تميزها عن غيرها.

-المناخ التنظيمي وليد تفاعلات شخصية و تنظيمية ، تشكل في مجموعها مناخ تنظيمي يدركه الأفراد.
-المناخ التنظيمي لديه خاصية الاستقرار إلا انه يخضع للتغيير عبر الزمن وفق الظروف و المستجدات.

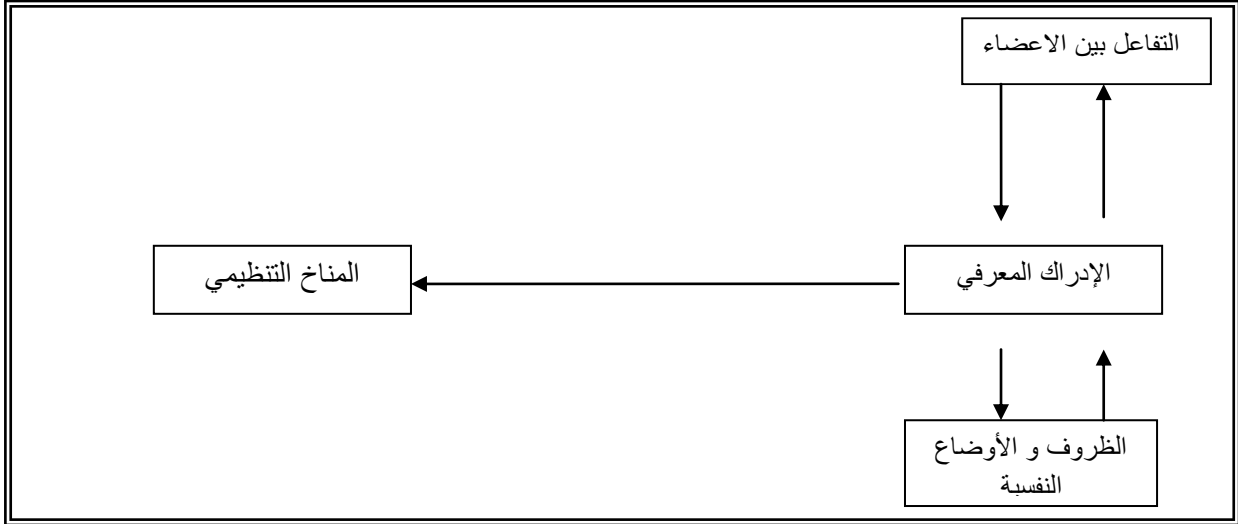
-المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص ه الأخرى و سلوكه و اتجاهاته، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.
-يؤدي المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة إلى التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين في المنظمة و كذلك التأثير في النتائج النهائية لهذه المنظمة .

-عناصر المناخ التنظيمي من الممكن قياسها ، فهي تشكل في مجموعها البيئة النفسية و التي تؤثر في مجموعها على دوافع و اتجاهات الأفراد و يختلف هذا التأثير على الأفراد باختلاف مدركات الأفراد

¹ يحيى ملحم : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية ، المجلة العربية لإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد 26 ، العدد الثاني ، القاهرة ، 2006، ص.9 .
²المغربي كامل محمد ، مرجع السابق ، ص 30.

أنفسهم ليتشكل مناخ تنظيمي ، ما يتطلب تفاعل ثلاث متغيرات التي يمكن توضيحها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) : آلية التفاعل بين المتغيرات لتشكيل المناخ التنظيمي.



المصدر : محمود عبد الرحمان الشنطي : تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2006 ، ص.31.

من خلال الشكل رقم (1.1)، يتضح أن تفاعل الأفراد فيما بينهم و مستويات هذا التفاعل يحددان نمط المناخ التنظيمي السائد ، و تسهم المدركات المعرفية للأفراد المكتسبة داخل و خارج المنظمة في تحديد المناخ كما تعمل الظروف النفسية على تحديد نظرة و تفاعل الأفراد مع المناخ التنظيمي ، كل هذه الأبعاد المشكلة للمناخ التنظيمي يمكن من خلالها التأثير فيها بغية تحديد نمط المناخ التنظيمي المعين.

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأهميته:

اختلاف بيئات المنظمات التي تمت دراستها من قبل الباحثين أدت إلى اختلافهم في إيجاد نموذج موحد لمناخ تنظيمي يصلح لجميع أنواع المنظمات ، الأمر الذي أدى الى التعدد في تحديد المناخات التنظيمية، إذ أن كل مناخ سائد يتشكل من مجموعة من الخصائص والمميزات التي تتشكل وفقا لظروف ومعطيات معينة.

I /أنواع المناخ التنظيمي

أجريت العديد من الدراسات على المنظمات و التي حاول فيها الباحثين تحديد خصائص ومواصفات كل مناخ تنظيمي، سائد كدراسة (Litwin1968) (Halpn Crift 1972)، و يمكن إجمالاً تحديد خلاصة النتائج المتعلقة بكل مناخ و الخصائص المحددة له و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في المنظمة.

I-1 المناخ المفتوح:

يتميز بكونه مناخ منظمة فعالة و نشيطة و يتحرك باتجاه الأهداف المرغوبة ، يشعر الأفراد بدرجة عالية من الثقة ، و تسعى المنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين فيها ، مما يؤدي إلى ظهور المبادرات القيادية ويزيد من كفاءة و فعالية المنظمة في تحقيقها للأهداف الموضوعية . كما يتمتع هذا النوع من المناخ باستقلالية في العمل و المشاركة في المعلومات ، حيث تنتشر الاتصالات في جميع الاتجاهات و تتزايد فرص المشاركة في عملية اتخاذ القرار، كما يتصف المناخ المفتوح بدرجة منخفضة من التفكك و الإعاقة و الانعزال .

I-2 المناخ المغلق:

تتميز المنظمة فيه بالركود ، و يشعر الأفراد باللامبالاة و تكون الروح المعنوية منخفضة جدا لدى العاملين في المنظمة ، كما يتميز بضعف القيادة الإدارية في توجيه العاملين نحو انجاز العمل و ضعف الرغبة في الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للعاملين ، كما ترفع درجة التفكك و الإعاقة بشكل كبير.¹

I-3 المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير و بالتالي فهو يعيق المبادرات الفردية بين العاملين معه كما تسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لانجاز العمل و

¹ أبو شيخة نادر احمد : المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني،مجلة جامعة الملك عبد العزيز،الجزء19 ، العدد الثاني،عمان الأردن ، 2005، ص12.

لحاجاتهم الاجتماعية و تنخفض كل من الإعاقة و الآلفة و الروح المعنوية و ترتفع درجة التفكك و التركيز على الإنتاج.¹

I-4 المناخ الاستقلالي:

يتميز العاملون فيه بدرجة عالية من الإحساس بالحرية في ممارسة أدوارهم في إشباع حاجاتهم الاجتماعية و عادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيد.²

I-5 المناخ العائلي:

يتصف بالآلفة الشديدة بين العاملين و وجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجتهم الاجتماعية ، كما انه يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة و انجاز العمل و الروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.³

I-6 المناخ الايجابي:

يتصف هذا المناخ بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار و مختلف أنشطة المنظمة ، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي و المعنوي للأفراد أصحاب المهارة و الذين لهم أفكار إبداعية و حضور فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع على الثقة و التي تركز أساسا على المهارة و الإبداع و يتميز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم و تكافؤ في الصلاحيات و السلطات الممنوحة و يركز هذا النوع أيضا على التكيف و المقدرة الكبيرة على التأقلم مع المشاكل و إيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، كما يتسم ها المناخ بانسيابية و مرونة أداء العمل .

I-7 المناخ السلبي:

يتميز هذا النوع من المناخ و الذي له تأثير على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال ، حيث يتميز الهيكل التنظيمي بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم و ضعف في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ، كما أن هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الإدارة و عدم تلبية حاجاتهم النفسية و المادية ، و يتميز نظام المكافأة فيه بعدم العدالة و عدم الموضوعية و بالمحاباة ، كما أن المدير لا يشارك الأفراد في حل المشكلات و يحتكر جميع الصلاحيات و المهام ، و يتميز الجو العام بضعف كبير في تبادل الأفكار و الرؤى و بقتل الروح الإبداعية لدى الأفراد.⁴

¹ هاني طويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص35.

³ رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004، ص42.

⁴ محمد شهين عبد التواب: سيكولوجية التمييز الإداري والتحديات المعاصرة، معهد السادات للعلوم الإدارية الشرقية، مصر، 2003، ص. ص202-

أما " Likert Rensis " يرى بان هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك حسب المستويات الإدارية ، و كل مناخ يختلف عن الآخر :¹

1 مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا : وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات و ذوي المناصب العليا في المنظمة .

2 مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى : وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا .

3 مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا : وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى ، و هو خاص بالمستوى الدنيا في الهيكل التنظيمي ، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء .

II / أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى ، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة ، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات لقد بدا موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانب متزايد من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي من قوام العمل ومرتكزة الأساسي وأجمعت الدراسات التي اهتمت على أهمية المناخ التنظيمي وبأنه فكرة قائمة بذاتها وان له تأثير في استقرار التنظيم ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي :

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير من الأفراد ، تدعيم ومساندة الافراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة ا لخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية²؛ ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1 -المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة ، لتحقيق أهدافها من خلال تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، مما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي ؛ (مجلة :اثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية

¹ يشير الخضر وآخرون : السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة ،عمان،الأردن،1995، ص306.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،الطبعة الأولى،المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،

2008،ص17.

- 2 تكون أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة بين المناخ التنظيمي والتخطيط، خصوصا عندما يكون الهدف من التخطيط تحقيق التكيف للبيئة المتغيرة ولتحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين به.¹
- 3 أهمية المناخ التنظيمي تكمن من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل أثره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- 4 يمثل عنصرا محوريا في توفير عمل مناسب للأفراد من عدمه وذلك لأي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات والعمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب عمل ، قد لا تتجح إذا ما تمت في بيئة عمل محيطة ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين لذلك ومن المهم أن ننظر أولا إلى تحسينه والعمل على دعم وتشجيع العاملين من اجل توفير بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي.²

¹ إبراهيم رابح عبد القادر: علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2018، ص 80.

² نقيل بوجمعة :علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة" مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 31.

المبحث الثاني : نماذج المناخ التنظيمي و عناصره

ليس هناك تحديد وثيق للعناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي لأن الموضوع لا يزال حديثا وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية يرجع ذلك أساسا إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى ، فضلا عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة.

المطلب الأول: نحو تحديد لنماذج المناخ التنظيمي.

تباين الباحثون حول تحديد أبعاد المناخ التنظيمي بتباين تصوراتهم و اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها فيما يأتي عرض لأهم نماذج المناخ التنظيمي:¹

1 نموذج كوز و توماس:

حدد كوز و توماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد:² الاستقلالية ؛ درجة التمسك ؛ الثقة ؛ ضغط العمل ؛ الدعم ؛ التقدير؛ العدالة ؛ الإبداع و مدى تحمل المخاطر.

2 ليتوين و سترنجر (Litwin and Stringer):

قام كل من Litwin and Stringer سنة 1968 بمحاولة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة و قد تم تحديده بأربعة أبعاد ، و هي³ :

- شعور العاملين تجاه معايير قياس الأداء
- المسؤولية و الحرية في اتخاذ القرارات
- دعم العاملين و مساندةهم
- نظام التحفيز .

3 نموذج كامبل و آخرون (Campbell at. al):

يشير نموذج كامبل و آخرون إلى المناخ التنظيمي يقوم بأربعة أبعاد أساسية:⁴

-الهيكل التنظيمي.

-نظام المكافآت.

-دراسة إحساس الفرد بالمسؤولية .

-دراسة دفاء في العلاقات بين العاملين.

¹شعبان محمد : عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية و علاقتها بالمناخ التنظيمي و الأداء المنظمي:دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الدوائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، ص142

² فاطمة الزهراء بن صافية:المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية با لمؤسسة الصناعية بالروبية أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ، 2014 ص 145.

³ شعبان محمد، مرجع سابق ذكره ،ص143.

⁴ شعبان محمد ،مرجع سابق، ص144.

4 نموج تيم و بيتر سون (Pace et Betrson 1982): قد حدد أبعاد المناخ التنظيمي كالتالي ¹:

- الثقة : و يحدد درجة ثقة الأفراد فيما بينهم و بين الإدارة العليا .
 - المشاركة : و يقيس درجة إتاحة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات من طرف الإدار العلية
 - اتخاذ القرار : و يحدد درجة تمركز اتخاذ القرار في الإدارة العليا و مستويات التفويض
 - صدق الإدارة و صراحتها : و هو يعطي انطباع بشفافية و وضوح الإجراءات في التعامل بصدق مع أفراد التنظيم مما يؤدي إلى تخفيف الصراعات الناتجة عن غم وض الدور و صياغة المهام .
 - الاتصالات الصاعدة : يقيس سلامة قنوات الاتصال و قدرتها على حل المشكلات الداخلية .
 - درجة الاهتمام بالأداء العالي: يقيس مدى اهتمام الإدارة بتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- 5- نموذج فورها ند و جيلمر (Forehand et Gilmer 1991)** فقد حدد عناصر المناخ

التنظيمي فيما يلي ²:

- الهيكل التنظيمي : و يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة ، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات .
- درجة تعقيد التنظيم: و يدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات.
- اتجاهات الأهداف : و يشير ذلك إلى الوزن و الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة
- نمط القيادة : و هو ما يعنى إذا كان نمط متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل

6- نموذج لولر: ³ يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين

رئيسيتين تضم كل منها عدد من الأبعاد الفوعية:

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي و تحتوي على:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات .
- درجة الرسمية في إجراءات العمل .
- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة .

المجموعة الثانية: و التي أطلق عليها العملية التنظيمية، و هي تحتوي على :

¹ عيسى قيقوب: المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة ميدانية على مؤسسة الكوايل، بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، ص82.

² شامي صليحة : المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة، أطروحة دكتوراه، بومرداس، الجزائر، ص26.

³ شامي صليحة، مرجع سابق، ص44.

- نمط القيادة ؛
- نمط المكافأة ؛
- نظم مواجهة الصراعات ؛
- حل التناقضات التنظيمية .

المطلب الثاني: عناصر المناخ لتنظيمي

عند البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي نجد أن هناك تداخلا واضحا بين الأبعاد والعناصر إلا انه يمكن اعتبار العناصر بأنها الأطر العامة التي تستوعب الأبعاد. وتتمثل عناصر المناخ التنظيمي في مجموع العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تسهم في إيجاد البيئة الداخلية المناسبة للمؤسسة ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي:¹

1 الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي تتحدد بموجبه الفعاليات الأساسية والأعمال المطلوب تنفيذها ومن تم توضيح طبيعة السلطات والمسؤوليات الرسمية الملقاة على عاتق الإدارات والأفراد العاملين في المنظمة ، ويؤكد القريوتي في تعريفه للهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وبيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق ، وأنماط التفاعل الازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها ، وأن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد وكما يشير (Daft001, 2, 18-19) وهي:

أ / المركزية: وتمثل مستوى التدرج الهرمي وحصر صلاحية اتخاذ القرارات في المستوى الإداري الأعلى، أما عندما يتم تفويض اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا فعند ذلك تدعى باللامركزية.
ب / وحسب مقتضيات الظروف ومتغيرات البيئة يتم إتباع أسلوب المركزية في حالة تنظيم العمل وإتباع اللامركزية ضروري.

ج / الرسمية : وهي التي تحقق من خلال العلاقات التنظيمية الأفقي والرأسي ، كما يتم من خلال إظهار المراكز الوظيفية لتبسيط إجراءات العمل. وان نجاح المنظمة يكون بإتباع استراتيجيات وقواعد وإجراءات عمل.تحتويه من صلاحيات ومسؤوليات وطبيعة الاتصالات السائدة في المنظمة.

د / التعقيد : ويتمثل بتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المنظمة الى مهام جزئية محددة ويتضمن التعقيد أربعة أنواع من التمايز وهي :

- التمايز الأفقي؛
- التمايز الراسي؛

¹ الشيماء احمد عبد الله عدوان :المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية ، غزة،2012، ص32.

التمايز الجغرافي؛

التمايز بالاستناد إلى نطاق الإشراف.

ويؤكد (فلييه وعبد المجيد 2005:296) إن الهيكل التنظيمي يعد عنصرا ايجابيا بالنسبة للمناخ التنظيمي من خلال مساهمته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وكذلك مساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات والتوجيهات المستوى الإداري الأعلى نزولا إلى المستوى الأدنى بغية تحقيق أهداف المنظمة¹.

ف عند تصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية (2005:168):

الهدف الرئيسي للمنظمة : أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخطتها الإستراتيجي.

تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.

تحديد المسؤوليات وتحليلها : ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات.

تحديد الوظائف وتوصيفها وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.

ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة ، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة².

2 القيادة التنظيمية:

تعني تلك العملية التي يمارس من خلالها التأثير في الجماعة ودفعها نحو بلوغ الأهداف المعلنة ، وبالتالي فالقيادة الإدارية تتقارب مع الترغيب في كيفية جعل الآخرين يعملون بنشاط سوية يقصد تحقيق ما هو مرسوم في خطط الشركة ، إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ، ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات ، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه وينزع إلى التفرد بالرأي في جميع الع ملات الإدارية مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية ، في حين إن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، من أجل خلق أجواء ايجابية ، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الايجابية³.

¹ ماجد جودة سالم ، سلام جاسم حمودة :اثر عناصر المناخ التنظيمي في ادارة الاداء الجامعي دراسة استطلاعية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة كربلاء(العراق) ، العدد 31 ، المجلد 31 ، 2012 ، ص.ص، 4.5.

²اكرم احمد الطويل و اسراء وعد الله السبعوي :علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ، العدد 109 ، مجلد 34 ، 2012 ، ص 43 .

³اثير حسو اسحق : دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز للإبداع الاداري في المنظمات الصناعية،مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 26 ،العراق، 2012 ، ص 100.

3-الاتصالات التنظيمية:

تعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. وهي عبارة عن عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا ، وبين الموظفين والمديرين ، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي بقصد إحداث تغيير (القاضي،2015،206). ويرى القحطاني (2008،230) بان عملية الاتصال تعني نقل المعلومات ، بيارات ،حقائق ،أفكار ، آراء ، استفسارات ،شكاوى ، رغبات ، مواقف ، اتجاهات ، وجهات نظر، وأمر وتعليمات من فرد معين (مصدر الرسالة) إلى فرد آخر أو مجموعة من الأفراد (مستقبل الرسالة) باستخدام وسيلة معينة للاتصال.¹

4- طبيعة العمل :

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين وإحباطهم ، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بان عمله ليس ذات أهمية.

أما الأعمال التي تسهم بالتحسين والتطوير فإنها تزيد في تشجيع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكاملة لديهم من اجل نجاح العملية وتحقيق الأهداف الموجودة.²

5-التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي .فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فان ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني ان العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي ، بل إن المقصود هو إن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن إن تسهم في التطوير،وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.³

6- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر ناتج العملية الإدارية،حيث أنها عبارة عن سيرورة من الإجراءات والعمليات ، كجمع المعلومات وتحليلها وتحويلها الى قرار رشيد،وهذا يتطلب من القائد التقيد بمجموعة من المعايير والضوابط ، مثل جمع المعلومات وتحديد البدائل وإجراءات المشاورات

¹ زانا مجيد صادق : دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي،مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد الثامن ، العراق ، 2018، ص.154.

² شادية هميلة: إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي،مجلة أبحاث نفسية وتربوية،العدد8،الجزائر،جانفي2016،ص104.

³ فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد:السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،2005، ص302.

والاستطلاعات لمعرفة اثر القرار ومدى تحقيق القرار لأهداف المنظمة ككل . حيث إن إهمال المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار ، ويؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي سلبي داخل المنظمة ، خاصة في حالة تضارب القرارات ، مما يؤثر سلبا على مكونات المناخ التنظيمي.¹

7 - الحوافز:

هي عملية استثمار دافعية الأفراد وتمييز أدائهم وتحديد مستوياتهم وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة ، وترى (برنوطي ، 2001، 231) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاثة وسائل رئيسية هي :

1 - الأجور والرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه.

2 - امتيازات مادية إضافية تمنحها كالنقل ، والسكن وغيرها.

3 - حوافز لأداء جيد يتجاوز ما يتقاضونه الأجر الأساسي عنه.

في حين أكد عريفات أن العاملين الذين يتحملون المسؤولية ويقبلون المساءلة والمحاسبة وجودة أدائهم عالية ولهم القدرة على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات ينبغي أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع اكبر والشعور بوجود مقابل لهذا الجهد الإضافي ولكي يعطي النظام نتائجه الايجابية يجب أن يكون ملائما لطبيعة الانجاز على ان تمنح هذه المكافآت وفق أسس موضوعية قائمة على منظومة من المعايير وبما يحقق تغذية عكسية تعطي ثمارا ويستفاد منها في تحسين الأداء.²

8 نظم وإجراءات العمل:

إن نظم العمل وإجراءاته هي " مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة " وعلى سبيل المثال فان نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها ، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه والإجازات بأنواعها ، وشؤون الموظفين والعاملين ، والتعامل مع المراجعين كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

وتعمل مرونة الأنظمة والإجراءات على خلق مناخ تنظيمي ايجابي يعزز الثقة بين العاملين ورؤسائهم ويشجع على الإبداع والابتكار ويرفع من إنتاجية الأفراد والمنظمة ، ففي الجو تجد كل فرد يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته لإحساسه بأنه عنصر مشارك في النتائج الايجابية المترتبة عن أداء المنظمة

¹ عمر كبير وعبد الرزاق بن علي :اثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة لدى موظفي مؤسسة صيدال، مجلة رؤى

اقتصادية،العدد2،الجزائر،2019،ص231.

² خولة صدر الدين كرم:اثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين،مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية،العدد1،العراق،2017،ص118.

ويعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات وجمود وتعقيد الأنظمة مما يقتل الأفكار الإبداعية وروح التجديد ويجعل المنظمة في شلل تام عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية.¹

9 -المسؤولية :

تعني المسؤولية من وجهة نظر (Griffin,2006) بأنها مجموعة من الالتزامات التي تتبناها المنظمة لحماية المجتمع وتعزيز المحتوى الاجتماعي في أنشطتها. في حين أشارت كل من (السعد ودرويش) إلى أن المسؤولية هي الالتزام الذي يقع على عاتق الفرد للقيام بواجباته ، ويكون مسؤولاً عن جميع الإجراءات والقرارات التي يتخذها هو ومن يرأسهم . وعلى هذا الأساس نجد أن التوازن بين العلاقات الموجودة في المنظمة والأطراف المختلفة وإعطاء الموظفين الثقة بتحمل المسؤولية بان تضع المنظمة تحت تصرفهم موارد كافية ليكون لديهم القدرة على التصرف فيها الأمر الذي يؤدي إلى شعورهم بالتقدير وعدم الاستخفاف بعقولهم وقدراتهم ومن ثم يؤدي إلى توافر مناخ جيد للمنظمة يخدم مصلحتها ومصلحة الأفراد العاملين فيها ويحقق لهم أهدافهم.²

¹ بوجمعة نقبيل، مرجع سابق،ص.ص55-56.

² الهام محمد الحمداني : تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،العدد7، بغداد، 2014، ص127.

المبحث الثالث: نحو تحديد لأبعاد المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

تعيش كافة المنظمات في بيئة مفتوحة يتأثر كلاهما بالآخر ويؤثر فيها ويعد المناخ التنظيمي لأي منظمة نظاما مفتوحا يتأثر بكثير من المتغيرات ويؤثر فيها، ويقصد بالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يهتم بالعلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجة يؤثر ذلك فيها ويتأثر بها.

المطلب الأول: الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي

يمكن تصنيف الأبعاد المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل نفسية و ذلك على النحو التالي:

I/ العوامل الخارجية : نذكر منها :

1- البيئة الخارجية : وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية ، اقتصادية ، قانونية ، اجتماعية ، سائدة فقد يقوم العاملون بادوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينها .¹

2- البيئة الاقتصادية : تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها ، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة ، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغيب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز ، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو و تكون الأحوال السوقية و المالية للمنظمة طيبة ، يميل المديرون إلى المبادأة و المخاطرة ، بينما تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة ، و هنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكاريه و التردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو أخرى .²

3- البيئة الاجتماعية : يقصد بها مجموعة العادات ، التقاليد، القيم، الثقافة المحلية ، الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من تم سلوكياتهم و تصرفاتهم. تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها .

ا- مستوى الدافع على الانجاز .

ب- العلاقات الاجتماعية و الأسرية .

¹ هاجر أحمد محمد الشريف : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على هيئة التدريس العاملين بمؤسسة التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي-ليبيا، 2013 ، ص 26.

² محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ن مصر ، 2009 ، ص 53.

ت- طريقة التفكير بشكل علم ي.

ث- الميل نحو السلطة و عدم التفويض .

4- البيئة الثقافية : يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، و جهات نظرهم، و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها و تلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم

5- المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق و بالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين¹.

II/ العوامل التنظيمية المؤثرة في المناخ التنظيمي:

1- السياسات والممارسات الإدارية:

المديرون الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والقابلة الذاتية و المسؤولية الشخصية بالنسبة للمرؤوسين هم الذين يساهمون في تكوين المناخ الانجازي المتكيف والذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمنظمة.

المديرون الذين يتشددون في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف يساهمون في تكوين مناخ سلبي.

2- الهيكل التنظيمي:

تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيرا واضحا على المناخ التنظيمي فكلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية، والسلطات الرسمية، والقواعد والإجراءات المكتوبة.....الخ. أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة، فالانطلاق والتهديد يؤثران على سلوك العاملين وهناك العديد من المتغيرات الهيكلية تؤثر على المناخ التنظيمي في المنظمة منها ما يلي:

نطاق الإشراف، عدد المستويات الإدارية، وموقع الفرد داخل التنظيم، ونمط السلطة، وأسلوب صنع القرار وحجم المنظمة. وقد أشار البعض انه كلما كانت حجم المنظمة صغيرا كلما كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا وصراحة وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي ايجابي عند العاملين بالمقارنة بالمنظمات كبيرة الحجم.

3- نظام الاتصالات بالمنظمة:

يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل ولذلك فلا بد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم

¹ عبد القادر نعمي: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية، أطروحة دكتورا، جامعة الجزائر 2019، ص.31-32.

بالمنظمة. كذلك لابد من وجود تنسيق بين نظام الاتصالات ومختلف النظم في المنظمة وذلك حتى يمكن للمنظمة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ، كما زيادة فعالية نظام الاتصالات بالمنظمة يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

4-درجة التكنولوجيا المستخدمة:

يمكن القول أنها كلما زادت درجة التكنولوجيا وزاد دور الآلية في مجال العمل كلما انخفض دور العنصر البشري في مجال العمل . وبالتالي فان ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير جيد، ولا يقصد بذلك أن الإبداع لا يكون إلا في العمل اليدوي .ولكن يقصد من ذلك أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن من خلالها المساهمة في التحديث والتطوير. إما زيادة الاعتماد على الآلية والأوتوماتيكية فان ذلك يساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

5- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد:

كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وكان ذلك عاملا مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي وذلك على العكس من الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

6 - نظام اتخاذ القرارات بالمنظمة:

تعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات. ويسهم مدخل المشاركة في تحسين المناخ التنظيمي حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم ، وكذلك فهو يجعلهم أكثر فهما لظروف المنظمة ، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية عند تنفيذ الأهداف.¹

III/العوامل النفسية :

1. الضيق والقلق

أن الضيق و القلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمته لأحاسيسنا الداخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به و الجماعة المتصل بها ، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف ، الصعبة و التي تحتاج إلى جهد و أداء مميزين بطرق عديدة منها .
أ- بتعديل السلوك إلى يحقق إشباع الحاجات الغير محققة فعلا .²
ب - بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط ، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به و التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد و الموجودة في سلم حاجاته الإنسانية .

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي :المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص20-22.

² عبد القادر نعمي:مرجع سابق،،ص.ص31-32.

ت- عن طريق النظر حوله في مسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات و محاولة تدليلها أمامه فالقلق و الضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد ، حاجاته ، رغباته ، أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية ، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب .

2 الصراع النفسي :

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي احد أنواع القلق و الضيق ، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي و تؤثر في المستقبل ، ويحدث الصراع النفسي على جميع المستويات الشخصية و بكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا ، و لكن من أهم أسباب الصراع و جود أهداف متعارضة و حاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية ، أي أن الصراع هنا ينشا بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي ، و تحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم عمل و م ن النادر و جود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية و الوحدة على المستوى الإداري .

3- الولاء:

يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة و مشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة و هذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين ، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتبط بوحدة يعتز و يفخر بالانتماء إليها و هذا يوضح تحقيق الأهداف أملا و رغبة للجميع و أن لا بد يل من الانضمام للمنظمة¹.

¹ عبد القادر نعمي، مرجع سابق، ص51.

المبحث الرابع: قياس المناخ التنظيمي وتحسينه

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس ، منظمات صناعية ، دوائر حكومية ،...) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراسته حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا وغيرها.

المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له ، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي¹:

1- نموذج Halpin و croft

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحدد نوعيته اعتماد الباحثان على أسلوب الاستبيان ، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد،
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل،
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه،
- 4- الانطباع المتولد من الأفراد بان حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت،

المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة،
- 2- الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عن العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل،
- 3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإيجازهم له،

¹ يقرب عيسى : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، مرجع سابق ص166.

4 شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا،

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على

طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.¹

2- نموذج (Halpin):

يطلق عليه : " Leader Behavior Description Questionnai " ويرمز له بالرمز

(LBDQ) و الذي يؤكد على نفس المتغيرات السابقة ، إلا انه يركز على الحالات السلوكية والنمط

القيادي المستخدم.²

3 - نموذج Stringer و Litwin

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم. ويرى ليتوين و سترنجر ان للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل في:

1 الهيكل التنظيمي.

2 المسؤولية .

3 المكافأة.

4 المخاطرة.

5 الدفء.

6 الدعم.

7 المعايير.

8 التعارض.

9 الانتماء.

وخلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي

متميز، وان لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والانجاز والرضا عن د

العاملين.³

¹شامي صليحة :مرجع سبق ذكره،ص.ص20-21.

² Lus brunt climat organizationnel et efficace de sept polyvalentes au Quebec en mihenmetropdition, Revue de science de l education,vol 19,N 3,1993.P490.

³ حسام الدين نزاري و زكرياء لطرش : نماذج المناخ التنظيمي :دراسة تحليلية،مجلة أبحاث نفسية وتربوية،العدد الثامن،الجزائر ، 2016،ص120.

4- نموذج ليكرت Likert

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد استنتج أن المدخلات التي تقرر نوعية المخرجات النهائية، كما ان ه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:¹

1- الاتصالات؛

2- القرارات؛

3-التكنولوجيا؛

4- الاهتمام بالعاملين؛

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية ، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.²

المطلب الثاني: تحسين مناخ العمل

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عال بالولاء ما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟ إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة. وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية.

I /الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

إن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، حيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.³

¹ فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 84.

² حسام الدين نزارى وزكرياء، مرجع سابق، ص 119.

³ شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مرجع سابق، ص 53.

II /الاهتمام بتدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العامل ين ، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية ، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.¹

III/الاهتمام بوسائل الاتصال:

يجب تفعيل عم لية الاتصال بكافة الاتجاهات الر أسية،الصاعدة،الهابطة و الأفقية،والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها². كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.³

VI /النمط القيادي:

إن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض.....⁴

V/المشاركة في اتخاذ القرار:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد،حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات احد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة،من خلال شعورهم بأنه شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة،مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع،لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن،كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة،والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

¹ عبودي زيد منير : التنظيم الإداري،مبادئه وأساسياته،الطبعة الأولى،دار أسامة المشرق الثقافي، عمان،الأردن،2006،ص126.

² حمادات محمد حسن محمد:السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة،الطبعة الأولى،دار الحامد،الأردن،2008،ص28.

³ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية،المكتبة العصرية،القاهرة،2007،ص30.

⁴ عبودي زيد منير،مرجع سابق،ص127.

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وأن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا. لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي والتك نولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبيل الالتزام بالتنفيذ واجب منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.¹

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانبا حيويا في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد، وذلك لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات.²

¹فاروق عبد الله فليبه، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق ص.199.

² حمد علي عبد الله عيسى: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص.71.

خلاصة الفصل:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا انه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة. لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته نماذجه وعناصره، وكذا نماذج وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم. وان عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم والمريح حتمية ومسؤولية لا يمكن للقائمين على إدارة المنظمات التملص منها أو إهمالها.

الفصل الثاني

أساسيات حول الإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

يواجه العمل الإداري تحديات و التغييرات السريعة و متعددة و على رأسها التغييرات التكنولوجية التي إتاحتها تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة خاصة الانترنت، الانترنت و الاكسترانات تزايد استخدام الحاسب الآلي، ثورة المعلومات، و التطور في الفكر الإداري فقد غزت تكنولوجيا المعلومات مختلف جوانب العمل الإداري في جميع المؤسسات، إذ لا مؤسسة تخلو من قواعد بيانات لوظائف إدارية مختلفة، و أصبحت قواعد البيانات من ضروريات المؤسسة العصرية و بدونها لا تستطيع المؤسسة الاستمرار في العمل. أصبح التغيير الإداري من أهم سمات الوقت الحاضر و الذي ينبغي التعامل معه و توظيفه بكفاءة عالية لأنه أصبح ضرورة حتمية .

وقد كان ذلك بمثابة تنبيه لمسيري المؤسسات بأهمية الاستجابة لمستجدات من حولهم حتى يستطيع المسير أن يفهم بيئة التغيير و من تم حسن إدارتها و التعامل معها بإيجابية و نتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري مستفيدا من تكنولوجيا المعلومات الإدارية من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية و الإجراءات الروتينية إلى الأساليب الإلكترونية في الإدارة إذ تمثل الإدارة الإلكترونية نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد و العشرين التي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و المعرفة و ثورة الانترنت كل متغيراته و حركة اتجاهاته، و انطلاقا مما سبق سنحاول الإحاطة بموضوع الإدارة الإلكترونية من خلال تناول ثلاث مباحث رئيسية نذكرها كما يلي :

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: اتجاهات الإدارة الإلكترونية عوامل نجاحها و معوقاتهما.

المبحث الثالث: المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الالكترونية.

نظرا للتطور الكبير في كافة مجالات تكنولوجيا المعلومات ورخص أسس عاها بدأت الدوائر و المؤسسات الرسمية و الخاصة تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، و يساعد أيضا ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيرا في انجاز أعمال هذه المؤسسات مما حدا بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتمادا كبيرا على تكنولوجيا المعلومات لان استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة تساعدها على تبسيط الإجراءات و تقليل استخدام الورق إلى أقل ما ، في هذا الفصل سوف نلقي الضوء على مفهوم الإدارة الالكترونية ومجالات تطبيقها.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لنشأة الإدارة الالكترونية:

يعتبر الانتقال من العمل الإداري الورقي إلى العمل الإداري عن طريق استخدام جهاز الكمبيوتر و ملحقاته تطورا إداريا نحو رقمته العمليات الإدارية، و يعتبر الانتقال من القيام بعناصر الإدارة و المتمثلة عادة في التخطيط، التنظيم، القيادة و الرقابة من الشكل التقليدي إلى الشكل الالكتروني عملية إدارة الكترونية.¹ و فيما يلي عرض أهم المفاهيم و الأساسية المتعلقة بالإدارة الالكترونية.

I-المفهوم:

تعرف الإدارة الالكترونية على أنها : تبادل غير ورقي لمعلومات العمليات وذلك باستخدام التبادل الالكتروني للبيانات EDL، والبريد الالكتروني E-mail، وشاشات الكاتالوجات.² كما يمكن تعريف الإدارة الالكترونية على أنها : منهج حديث يعتمد على تنفيذ كل الأعمال و المعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المؤسسات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل : البريد الالكتروني، و التحولات الالكترونية للأموال ، التبادل الالكتروني للمستندات، و الفاكس، و النشرات الالكترونية_وأية و سائل الكترونية أخرى .

كما تعنى الإدارة الالكترونية حسب منظمة التعاون و التنمية الريفية OCDE: "استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كأداة لتحقيق حكومة أفضل "، فالإدارة الالكترونية لتقتصر فقط على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و التواجد على الشبكة الالكترونية، و إنما كذلك التركيز على استخدام

¹ بوالبيحان فاروق : متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر : دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن و فرنسا، أطروحة دكتوراه ، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2018، ص.73.

² بوزكري جيلالي: الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع و آفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة ، العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016، ص.06.

هذه التكنولوجيا لتحويل الهياكل و العمليات و أهم من ذلك تغيير الثقافة الحكومية حيث ترى منظمة OCDE أن الإدارة الالكترونية هي بمثابة أداة لإصلاح الإدارة العامة لتحقيق مبادئ الحكم الرشيد.¹ أما المفهوم الشائع للإدارة الالكترونية تعرف على أنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية و إحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات و تحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفاذة مسبقا".² كما تعرف أيضا على أنها " تحويل كافة النشاطات و الخدمات الإدارية و التقليدية إلى أعمال و خدمات إلكترونية تتميز بالسرعة و دقة التنفيذ و قلة التكلفة، و هو ما يطلق عليه إدارة بلا ورق، تقوم هذه الإدارة على استخدام الواسع لتقنيات تكنولوجيا المعلومات و شبكات الاتصال في إنجاز النشاطات الإدارية في المرفق العام و المؤسسات الاقتصادية".³ و من خلال المفاهيم المقدمة للإدارة الإلكترونية يظهر أنه رغم تعددها و اختلافها إلا أنها تتفق في مجملها على أن الهدف الرئيسي و المحوري للإدارة الالكترونية هو خدمة المواطن، فخدمة المواطن تبقى الغاية الاسمي لتطبيق الإدارة الالكترونية، إضافة لعدة أهداف أخرى تتعلق بالجانب التنظيمي بزيادة فعالية الأداء بالإدارة العمومية، و الجانب الاقتصادي من خلال النفقات العمومية و اقتصاد تكاليف الإدارة العمومية من اللوازم المكتبية كالورق، و الجانب السياسي من خلال تعزيز ثقة المواطن بالدولة عن طريق دعم قيم المشاركة و المحاسبة و المسائلة لدى المواطنين.

II / مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية:

II-1- مبادئ الإدارة الإلكترونية: تمثل مبادئ الإدارة الالكترونية فيما يلي:⁴

- إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة من أعلى العاملين إلى الأسفل .
- إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة .
- إعادة بناء الأدوار و الوظائف.
- إحلال الآلة محل العامل، و استخدام البرمجيات التي تتعلق بالوظائف و العلاقات، و انجاز الأعمال و الصفقات رقميا عن بعد .
- تبادل البيانات الكترونية لتغطي جميع العاملين في المؤسسة، و علاقات المؤسسة مع الموردين و العملاء و المجموعة المشتركة من المؤسسات.

¹ حفصي عميروش: تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الالكترونية بالجماعات المحلية : دراسة ميدانية ببلديات أغيل علي، ايتريزين و تازمالت ولاية بجاية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2019 الجزائر، ص، 72 .

² علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص. 32.

³ حفصي عميروش، مرجع سابق، ص. 76.

⁴ بوزكري جيلالي: مرجع سبق ذكره، ص. 52 .

كما تقوم الإدارة العامة الالكترونية على المبادئ التالية:¹

• **تقديم أحسن الخدمات للمواطنين :**

وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات و الكفاءات ، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة ، بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها ، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع ، و القيام بتحليلات دقيقة ، و صادقة للمعلومات المتوفرة ، مع تحديد نقاط القوة و الضعف ، و استخلاص النتائج ، و اقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة .

• **التركيز على النتائج:**

حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في ارض الواقع ، و أن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد،المال ، الوقت، و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف ، الغاز، لتسديد الرسوم، و الفواتير المطلوبة) .

• **سهولة الاستعمال و الإتاحة للجميع:**

أي إتاحة تقنيات الإدارة الالكترونية للجميع في المنازل و العمل و المدارس و المكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

• **تخفيض التكاليف:**

ويعني أن الاستثمار تكنولوجيا المعلومات، و تعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف .

• **التغيير المستمر:**

وهو مبدأ أساسي في الإدارة الالكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين و الإطراء ما هو موجود، و رفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن.

II-2- خصائص الإدارة الالكترونية.

يمكن تلخيص أهم خصائص الإدارة الالكترونية في النقاط التالية:²

- تتميز الإدارة الالكترونية بأنها الأسلوب الأكثر فعالية و كفاءة لتسيير العمل الافتراضي من حيث التخطيط و التنفيذ و الرقابة.

- تتميز الإدارة الالكترونية بخاصة القدرة على تحسين الفعالية التشغيلية لية من خلال الاستثمار الأمثل لأرقى التقنيات المتاحة و العقول الرقمية المدربة و الخبيرة .

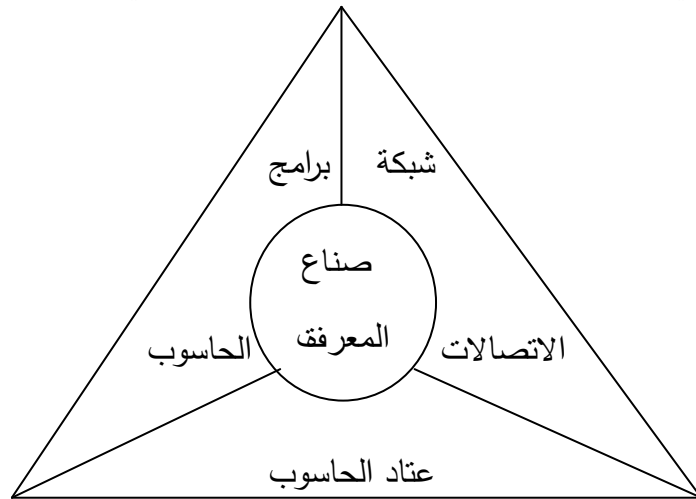
¹ لشهب وسيلة : دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر : دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم السياسية و العلاقات الدولي، الجزائر، 2017،ص.18 .

² رايح الوافي : أثر استخدام الإدارة الالكترونية على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية : قطاع العدالة نموذجا، أطروحة دكتور اه، جامعة محمد بوضيغف ، المسيلة، 2019،ص.35.

- القدرة على تحقيق أعلى درجات السرعة و رشاقة الحركة و المرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء و في أي وقت و مكان و بأي طريقة.
- تمتلك الإدارة الالكترونية ثقافة راسخة على شفافية المعلومات و التنافسية بين العاملين .
- تتميز أيضا بقدرتها على تقليص التكاليف و تعزيز الأداء و تحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة.
- العمل عن بعد و بلا حدود أي التخلص من الحدود الزمنية و المكانية.
- السرعة الفائقة.
- التفاعل الآني و على مدار السرعة.
- التفاعل من أي مكان حتى و أن كان خارج المؤسسة.

III / عناصر الإدارة الالكترونية.

تتكون الإدارة الالكترونية من ثلاث عناصر أساسية هي عتاد الحاسوب ، البرمجيات ، و شبكة الاتصالات ، ويقع في قلب هذه المكونات صناع المعرفة من الخبراء و المختصين الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الالكترونية و يوضح الشكل رقم (2) المكونات الأساسية للإدارة الالكترونية التي ترتبط بمحور الموارد الإنسانية من العاملين في حقل المعرفة¹.



المصدر: ياسين سعد غالب. الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاته العربية، الرياض : معهد الادارة العامة، 2005 ، ص24

يظهر من خلال الشكل أعلاه أن الإدارة الالكترونية تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي
1-عتاد الحاسوب : المقصود بعتاد الحاسوب أجهزة الحاسوب و الخدمات و ملحقاتها ، و نظرا لتطور برامج الحاسوب و الزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات فمن الأفضل للمنظمة السعي الى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين :
✓ توفير تكاليف التطوير المستمرة و تكاليف الصيانة .

¹بخاري بثجة :الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية : حالة الشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، رسالة ماجستير،جامعة العلوم الاقتصادية وتجارية علوم التسيير، الجزائر،2015،ص.93 .

✓ ملائمة العتاد للتطورات البرمجية و برمجيات نظم المعلومات .
2- البرمجيات: وهي المكونات غير مادية و التي تشتمل على النظم و البرمجيات الأساسية و الم طلبية لتشغيل نظم المعلومات الإدارية وهي: نظم التشغيل، البرمجيات المساندة، التطبيقات الجاهزة، و تطبيقات نظم المعلومات الإدارية. وقد يتوفر لدى المنظمة أنظمة برمجية جزئية قديمة و حديثة و أمام المنظمة الخيارات التالية.¹

❖ تطوير المنظومة الحالية.

❖ البدء في إنشاء منظومة برمجية جديدة يقوم بتصميمها موظفو المنظمة.

❖ استئجار المنظومة في حال عدم تمكن المؤسسة من الشراء.

3- شبكات الاتصال : هي الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت،

الاكسترانت ، و الانترنت ، التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة و لإدارتها الالكترونية .

4- صناع المعرفة: و هو أهم عنصر في الإدارة الالكترونية من القيادات الرقمية، و المديرون و

المحللون للمورد المعرفة، و رأس المال الفكري للمنظمة، ويتولى صناع المعرفة إدارة عناصر الإدارة

الالكترونية من جهة و تغيير طرق التفكير السائد للوصول لثقافة المعرفة.²

V/ أهمية و أهداف الإدارة الالكترونية .

V-1- أهمية الإدارة الالكترونية.

تتجلى أهمية الإدارة الالكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي و الكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات و ما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. حيث نجد أن الإدارة الالكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد و العشرين ، و التي تستطيع التعامل معها بكفاءة و فعالية و التي تنحصر في ³.

1 +الانبثاق ثورة المعلومات و المعرفة :

لقد أدت الثروة المعلوماتية و ما رافقها من تكنولوجيا حديثة أن تلغي لكلا من الزمان و المكان، فالاتصال أصبح آني و فوري ، إذ نجد أن التحول اليوم يجري بسرعة نحو المجتمع أساسه قاعدة المعلومات ذات التكنولوجيا متطورة و التي سيكون الطاقم التنفيذي فيها من مديري المعلومات و صناع المعرفة .

2 فرص و تحديات تكنولوجيا المعلومات:

¹ بوخاري تلجه، المرجع نفسه، ص95.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 31-32 .

³ حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص، 80.

ثورة تكنولوجيا المعلومات ليست في الواقع استمرار لثروة تكنولوجية بل هي نقلة نوعية و جذرية في الابتكار و التجديد لتقنيات العلم ، حيث نجد أن هذه الثورة تجلت في أفكار و قدرات و طاقات جديدة من الإبداع في استخدام الحاسوب و تطوير قدراته سر عة معالجته ، و مساحة تخزينه ، و ربطه بمنظومات شبكات الاتصال ، و قواعد البيانات و نظم التخطيط بمستوى من التكامل و الاندماج ، فقد غيرت تكنولوجيا المعلومات كل شيء حتى أصبح من غير أي نشاط و ضيفي إنساني من دون و جود أدوات و تقنيات الحاسوب و الاتصال ، و كمثال على ذلك نجد أن المنظومات المحسوبة التي تعمل تلقائيا تتعامل مع أكثر من نصف الأسهم المتداولة في بورصة نيويورك للأوراق المالية .

3 - ثورة الأعمال (الانترنت):

إذ كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية تمثل القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة الصادرة ، إلى أعظم ازدهار في التاريخ فان الشبكة الانترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة على يد الألماني (Johanne Gutenberg) عام 1447 ، إلى أن نجد شبكة الانترنت قد خلقت نوعا من الانفجار الهائل في مسار تكنولوجيا المعلومات ، فهي قد تعني الوقت ال حقيقي وتغيير وقت الانتظار بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمة ، وتوفير التكلفة و تحقيق العائد المستهدف.¹

4- التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال:

أن سلسلة التغيير و التحسين النوعي تبدأ على مستوى المنتجات مثلا من المنتجات المبرمجة و الذكية من المنتجات الذكية إلى المنتجات الذكية المتفاعلة ، وعلى مستوى تكنولوجيا العتاد و البرمجيات يزداد الاتجاه التصاعد بنحو التصغير و الرقمنة ، و في الاتجاه نفسه يرتقي الاتجاه من المعلومات الى استثمار إدارة المعرفة أو ما يعرف برأس المال الفكري ضمن فئاته الثلاث : رأس المال البشري ، رأس المال الداخلي ، الخارجي .

V -2- أهداف الإدارة الالكترونية.

أهداف الإدارة الالكترونية كثيرة و كلها ترمي إلى زيادة كفاءة و فعالية المنظمة من جهة، و تخفيض التكاليف من جهة أخرى، و الآتي أهم هذه الأهداف:²

- ✓ تحقيق السرعة المطلوبة لانجاز إجراءات العمل و بأقل تكلفة .
- ✓ إيجاد مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر التقني .
- ✓ تعميق مفهوم الشفافية و المرونة.
- ✓ الحفاظ على سرية المعلومات و حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الابتكار.
- ✓ صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الالكترونية .

¹سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره ، ص. 33 .

²بوزكري جيلالي ، مرجع سبق ذكره ، ص.65

✓ تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ، من حلول و أنظمة من شأنها تطوير العمل الإداري ، و بالتالي رفع كفاءة و إنتاجية الموظف و خلق جيل جديد من الكوادر قادر على التعامل مع التقنيات الجديدة و المتجددة ، مما يؤدي تشجيع التعلم المستمر و بناء رأس المال الفكري و تطويره .

المطلب الثاني : الادارة الالكترونية والإدارة التقليدية

إذا كان تطبيق الادارة الالكترونية دفعة واحدة يؤدي الى خلل في استراتيجية التطبيق كون الانتقال نحو واقع معين يرتبط دائما بتهيئة الظروف والمناخ الملائم ، فان افضل سيناريو للوصول الى تطبيق سليم لإستراتيجية الادارة الالكترونية ، هو العمل على تقسيم خطة الوصول الى المرحلة النهائية للإدارة الالكترونية ، بما يتماشى والظروف المحيطة بالمنظمات ، والهيئات الادارية التي تشهد عملية التحول الالكتروني.

اولا : دواعي التحول نحو الادارة الالكترونية

ان التحول الى الادارة الالكترونية ليس دريا من دروب الرفاهية ، انما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات اصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة الخدمات وضمان سلامة العمليات ، كلها من الامور التي دعت الى التطور الاداري نحو الادارة الالكترونية ، ويمثل عامل الوقت احد اهم مجالات الادارة او تقديم الخدمات العمومية ، فلم يعد من المقبول الان تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة امام المؤسسات بعنصر التوقيت ، ¹ ونذكر من أهم هذه الدوافع مايلي :

1 - تسارع التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به :

ان توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالح المجتمع وتمكينه من الحصول على فوائد كثيرة تساهم في تحسين اداء المؤسسات وإتاحة الفرص للمؤسسات أن تستثمر في قطاع التكنولوجيا لتسهيل ال حياة والاستفادة من المزايا التقنية المتوفرة على المستوى الدولي.

2 - توجهات العولمة نحو تقوية الروابط الانسانية :

حيث إعتبرت دافعا للعديد من الدول لتحسين خدماتها لترتقي للمستويات العليا للحصول على شهادة الجودة العالمية لخدماتها من ناحية ، ولإرضاء المواطن م ن ناحية أخرى ، بعد ان أصبح أمامه معيارا عالميا يستطيع من خلاله مقارنة ماتقدمه دولته من خدمات محلية بما تقدمه من الدول المتقدمة من خدمات راقية لمواطنيها.²

¹ زروقي حسين: الادارة الالكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنيت والتجارة الإلكترونية مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجبلي بونعامة خميس مليانة، العدد 15، الجزائر، 2016، ص241.

² غريبي علي ، رينوية الأخضر : إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وأفاق ترشيدها ، مجلة العلوم الاسلامية والحضارة، العدد الثالث ، اكتوبر 2016 ، ص 417.

3 - التحولات الديمقراطية:

وما رافقتها من إصلاحات إدارية مطلوبة من كل دولة ترغب في الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية او تلبية مطالب جمعيات حقوق الانسان المحلية والدولية ، إن تغير الاوضاع الدولية فرض واقع أجبر الجميع على الدخول فيها ، والذي لايستطيع المواكبة سوف يعيش في عزلة دائمة وذلك يعني تضرر الدولة ومواطنيها.

4 - تزايد الضغط الشعبي :

على الحكومات وتطلع ات المواطنين للحصول على خدمات أفضل وأسرع وأسهل في الوصول إلى المعلومات ، وقد تدعم هذا الوعي الشعبي بشعور كل مواطن بحقه في الوصول الى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار السياسي.¹

5 - حاجة الموظفين الحكوميين للدعم النوعي:

من خلال قاعدة معلومات صلبة ونظام عمل متطور وحديث.

6 - وجود ضغوط شعبية على القيادة السياسية :

في كل بلد لتمكين المواطن من المشاركة في النقاش وإبداء آرائهم في القضايا التي تهمهم، ومطالبتهم بخلق منظومة إتصال مفتوحة واثر شفافية

7 - الكفاءة في تقديم الخدمات العامة :

فالكفاءة تأخذ عدة أشكال م نها تخفيض الأخطاء ، وتحسين الدخل وأيضا تخفيض التكاليف والتقليل من البيروقراطية من خلال إعادة هندسة الإجراءات ، وهذا يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف وإعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة وتطوير أنفسهم.

8 - التسويق:

ويشمل التعرف على أفضل الطرق للتعامل مع الأفراد والقطاع الخاص ، وتنمية الإحساس لدى الموظفين بأهمية تمركز إهتمام الحكومة حوله وبالتالي أهميته كمواطن له حقوق كما له واجبات.

9 - تقديم خدمات جديدة ومتطورة:

إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية وتركز على تحسين خبرات الأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على خدمات، ويمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة كما ذكرنا وتشديد المراقبة وإجراءات أفضل من خلال إستخدام التقنيات التي تحسن من نوعية الخدمة.

10 - الا مركزية :

¹ عمار بوحوش: نظريات الادارة الحديثة القرن الواحد والعشرين ،دار المغرب الاسلامي ، بيروت، 2006، ص 183، 184.

هو هدف تسعى إليه الدول ذات المساحة الجغرافية الكبيرة ، مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي إعتمدت على البيروقراطية من فترة طويلة.

11 - السيطرة الادارية:

إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة والمباشرة، وتوقع الخلل، وتتبع معاملات المواطنين، والتقليل من البيروقراطية، ويمنع احتكار الحكومة لصالح فئة معينة، وهذا ما يحقق تطورا إقتصاديا أسرع واستقرارا أكبر.

12 - طلب المواطنون:

وخاصة لدى جيل الشباب الذي تعود على استخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم.

13 - زيادة مساهمة المواطنين:

يطالب المدافعون عن الإدارة الالكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة ، حتى تعطيم شعورا بالمشاركة في اتخاذ القرار ، أما من جانب الح كومة فيمكنها الإتصال مع المناطق النائية والأقليات وإرسال واستقبال المعلومات ، وأيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص للأشخاص الذين لديهم نفس الإهتمامات والآراء وتباعدا بينهما المسافات.

14 - الشفافية:

ان دعم الشفافية مرتبط بالفساد الحكومي، ويزيد من تعقيدات الاجراءات الروتينية ، ويجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا ، ويزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين ، ويقلل من المساعدات الخارجية للدول ، فالإدارة الالكترونية تقلل من الرشاوى وتزيد من الشفافية السياسية ، وتزيد من ثقة المواطنين بها.

15 - التنمية الاقتصادية:

لها علاقة مباشرة بالشفافية ، فالدول التي تتطلع الى التطوير الاقتصادي يكون لديها دافع قوي للاتجاه نحو مشروع الادارة الالكترونية ، وخاصة اذا كانت تتطلع الى جذب الاستثمارات الاجنبية ، وتحسين صورتها امام المستثمرين ، فالإدارة الالكترونية تحسن البيئة التحتية لتقديم الخدمات ، وهذا جانب من جوانب التزامها بإجراءات تغييرات للدخول الى اقتصاد المعرفة.¹

16 - انتشار الثقافة التكنولوجية:

هناك فجوة بين الاجيال واضحة في مجال الثقافة الالكترونية ، ولم يعد الامر يتطلب شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الالى لكي يمكن التعامل مع التقنية الرقمية ، فلقد انتشرت وسائل التعليم عن بعد ووسائل الاعلام والقنوات الفضائية الاعلامية ومقاهي الانترنت وغيرها من سبل نقل الثقافة الالكترونية ،

¹ رايح الوافي اثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية ، اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص48.

ولذلك فان المواطنين في كثير من الدول النامية تزايد لديهم الوعي عالميا وأصبحوا اكثر تطلعا نحو خدمات افضل وأسرع وأسهل وخصوصا بعد سهولة التنقل بين دولة وأخرى وسهولة معرفة ما يدور في العالم المتقدم من خلال وسائل الاتصال الفضائية.¹

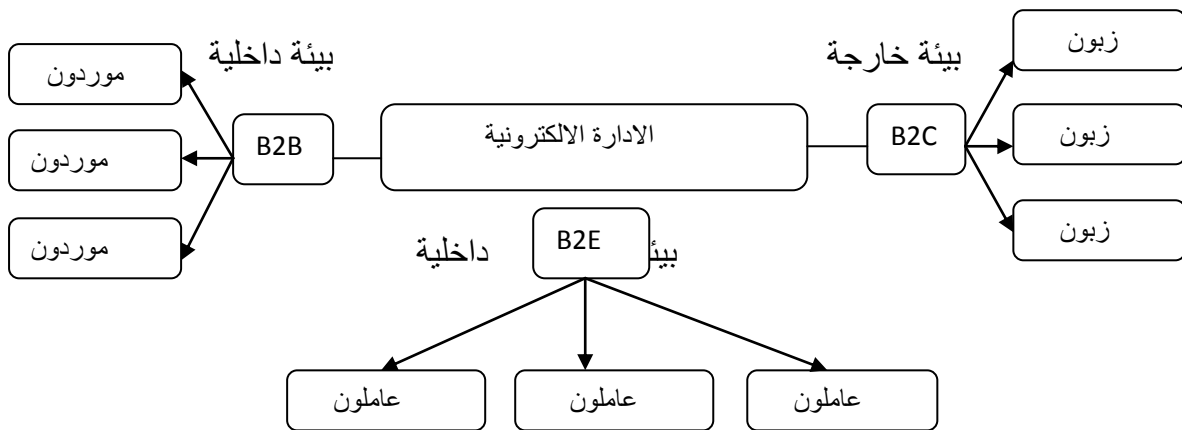
أنه من الواضح في وقتنا الحاضر، أن كل الحكومات تسعى لدعم أجهزتها الإدارية بوسائل الاتصالات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات للجمهور بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة، وهذا مالا يتوفر في الإدارة التقليدية القائمة على الهرمية والتخطيط الطويل ووحدة الأمر مما يتطلب وقت أكبر وتكلفة أكبر ومن خلال ما ذكرنا يتضح أن محدودية الإدارة التقليدية وبيروقراطيتها وبطئ تعاملها من التغيرات المستمرة، والمفاجئة للبيئة ساهمت بشكل كبير في بروز ظهور الإدارة الإلكترونية والتي يرى الكثير من الباحثين والمفكرين أنها البديل الأمثل والأنسب للإدارة التقليدية أو على الأقل هي دعامة وأساس الفكر الإداري الحديث.

ثانيا : مراحل التحول من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة، وحتى تتمكن كافة المنظمات والمؤسسات من الاستفادة من التقنية الحديثة واستثمارها الاستثمار الأفضل وتحويل تلك المنظمات الى منظمات رقمية تتعامل بكافة وسائل التقنية الحديثة في إنجاز معاملاتها وإجراءاتها الإدارية.

يمكن توضيح ابعاد التحول الالكتروني للإدارة الالكترونية من خلال الشكل التالي:²

الشكل رقم (02) يوضح ابعاد التحول الالكتروني للإدارة الالكترونية



المصدر :ياسين سعد غالب :الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية .الرياض :معهد الادارة

العامه، 2005، ص 222

¹العوالمة نائل عبد الحافظ، الحكومة الالكترونية ومستقبل الادارة العامة، مجلة دراسات في العلوم الادارية، العدد 1؛ عمان، 2002، ص 151.

² ياسين سعد غالب :الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الغدارة العامة، 2005.

تأخذ عملية التحول بعدين اساسيين:

1-البعد الاول : ويتعلق بنقل الأنشطة والعمليات الداخلية للمنظمة الى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها الكترونيا وعبر وسائل الكترونية.

البعد الثاني : ويتضمن إدارة تدفقات العمل إلكترونيا مع الزبائن والمستفيدين.

ويتم ذلك من خلال إعادة تصميم العمليات وقنوات توزيع المنتجات والخدمات والمعلومات باستخدام تكنولوجيا الشبكات والاتصال، ولا بد أن نعلم بأن عملية التحول الذي تقوده الإدارة الإلكترونية ترتبط ببيئتين :

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

ب - البيئة الداخلية : وتمثل علاقة الأعمال بالعاملين.

إن التحول الإلكتروني لأنشطة الأعمال هو أكثر من مجرد بناء موقع على شبكة الويب وإدارته ، وتحديث محتوياته لأن الموقع ليس إلا نافذة تختفي بنية شبكية متطورة توفر كقاعدة تقنية معلوماتية لنقل أنشطة لأعمال التقليدية الى أعمال إلكترونية ، هذه العملية تتقدم باستمرار حتى تشمل جميع الأنشطة الموجهة للزبائن ،والأعمال ،والعاملين. ويقع على عاتق الإدارة مهام تخطيط وتنفيذ مراحل التحول والتي تتضمن:

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

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

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

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

كم أن هناك عدة خطوات لإدخال او حل الادارة الالكترونية محل الادارة التقليدية¹:

1 - إعداد الدراسة الأولية :

¹علاء عبد الرزاق السالمي ،خالد ابراهيم السليطي،الادارة الإلكترونية دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008 ، ص 64، 65.

لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم بعضويته متخصصين في الادارة والمعلوماتية لغرض معرفة حال الادارة من تقنيات المعلومات وتحديد البدائل المختلفة وجعل الادارة العليا على بيئة من كل النواحي المالية والفنية والبشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- تحتاج الإدارة الى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وجود تكنولوجيا معلومات سابقة ولكن تحتاج إلى تطوير.
- ينسجم مع آخر التطورات الحديثة واستخدام تكنولوجيا معلومات متطورة لغرض تطبيق الادارة الالكترونية.

- عدم الحاجة الى تطبيق الادارة الالكترونية لأنها غير اقتصادية.

2- وضع خطة التنفيذ:

عند اقرار توصية الفريق من قبل الادارة العليا في تطبيق الادارة الالكترونية في الادارة او المؤسسة لابد من اعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

3 - تحديد المصادر:

والتي تدعم الخطة بشكل محدود وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ والأجهزة والمعدات والبرمجيات المطلوبة ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية في هذه الادارة او المؤسسة.

4 - تحديد المسؤولية:

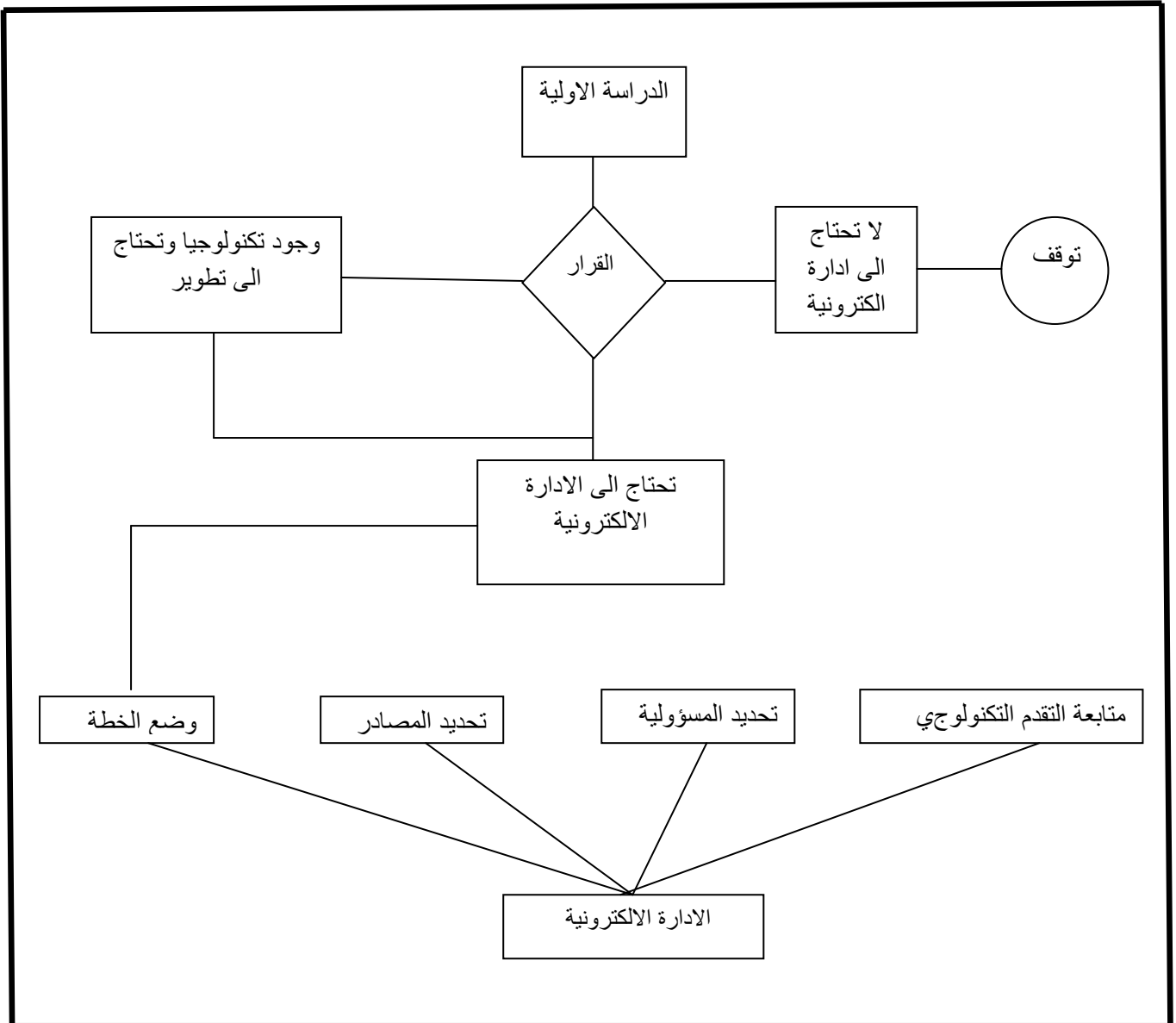
لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها وتمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة.

5 - متابعة التقدم التقني:

نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الادارية ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال فان هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهو العمل على الحصول على آخر هذه الابتكارات في كافة عناصر الادارة الالكترونية من اتصالات وأجهزة وبرمجيات وغيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الادارة الإلكترونية والشكل التالي يوضح المراحل السابقة الذكر¹:

¹ علاء عبد الرزاق السالمي، خالد ابراهيم السليطي، مرجع سابق، ص66.

الشكل رقم (04) : خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية



المصدر : علاء عبد الرزاق السالمي،خالد ابراهيم السليطي،الإدارة الإلكترونيةدار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008 ، ص66.

وهناك من يرى أن أفضل سيناريو للوصول إلى تطبيق سليم لإستراتيجية الإدارة الإلكترونية مع إستغلال أمثل للوقت والمال والجهد هو بتقسيم خطة الوصول إلى المرحلة النهائية للإدارة الإلكترونية إلى ثلاث مراحل ، طبعا على أن يتم ذلك بعد القيام بإصلاح اداري شامل وتام للنظام الاداري التقليدي، اذ لا يمكن

الانتقال من نظام اداري تقليدي الى نظام الكتروني هكذا دفعة واحدة، وبدون مراحل تدريجية¹ ويمكن ذكر المراحل على النحو التالي:

1 - مرحلة الادارة التقليدية الفاعلة :

في هذه المرحلة يتم تفعيل الادارة التقليدية والعمل على تنشيطها وتطويرها في الوقت الذي يتم فيه البدء ايضاً وبشكل متوازي بتنفيذ مشروع الادارة الالكترونية بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة تخليص معاملاته وإجراءاته بشكل سهل وبدون اي روتين او مماطلة في الوقت الذي يستطيع فيه من يملك حاسب شخصي او عبر الاكشاك الاطلاع على نشرات المؤسسات والإدارات والوزارات ا و إحداه البيانات والإعلانات عبر الشبكة الالكترونية مع امكانية طبع او استخراج الاستثمارات اللازمة.

2- مرحلة الفاكس والتلفون الفاعل:

تعتبر هذه المرحلة هي الوسيط بين المرحلة الاولى والمرحلة التي ستأتي فيما بعد وفي هذه المرحلة يتم تفعيل تكنولوجيا الفاكس والتلفزيون بحيث يستطيع المواطن العادي في هذه المرحلة الاعتماد على التلفون المتوفر في كافة الاماكن والمنازل وخدماته معقولة التكلفة حيث يستفيد منه في الاستفسار عن الاجراءات والأوراق والشروط اللازمة لانجاز اي معاملة بشكل سلس وسهل ودون اي مشاكل ، وبحيث يستطيع استعمال الفاكس لإرسال واستقبال الاوراق او الاستثمارات او غير ذلك.

3 - مرحلة الادارة الالكترونية الفعالة :

في هذه المرحلة يتم التخلي عن الشكل التقليدي للإدارة بعد ان يكون عدد المستخدمين للشبكة الالكترونية قد وصل الى مستوى عال (25 - 30 من عدد الموظفين) وتوفيت الحواسيب بشكل شخصي او بواسطة الاكشاك او في مناطق عمومية بحيث تكون تكلفتها أيضاً معقولة ورخيصة مما يسمح لجميع فئات الشعب باستعمال الشبكة الالكترونية لانجاز اي معاملة إلكترونية وبالشكل المطلوب بأسرع وقت، وقل جهد، وقل تكلفة ممكنة، وبأكثر فعالية كمية ونوعية (جودة) ويكون الرأي العام قد تفهم الادارة الالكترونية وتقبلها وتفاعل معها وتعلم طرق استخدامها.

وعلى العموم فإن سلم النجاح في التحول إلى الحكومة الالكترونية من خلال الادارة الالكترونية هو كما يلي²:

- جدية العمل الحكومي؛

- سلامة التطبيق العلمي؛

- تقويم الممارسة العلمية؛

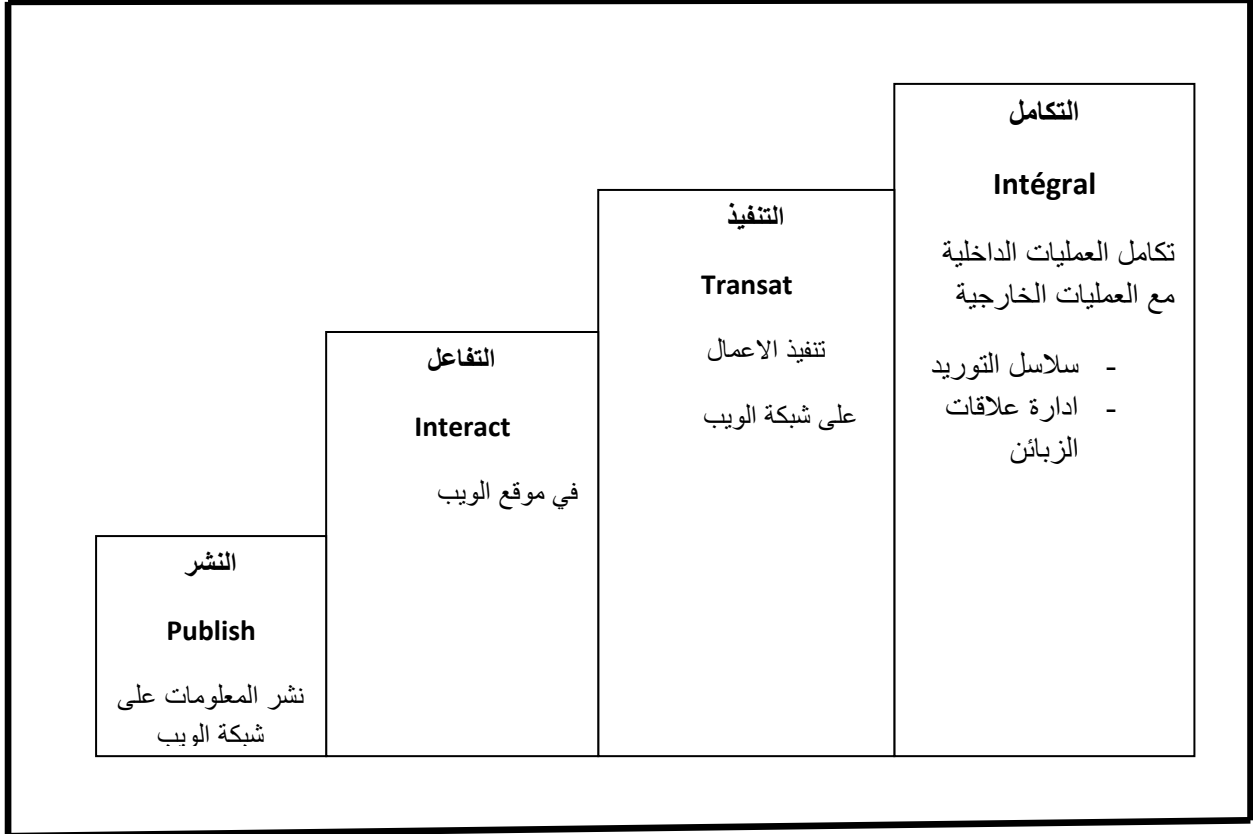
- الارتقاء بمستوى الاداء؛

¹ خالد ممدوح ابراهيم: الادارة الالكترونية، الدار الجامعية، الطبعة الاولى ، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 57، 58.

² محمود القدوة : الحكومة الالكترونية والادارة المعاصرة، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2010، ص 112، 113.

- تقديم خدمة متميزة؛
- إرضاء المجتمع.

كما يوضح الشكل التالي مراحل الانتقال الى الاعمال الالكترونية من وجهة نظر أخرى:
الشكل رقم (05) : مراحل الانتقال الى الاعمال الالكترونية



المصدر : سعد غالب ياسين : الادارة الإلكترونية دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان ، الاردن، 2010، ص290.

ثالثا : وظائف الادارة الالكترونية :

تؤدي الادارة الالكترونية عددا من الوظائف الاساسية مثلت مرتكزات هامة في الاصلاح الاداري ، وتغييرا جذريا في اساليب الادارة التقليدية ، وتشمل هذه الوظائف مايلي :

1/ التخطيط الالكتروني: (E-planning)

يختلف التخطيط الالكتروني عن التخطيط التقليدي في ثلاث سمات ¹:

- إن التخطيط الالكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الاهداف الواسعة ، والمرنة ، والآنية ، وقصيرة الامد والقابلة للتجديد ، والتطوير المستمر والمتواصل.

¹ محمد ، بن عبد العزيز الضافي : مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2006 ، ص23.

- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق.
 - أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الادارة وأعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الالكتروني في كل مكان وزمان.
- تعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الالكتروني ، انطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة عبر الشبكات المحلية ، والعالمية ، مما يحقق الوصول الى التجديد من الافكار ، والأسواق ، والمنتجات ، والخدمات غير الموجهة ، وهذا ما يعطي ميزة ، وأفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب التقليدي. والجدول التالي يوضح الفروق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني من حيث الاهداف ، والآفاق الزمنية :

التخطيط التقليدي	التخطيط الالكتروني
خطة واحدة توجه اعمال واتجاه الشركة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة او متوسطة او قصيرة الامد (لا يقل امدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وانية (امدها ايام، اسابيع، فصل او شهر)
الخطة تحدد الاهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة او مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيد
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من اجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الاسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الانية والمحتملة.
الخطة تأتي بعدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من اجل وضع الخطة الافضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية)
الاهداف محددة واضحة وقابلة للقياس	الاهداف العامة،غامضة ، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وحسب الزبائن
معيار الخطة اداة رئيسية في ترشيد الاداء وتعزيزه	الثقة هي الاداة الرئيسية في م ا هو مطلوب انجاحه من اجل الشركة

المصدر: نجم عبود نجم، الادارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 243

2/ التنظيم الالكتروني (E- Organisation)

في ظل التحول الالكتروني يرى الدكتور نجم عبود ان مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من نموذج التقليدي الى التنظيم الالكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة ، والتنظيم العمودي من الاعلى الى الاسفل ، الى شكل دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم.

بالتالي يصبح التقسيم الاداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الاداري على أساس الوحدات والأقسام ، والانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية ، ومن التنظيم الاداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة¹.

3/ الرقابة الالكترونية:

اذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ ، فان الرقابة الالكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة او الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف ، او الخطأ ، وعملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين ، والعاملين ، والموردين ، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، وهو ما يؤدي الى زيادة تحقيق الثقة الالكترونية ، والولاء الالكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة او بين المستفيدين والإدارة ، مما يعني أن الرقابة الالكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة².

وهناك العديد من المزايا للرقابة نذكر منها³:

- أنها تحقق الرقابة الدورية بدلا من الرقابة المستمرة.
- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي فهي تحقق الرقابة بالانقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية من الرقابة ، فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفة ما يحدث.
- أن الرقابة الالكترونية تتطلب بل وتحفز العلاقات القائمة على الثقة ، وهذا ما يقلل من الجهد الاداري المطلوب في الرقابة.

¹ نجم عبود نجم ، الادارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر ، ص 247-248.

² محد ، بن عبد العزيز الضافي ، مرجع سابق ، ص 27 ن نقلا عن

Afrom work for management. New jersey: Printice hall dessler.G .(2001)

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 247-260.

- أن الرقابة الالكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة الى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت.

4/ القيادة الالكترونية:

أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية ، والتحول في المفاهيم الادارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الالكترونية ، والتي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية:

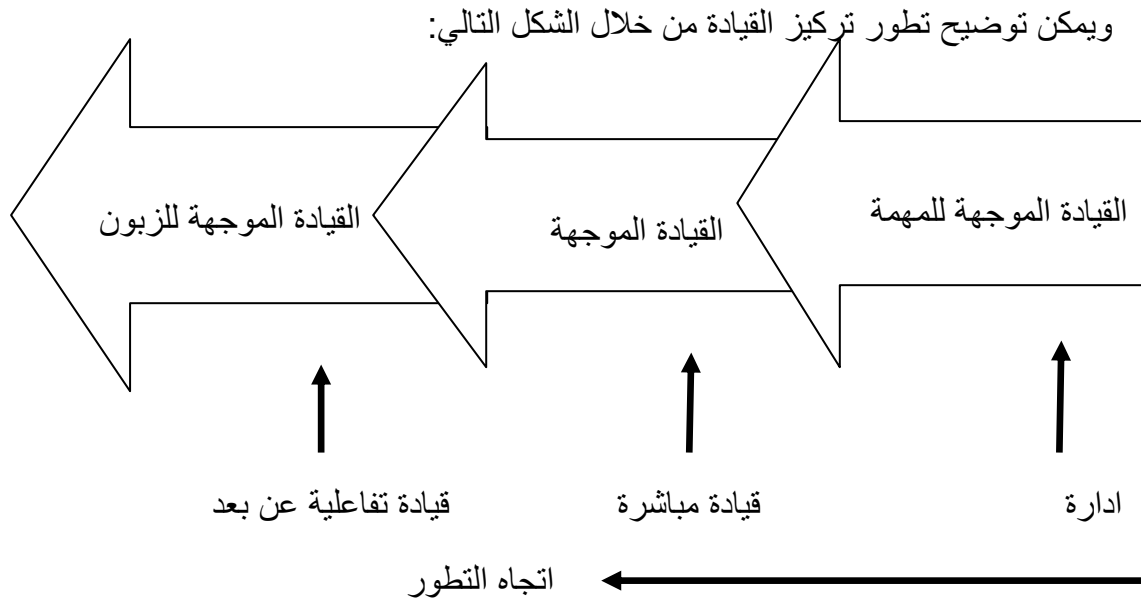
- القيادة التقنية العملية : حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت ، وتتسم بزيادة توفير المعلومات ، وتحسين جودتها ، إضافة الى سرعة الحصول عليها ، وهي التي تعرف بقيادة الاحساس بالثقة (Technologie sense) ، والبرمجيات ، وتمكن القائد الالكتروني يتسم بمواصفات جديدة ، هي سرعة الحركة ، والاستجابة والمبادرة على تسيير الاعمال ، واتخاذ القرارات.
- القيادة البشرية الناعمة : تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية ، والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن ، الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ، وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على ادارة المنافسة ، والوصول الى السوق ، وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- القيادة الذاتية : تركز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب ان يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترانت ، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، والتركيز على انجاز المهمات ، والرغبة في المبادرة ، إضافة إلى المهارة العالية ، ومرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة¹ .

إن التحول في وظائف الادارة الالكترونية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة ، يؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الادارية ، والتخلي على روح العمل الجماعي الذي ينتج عن الاتصال المباشر بين المترفقين وأجهزة الإدارة ، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب ، خاصة ان هناك نظريات تركز على العامل الانساني في المنظمة ، ولها ما يمثلها (مدرسة العلاقات الانسانية في التنظيم)².

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 260-266.

² عاشور عبد الكريم : دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص 32.



شكل رقم (06) يوضح تركيز القيادة

المصدر: أحمد ، محمد سمير، الادارة الالكترونية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص237.

المبحث الثاني : اتجاهات الادارة الالكترونية ، عوامل نجاحها ، ومعوقاتها

للإدارة الالكترونية العديد من الاتجاهات، كما أنها تتمتع بالعديد من المزايا وفي المقابل تواجهها العديد من المعوقات.

المطلب الأول: اتجاهات الإدارة الالكترونية:

تركز الادارة الالكترونية من الاتجاهات أهمها الاتجاهات الاربعة التالية¹

أولاً : الإتجاه الاول والثاني:

1- ادارة العلاقة مع الزبون CRM:

وذلك من خلال قنوات متعددة ، مع تبني مفهوم " شخصنة " العلاقة بالتعرف على تفضيلات الزبون واتجاهاته ، ومشاكله واحتياجاته والتعامل بالتعرف على تفضيلات الزبون واتجاهاته ، ومشاكله واحتياجاته ، والتعامل مع كل زبون كمحور اهتمام ، وتعمل إدارة العلاقة مع الزبون على جذب أحسن الزبائن وإرضائهم والحفاظ على ولائهم ووفائهم ، ولتحقيق هذه الاهداف فهي توفر حلولاً تكنولوجية متكاملة ، وهي تغطي كل من وظيفة البيع ، ووظيفة التسويق ووظيفة خدمات ما بعد البيع ، وتسمح ب :

- أتمتة قوة المبيعات.
- أتمتة المكالمات الهاتفية مع الزبائن.

¹ بوخاري ثلجة : الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية،رسالة ماجستير،جامعة الجزائر 3، 2015، ص96 .

- الشخصنة او التسويق واحد تلو الاخر.
- أتمتة التسويق.

2- إدارة سلسلة التوريد SCM :

من خلال ادارة علاقة المنظمة مع الموردين الذين يمدونها بالمواد الاولية او المنتجات التي ستبيعها بدورها ، بما يحقق لها تدفق الامدادات بسرعة وكفاءة بأقل تكلفة ، وتعرف ادارة سلسلة التوريد بأنها " الادوات التي ترمي الى تحسين وأتمتة التموين من خلال تقليص المخزونات وآجال التسليم " وتركز أدوات إدارة سلسلة التوريد على المعلومات المرتبطة بالقدرة على الانتاج ، بمستوى المخزونات وبمتابعة المبيعات المتوفرة بقاعدة بيانات نظام معلومات المنظمة وعلى المنظمة أن تفكر في تبني إدارة سلسلة التوريد التي تعتمد على تكنولوجيا الانترنت تصل إلى علاقات فعالة مع شركائها ومورديها ، ولكي تتمكن من تخفيض التكلفة ، وتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالفوز بالزبائن وضمان ولائهم.

ثانيا: الاتجاه الثالث والرابع:

1 - تخطيط موارد المؤسسة ERP :

يهدف هذا النظام إلى الربط بين مختلف وظائف ونشاطات المنظمة بغرض تنسيق ومزامنة عملها ، وهو يشمل عادة أدوات العمل الجماعي وتدفق العمل ، إن تخطيط موارد المؤسسة هو خيار يمكن المنظمة من تكامل نظام معلوماتها لكونه يسم ح بتغطية جميع نشاطاتها العملية ويرتكز على قاعدة بيانات واحدة ومتكاملة ، وتجدر الاشارة إلى ان ببرمجيات تخطيط موارد المؤسسة هي عبارة عن برمجيات تصمم من قبل شركات عالمية كبيرة وهي ذات أنواع مختلفة وبأن سوق هذا النوع من البرمجيات في ازدهار مستمر. ومن أبرز مزايا برمجية تخطيط موارد المؤسسة مايلي:

- ✓ تقليصا لعدد المستخدمين
- ✓ تقليص عمليات الجرد
- ✓ تحسين الانتاجية
- ✓ تحسين دورة طلبية الزبون
- ✓ تقليص تكاليف التموين
- ✓ تحسين الارباح والمداخيل
- ✓ تقليص مدة التسليم
- ✓ تقليص تكاليف النقل والتوريد

2 - ذكاء الاعمال BI

أن المؤسسة مجبرة على خدمة الزبون ، وعرض السلع والخدمات بالجودة والسعر المطلوبين ، وذلك لتتفوق على نظيراتها ، وبالتالي كسب الزبون ، ومن تم كسب ميزة تنافسية . ولكسب هذه الميزة لابد

للمنظمة أن تولي أهمية كبرى للقرارات في مجال تسييرها ، ومن هنا تظهر الأهمية البالغة لعملية اتخاذ القرارات.

ونظرا للدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المعلومات في نمو وتطوير المنظمات لكونها تعتبر القاعدة التي يتم على أساسها اتخاذ مختلف القرارات الإدارية ، ولمواجهة الحجم الكبير والمتزايد للمعلومات المتداولة داخل المنظمة وخارجها، أصبح من الضروري عليها تكييف نظام مع لوماتها مع الواقع الجيد المفروض عليها، يكفل لها السيطرة على هذا الحجم الضخم تخزينا ومعالجة ونشرا، بما يكفل توافر البيانات والمعلومات لمختلف المستويات الادارية حتى تستطيع أداء مهامها الادارية بنجاحة اكبر.

المطلب الثاني : عوامل نجاح الادارة الالكترونية

على المسؤولين في المنظمة الذين يرغبون في التحول إلى الإدارة الالكترونية أن يأخذوا في عين الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح ومن أهمها:¹

أولاً: عوامل تنظيمية:

- 1- وضوح الرؤية الاستراتيجية للمسؤولين في المنظمة ، والاستيعاب الشامل لمفهوم الادارة الالكترونية من تخطيط وتنفيذ وإنتاج وتشغيل وتطوير.
- 2- التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.
- 3- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- 4- تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.

ثانياً: عوامل بشرية

- 1- التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كلا حسب حاجته.
- 2- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الامثل للواقعية.
- 3- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الاخطاء
- 4- التعاون الايجابي بين الافراد والإدارة داخل المنظمة وترك الاعتبارات الشخصية
- 5- الرعايا المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنظمة، والبعد عن الاشكالية والارتجالية في معالجة الامور

المطلب الثالث : معوقات الادارة الالكترونية

تعتبر الادارة الالكترونية من المصطلحات التي ظهرت في العصر الحديث، نتيجة التطورات التقنية والعلمية الهائلة التي عمت جميع جوانب الحياة، ولذلك فهي مازالت قيد التجربة الحديثة وبالتالي ظهرت بعض المعوقات التي تعيق تقدمها وتطبيقها في العملية التعليمية ،ومن هذه العوائق التي يمكن أن تعيق عملية تطبيق الادارة الالكترونية.²

¹ محمد سمير أحمد: الادارة الإلكترونية، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان- الاردن ،2009،ص ص 70-71
² ساري عوض الحسنات: معوقات تطبيق الادارة الالكترونية ،رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2011،ص ص 53-54.

أولا : المعوقات التنظيمية والتقنية

المعوقات التنظيمية: وتتلخص فيما يلي:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الادارة العليا لبرامج الادارة الإلكترونية وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات إلكترونيا.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق الادارة الإلكترونية في الادارات الصغرى.
- غياب التنسيق بين الاجهزة والإدارات الاخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة، حتى تمتلك نفس الانواع من الاجهزة والبرمجيات.
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الاداريين الذين يمتلكون قرار إدخال هذه التقنية داخل المنظمة.
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة داخل المنظمة.
- ضعف برامج التوعية الاعلامية المواكبة لتطبيق الادارة الإلكترونية.
- الافتقار الى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الادارة الإلكترونية
- صعوبات إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه من جهد ووقت طويل.

المعوقات التقنية : وتتمثل في :

- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة.
- ضعف البنية التحتية لكثير من المنظمات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية، كمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة او هجرتها.
- خوف المتعاملين من أثر سلبيات التقنية الحديثة على مصالحهم ، وما يترتب عليها من تقليص العمالة وإنخفاض الحوافز .

ثانيا: المعوقات البشرية والمالية:¹

المعوقات البشرية:

تتمثل هذه المعوقات في الافراد سواء كانوا العاملين داخل المنظمة ام المتعاملين معها، ومن المعوقات التي اجمع عليها الباحثون ما يلي:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المنظمة.
- قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المنظمة.
- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بان التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
- ندرة تقديم حوافز مادية للمديرين، ونقص وتفاوت خبرات المديرين.

¹ ساري عوض الحسنات، مرجع سابق، ص 55.

- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين عند استعماله.
- ضعف الثقة في حماية سرية وامن المعلومات والتعاملات الشخصية.
- مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية،بالإضافة لطبيعة الانسان وميله لمقاومة التغيير.
- ↳ المعوقات المالية:
 - تكلفة استخدام الشبكة العالمية للانترنت.
 - قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية وبخاصة انشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الاجهزة والبرامج.
 - قلة الموارد المتاحة لدى الادارات العليا،بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدودة فيها اوجه الانفاق.
 - ضعف قدرة بعض الافراد لشراء الاجهزة الالكترونية لضعف الجانب المادي الذي يعانون منه.
 - قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج اليها عمليات التدريب والتأهيل من اجل تطبيق الادارة الالكترونية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الالكترونية.

المبحث الثالث : المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق الادارة الالكترونية

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الاداء للمنظمة، وتكمن عناصر المناخ التنظيمي في الهيكل التنظيمي، القادة، الاتصالات التنظيمية، والتكنولوجيا كل هذه العناصر تلعب دورا أساسيا في تطبيق الادارة الالكترونية وهذا ما سنتطرق الـ به بالتفصيل في العناصر التالية:

المطلب الأول : مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يلعب الهيكل التنظيمي دورا حيويا في المنظمات ويتعاظم هذا الدور بشكل سريع بفضل تسريع التطورات التكنولوجية والهيكل التنظيمية المرنة قادرة على الاستجابة للمنافسة سواء في المنظمات المحلية أم المنظمات الاجنبية.

أولاً: مقاربات حول الهياكل التنظيمية:

1- مفهوم الهياكل التنظيمية :

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالهيكل التنظيمي وتركز أهم التعريفات على أنه " إطار يوضح التقسيمات أو الوحدات أو الاقسام الإدارية التي تتكون منها المؤسسة مرتبة على شكل مستويات فوق بعضها البعض تأخذ شكل هرم يربطها خط سلطة رسمية تنساب من خلاله الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستوى الاعلى أو الادنى ومن خلاله تتضح نقاط اتخاذ القرارات ومراكز السلطة والمسؤولية"¹ كما عرفه max weber : " مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق للأفراد الآخرين على نحو يحقق الرشد والكفاءة " ².

وعرفه richard : " الطريقة التي تنظم بها الموارد البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا والتي تعد الى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة " ³.

ويروي stonar : " أنه الالية الرسمية التي من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين "⁴

2- خصائص الهياكل التنظيمية :

من أهم الخصائص الواجبة توفرها في الهيكل التنظيمي الجيد:

- الاستفادة من التخصص : وذلك أن يقوم كل عامل بأعمال وظيفة واحدة أو قسم لكل عمل حتى يتحقق سرعة الإنجاز والإتقان وخفض التكلفة.
- التنسيق بين أعمال المؤسسة : بحيث يتم القضاء على الازدواجية والتكرار والعمل على مبدأ التكامل بين اعمال المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ط1، ص 124.

² كامل بربر: الادارة عملية وتنظيم، الدار الجامعية، القاهرة

³ مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 126.

⁴ مصطفى محمود ابوبكر: التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 120.

- فعالية المنظمة : أن الهيكل التنظيمي الجيد يتيح رقابة فعالة بحيث يتم فصل الرقابة ولا تكون الوظيفة التي تخضع للرقابة مع نفس الموظف القائم بها.
- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمؤسسة والتميز بين المهم والأقل أهمية الهيكل التنظيمي الجيد يعطي الأولوية والاهتمام للأنشطة الرئيسية ويضعها في اداري مناسب.
- مراعاة الظروف البيئية : فلا بد من الاهتمام والنظر للبيئة الداخلية والخارجة للمنظمة وتأثيراتها عليها بحيث يكون من المرونة للاستجابة لأية تغيرات أو طوارئ.¹
- عدم الاسراف : يعتبر الهيكل التنظيمي جيدا اذا راعى التكاليف اللازمة لاحتياجات الهيكل من تخصص، ووحدات بحيث يتم تقرير التقسيمات التي من المتوقع ان تكون فوائدها طويلة الاجل².

3- أهمية الهيكل التنظيمي :

- مع ان الكتاب لا يتفق على ماهية الهيكل التنظيمي ومكوناته وخصائصه إلا أنهم جميعا يعتبرون الهيكل التنظيمي أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة ، وحيث أن أي منظمة يتم افساؤها لتحقيق أهداف معينة ، وكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهداف معينة ، فذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (حريم،2010).
- هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمات (القريوتي 2006).
 - يزود المنظمة بالاستقرار والاستمرارية بما يسمح لها البقاء على قدم الافراد وتنسيق معاملتها بما يتفق وبيئتها.

يرى (اللوح،2006) ان اهمية الهيكل التنظيمي تكمن في :

- 1- ترتيب العلاقات داخل المنظمة.
 - 2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه وبناء على ذلك يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان³ كونه يتمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الانسان ، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.
- كما يرى عقيلي وعبد المؤمن ، (2012) أن أهمية الهيكل التنظيمي تكمن في :
- 1- الهيكل التنظيمي يسهل ويساعد في تنفيذ خطط المنظمة وفعاليتها وبرامجها الأدائية والتنفيذية.
 - 2- الهيكل التنظيمي هو قاعدة ممارسة السلطة والتي بموجبها يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ فعاليات المنظمة، كونه يحدد المستويات الادارية وسلطاتها ومسؤوليتها وصلاحياتها.
 - 3- الهيكل التنظيمي وجد لغرض تنظيم أو تقليص التأثيرات الفردية في المنظمة من خلال وضع الضوابط ، والنظم ، والأسس الأدائية والتنفيذية التي تمنع الاجتهاد الشخصي أو تحد منه.¹

¹ محمد يسرى قنصوة، احمد رشيد : التنظيم الاداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ط3، ص305.

² مرجع سابق، ص306.

4- الهيكل التنظيمي يحدد الطرق التي من خلالها تمارس العمليات الرقابية في المنظمة عن طريق تحديد المستويات الرقابية وأجهزتها.

5- الهيكل التنظيمي يحدد الفروقات بين المنظمات ، وذلك من خلال تحديد أسس التمييز بين المنظمات شكلا ومضمونا.

6- الهيكل التنظيمي وجد لمواجهة الغموض والتعقيد والتغيير في بيئة المنظمة عن طريق خلق التوافق بين أداء المنظمة وحركتها ومتطلبات البيئة.

7- الهيكل التنظيمي له أثره على كل من سلوك واتجاهات العاملين وبقدر ما تستطيع المنظمة تقليل الغموض وتوضيح كلما يتعلق بالمهام الواجب تأديتها، كيفية أدائها لمن يرفع العامل تقريره ولمن يتجه في حال وجود مشكلة، بقدر ما يشكل اتجاهاتهم ويحفزهم لأداء أعلى.²

4 - أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية:

يتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقا لأهداف المنظمة وظروفها حيث أنه يوجد أمام المنظمة مجموعة من الخيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ومن أهم هذه التقسيمات الشائعة حسب الجدول التالي:

اسم التقسيم	طبيعته	مزاياه	عيوبه
1	التقسيم الوظيفي	تقسم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة تنظيمية فيه مختصة في أداء مهام وواجبات محددة.	1- أكثر استعمالا وشيوعا 2- قائم على مبدأ التخصص 3- يؤدي الى زيادة الفعالية والتنسيق في أداء الانشطة المختلفة للمنظمة.
2	التقسيم حسب مراحل العمل	تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل حيث يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل شيء محدد.	1- صعوبة التنسيق بين الادارات المختلفة

¹ سناء حسن عثمان صالح: تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الادارة العامة للمعابر والحدود، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص13.

² سناء حسن عثمان، مرجع سابق، ص14.

<p>1- صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة</p> <p>2- قد يسيء المديرون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم في المناطق المختلفة مما يؤثر سلبا على السياسة العامة للمنظمة.</p>	<p>1- السرعة في اتخاذ القرار</p> <p>2- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والأنشطة</p> <p>3- يساعد على تنمية قدرات المديرين</p> <p>4- الاستفادة من توفر الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف</p>	<p>يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقا للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص</p>	<p>التقسيم حسب الموقع الجغرافي</p>	<p>3</p>
<p>1- صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الانشطة المتشابهة.</p> <p>2- صعوبة ايجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.</p>	<p>1- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الاداء.</p> <p>2- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدة.</p>	<p>يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها ويسود هذا النوع من القسم في المنظمات التي يتم تنظيمها على أسس وظيفية.</p>	<p>التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة</p>	<p>4</p>
<p>1- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء.</p> <p>2- احتمالية عدم الاستخدام الإقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية للمنظمة نتيجة حدوث الدورة التجارية وما يرافقها من ازدهار وكساد.</p>	<p>1- امكانية التنسيق بين العملاء بخصوص نوع معين من العملاء.</p> <p>2- دعم الخدمات المقدمة للعملاء.</p>	<p>يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معها وحسب خصائصهم وبمواصفات طلباتهم</p>	<p>التقسيم حسب نوع العملاء</p>	<p>5</p>
<p>1- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة.</p> <p>2- ارتفاع تكاليف العمل</p>	<p>1- استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة.</p> <p>2- القدرة العالية على</p>	<p>يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب .. العمل إلى دوريات حيث تقوم كل دورية بممارسة الانتاج او تقديم</p>	<p>التقسيم الزمني أو التقسيم</p>	<p>6</p>

<p>نتيجة التغيير في الالات وتجهيز الطلبات المختلفة</p>	<p>التكيف ومواجهة التغير في الطلب على السلع والخدمات وقياس نتائج كل دورية ومراقبتها. 3- انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد</p>	<p>خدمة معينة في فترة زمنية معينة وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار إمكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات العمل بشكل يحقق أهدافها وغاياتها ويمكن استخدام هذا التقسيم مع تقسيمات اخرى</p>	<p>على أساس وقت العمل</p>	
<p>1-الصراع بين الاعضاء أمر حتمي لعدم وجود هياكل محددة وأنظمة واضحة 2- صعوبة تقسيم العمل الى وحدات مستقلة. 3- صعوبة استخدام أنظمة رسمية وتطبيق قواعد وإجراءات محددة.</p>	<p>1- الاستجابة السريعة للبيئة والظروف المحيطة بالمنظمة. 2- تسهيل التنسيق بين الاختصاصين. 3- القدرة على الابداع والابتكار وتوليد أفكار جديدة.</p>	<p>تلجا المنظمة الى استخدام أكثر من طريقة في التقسيم ضمن الهيكل التنظيمي وذلك يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة تمارس نشاطها فيها ومن بن هذه العوامل : - مدى سهولة الاشراف والتنسيق - مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة. - نوع التكنولوجيا المستخدمة. - الطبيعة الفنية للأنشطة.</p>	<p>7 التقسيم المركب المصفوفي</p>	

المصدر: محسن مخامرة وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط السادسة ن عمان ،مركز الكتب
الاردني ، 2000، ص 158-172

5- مراحل بناء الهيكل التنظيمي : يعد بناء الهيكل التنظيمي أمرا في غاية الاهمية ، وهناك كثير من
الاجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها ، وعلى المنظمة أن تتأكد من المتطلبات اللازمة لهذا البناء
متوافرة من حيث وضوح الاهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية ، وإجراء الدراسات والاستشارات
الضرورية ومع ذلك يجب ان تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمرحله التالية¹ : (اللوزي،2002 ص
50،49)

1- مرحلة تحديد الاهداف الكلية والعامه والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء عليها.

¹ محمد سعيد : دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الادارية في تطوير أداء الاجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012 ،
ص 17.

- 2- تحديد الانشطة والفرعية للوصول إلى الأهداف التي بموجبها يتم بناء الادراك وكذلك الأقسام.
 - 3- إعداد الوصف والمواصفات وكذلك تحديد اختصاصات كل قسم أو إدارة.
 - 4- العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين اقسام ووحدات كل مستوى.
 - 5- تحديد الوظائف الاشرافية لكل مستوى إداري.
 - 6- البدء بإعداد الهيكل التنظيمي.
 - 5/ مبادئ وإرشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي :
- لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للوزارة بعين الاعتبار حقيقة مفادها أنه ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق لكافة الوزارات في كل الاوقات وعلى كافة المستويات ولكن هناك مبادئ وإرشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي ليكون أكثر كفاءة ويجب أن لا يتصور القائمين على صياغة الهيكل التنظيمي أن هناك مرحلة كمال ولكن هناك تغير في الظروف والأحوال تستدعي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للتأقلم مع الظروف والأحوال الجديدة لتصبح أكثر كفاءة حيث تقوم بلدان العالم بإنشاء أجهزة ائمة للاصلاح الاداري تتولى إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وحل المشاكل التي تواجهها . (عصفور، 2002، ص232).
- هناك مبادئ وإرشادات معينة يعد توافرها في الهيكل التنظيمي أمرا ضروريا للتنظيم الاداري فوجودها يعني أن الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة الادارية والمبادئ والإرشادات هي كالتالي:¹
- 1- ضرورة تحديد الانشطة الرئيسية والفرعية والثانوية و ضرورة التمييز بين هذه الانشطة ومراعاة توزيعها، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب بحيث تكون الانشطة الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي أي في المستويات الادارية العليا ووضع النشاطات الاخرى بما يتلائم مع طبيعة وموقع المستويات الادارية الأخرى داخل التنظيم.
 - 2- ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص وتقسيم العمل بين الادارات وفي كل المستويات الادارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية الامر الذي يؤدي إلى زيادة في الاداء وخفض التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين وسرعة الانجاز وإتقان العمل.
 - 3- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة اتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته وذلك منعا للتكرار والازدواجية والعمل بكفاءة أكبر في جميع الوحدات.
 - 4- ضرورة مراعاة نطاق الاشراف الملائم بحيث يراعي في ذلك قدرات الرئيس والمرؤوسين وطبيعة العمل ، وذلك تسهيلا للعمل الاداري وحفاظا على البناء التنظيمي.

¹ نبيل عبد الشعبان اللوح : تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الادارية، مرجع سابق ،

- 5- مراعاة عنصر التكلفة في حالة احداث بناء تنظيمي جديد وذلك من خلال دراسات الجدوى الاقتصادية لكل نشاط أو هدف أو بناء جديد بحيث تكون الفوائد الطويلة الأجل أكبر مما ستكلفه من جهود ونفقات.
- 6- تؤثر الظروف البيئية للمنظمة على هيكلها التنظيمي لذلك يجب ان يتمتع الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من المرونة حتى يستطيع مواكبة المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
- 7- ضرورة توافر مبدأ التفويض السليم في الهيكل التنظيمي، حتى تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات، والعمل على خلق كوادر إدارية جديدة.
- 8- مبدأ التوازن ويعني تحقيق التوازن في تطبيق المبادئ والفنون.
- 9- مبدأ التعلم والإبداع ويكون الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية إذا ما ساعد المنظمة على التعلم الذاتي واستخلاص الدروس والعبر من خبراتها وخبرات غيرها، وأتاح الفرص لكافية للفرد للتفكير المستقل والخلق المبدع.
- 10- تسهيل عملية القيادة حيث أن ما يساعد المدير / المشرف على قيادة الجماعة التي يرأسها هو توافر المناخ الملائم فإذا ما ساعد الهيكل التنظيمي وتفويض السلطة على توفير ذلك، كان أكثر فاعلية.
- 11- مبدأ مستوى السلطة وتحقق فاعلية تفويض السلطة للمدير / المشرف إذا ما اتخذ بنفسه القرارات الواقعة ضمن نطاق سلطته ،دون رفعها أو احوالها لمستوى إداري أعلى في التنظيم.(حريم،2000،ص285).
- 12- تحقيق الرقابة التلقائية بحيث لا تخضع وظيفتان قصد من إحداها مراقبة الأخرى لرئاسة شخص،مثلا لا يحق أن يكون مسؤول الشراء في المنظمة هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها إلى المستودعات وإلا قد تتعرض المنظمة إلى الضرر بسبب التلاعب أو إساءة إستعمال السلطة.(مخامرة،2000، ص136).
- ثانها : مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق الادارة الالكترونية:**
- يعمل التنظيم الاداري على اجراء تغيير بمستويات وشكل الهياكل التنظيمية بالمنظمات المعاصرة .وذلك لتحويلها من الهيكل التنظيمي الطويل باستخدام هياكل تنظيمية تميل للفرطح ، وتتعدد مشكلات الهياكل الطويلة بأغلب المنظمات لطول المسافات ببين الادارة العليا والعاملين مما أدى لوجود بعض المعوقات في التنسيق بين عمليات الاتصال ،وتتطلب الادارة الالكترونية هياكل تنظيمية مرنة تساعد على وجود قنوات جديدة لتدفق المعلومات بشكل أفضل ورفع كفاءة وفاعلية عمليات الاتصالات بالمنظمة بالإضافة إلى المرونة لإحداث تغييرات وتعديلات بهياكل التنظيم نفسها لمواجهة العيوب والقضاء على مشاكل الاجراءات.

- كما شكلت الثورة الالكترونية ومتابعتها من تطور في نظم المعلومات والاتصالات تأثير واضح على عمليات التنظيم والقيادة وأصبح الهيكل التنظيمي للإدارة ذا أهمية عالية في الفكر الاداري الحديث ،

وفي ظل التطوع إلى ما يسمى بالإدارة الرقمية أو الادارة الالكترونية واتساع استخدام شبكات الانترنت برزت فرص جديدة لتطوير البناء التنظيمي ، وأصبح من الممكن اكتشاف الشبكات المحتملة من العملاء أو ما يسمى بالهيكل التنظيمي ال شبكي القائم على المشاركة في المعلومات على جميع المستويات عن طريق سهولة الاتصال الافقية والرأسية بين جميع العاملين والجمهور المستفيد ويعتبر التنظيم الإداري نمط من أنماط الإدارة المتفتحة.

كما تساهم الإدارة الالكترونية في تصميم هيكل منظم يساعد الأفراد على أداء وظائفهم بسرعة وللاستجابة إلى الأوضاع المتغيرة في كثير من الاحيان . كما أنه يوضح العلاقة بين السلطة والمسؤولية والمسائلة والناس الذين يدخلون ضمن نطاق المنظمة.

المطلب الثاني: القيادة والإدارة الالكترونية

القيادة تعتبر من بين أهم الوسائل الأساسية في أي منظمة وعلى اختلاف نوعها فهي أهم أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع المدير التواصل مع أفراد المنظمة . وإشاعة روح العمل الجماعي وروح الفريق والتي تستطيع بواسطتها التأثير على سلوك من يرأسهم، ومهما اختلفت نوع القيادة إلا أنها تنصب في خانة علاقة تأثير الرئيس في مسؤولية بحكم منصب منع القرار وبالتالي توجيه الجهود الجماعية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

أولاً : القيادة ، المفهوم ، النظريات القيادية ، أنماط القيادة:

1- مفهوم القيادة:

تعرف القيادة " أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".¹

- كما يمكن تعريفها على أنها " عملية التوجيه والتأثير على النشاطات ذات العلاقة المهمة التي يؤديها أعضاء الفريق" ، وقد عرفها آخرون على أنها توجيه سلوك الآخرين نحو غرض معين.²

- ويعرفها هانت وآخرون : " نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".³

ومنه : القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح، ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.⁴

2- النظريات القيادية:

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010، ص 34-35.

² ضرار عتيبي وآخرون، العملية الادارية، دار البيازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 14.

³ James .G .Hunt et autre .comportement humain et organgotion, tra clau de bilty, Zem editon vilage mondial, France, 2002, p361.

⁴ نور الهدى بن الدين: أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية ، العدد 01 ، الجزائر ، 2008 ، ص 24.

تباينت الزوايا والاهتمامات التي تم من خلالها دراسة موضوع القيادة، وسنحاول في هذا العنصر استعراض أهم نظريات القيادة الإدارية والمفسرة لسلوك القائد.¹

1- النظريات الفردية :

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي اس تهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومن أقدم النظريات التي ظهرت في المدخل الفردي نظرية الرجل العظيم.

ومفادها أن هناك سمات وخصائص محددة تميز القائد عن غيره وهي سمات موروثه في شخصية القائد.

2- النظريات السلوكية للقيادة:

بعد القناعة باستحالة إطلاق خصائص وسمات محددة لشخص وشخصية القائد ، اهتم الباحثون في إمكانية تحديد الخصائص سلوكيات القائد المتميزين ، فبدلا من التعرف على سمات القائد ، توجهت البحوث عن سلوكهم والذي يتمثل في كيفية تفاعل واتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسيهـم وإتباعهم وحملهم على العمل نحو الأهداف المحددة.

لقد أوجد هذا المدخل تحولا كبيرا في مسار نظريات القيادة. فبدلا من الوصف بسمات وخصائص القائد، أصبح الاهتمام في كيفية تعامل القائد مع أتباعه.

3- النظريات الموقفية للقيادة:

تعني هذه النظريات أن كل شيء يتوقف على الموقف، فهي نظرية شرطية، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف.

4- النظريات الحديثة في القيادة:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا . وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له.²

2- أنماط القيادة:

أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها حيث يقسم تحليل الأنماط القيادية حسب ثلاثة مداخل هي:

1- مدخل السمات : لقد ساد هذا المدخل الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر ويعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة ، والتي ارتكزت على شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية العقلية ، النفسية ، والاجتماعية إلا أننا نجد أصحاب هذا المدخل يختلفون حول ما إذا كانت السمات والخصائص القيادية راقية أو مكتسبة.³

¹ سفيان لعوديد: اثر القيادة الادارية على الاداء الوظيفي،مجلة الاقتصاد والمالية،العدد 01 ،سيدي بلعباس الجزائر ، ص 24.

² سفيان كورديد ،مرجع سابق، ص25.

³ محمود سلمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،مرجع سابق،ص 274.

2- المدخل السلوكي : بدأت هذه المرحلة في أبحاث القيادة أثناء الحرب العالمية الثانية حينما تزايد

الاهتمام بتطوير قادة عسكريين وظهرت وتطورت مرحلة النظريات السلوكية نتيجة حدثين هامين:

✓ إخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفاعلية القيادة.

✓ ظهور حركة العلاقات الانسانية في الإدارة نتيجة أبحاث هاوتون.

وهكذا تحول اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات ، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة إلى فاعلية جماعة العمل . نفترض هذه الدراسات والنظريات أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد ، ولكن ليست سماته ، بل سلوكه الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبذلها في تعلمه وتغييره ، بينما السمات تعتبر نسبيا (موروثة) وهكذا يسعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية الآخرين.

ثانيا : القيادة في الإدارة الإلكترونية

تركز القيادة في الإدارة الإلكترونية على أمن وخصوصية المعلومات وتتعامل مع رأس المال البشري والمناخ الإلكتروني وتقوم القيادة في الإدارة الإلكترونية على الصناعات الرقمية لكي توفر حولا تستجيب لاحتياجات الأسواق المعنية بالربح والخدمات التي تقدمها المنظمات الإلكترونية إلا أنه بدون وضع السياسات الحكومية والمؤسسية و الالتزام بتطبيقها يتأخر الاستعداد الإلكتروني المستهدف وتحت القيادات الحكومية التي تمثل معالم القيادة الإلكترونية على دعم ومساندة الجهد المتصلة بإنشاء المنظمة الرقمية ودعوة باقي المنظمات الأخرى للإهتمام بها والقيام بمبادرات شبيهة بها.

تلعب قيادة الإدارة الإلكترونية دور القيادة الإستراتيجية التي لها دورا محوريا في توجيه المنظمات بتوفير الفكر المتجدد وخلق المناخ للإنجاز وتمكين الموارد البشرية الفاعلة ، وهي تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف أنشطة ومهام المنظمة ، اذا في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلامات الداخلية والخارجية وتشابكها وتأثرها بالبيئة المحيطة بها من الداخل والخارج من جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فهي تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التفسير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة استراتيجية واعية.

المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

يعتبر الاتصال من أحد العناصر الأساسية في الإدارة لم ا تملكه من أهمية بالغة تساعد في تحقيق التفاعل بين مختلف أطراف المنظمة ، كما يساهم بشكل فعال إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة.

أولا: مقاربات حول الاتصالات التنظيمية

لقد تعددت محاولات تعريف الاتصال التنظيمي، واختلف باختلاف المداخل النظرية، والتخصصات العلمية، إلا أنها تذهب غالبا إلى الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم.

1/ مفاهيم حول الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها , إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها.¹

"الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد , بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة ، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"²

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة. فمن خلاله تنتقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنتقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

فعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.³

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق , واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين إلا أن هناك إجماع شامل حول الاطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنطقة سواء يت م ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وتجدر الإشارة إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الاهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 17% من أنشطة المنظمات فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

"ولقد أكدت دراسات كانت (1977)، وكلاوس (1982) أن عمل المدير هو الاتصالات, فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل 80% من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم."⁴

كما يشير برنارد أن "الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الاطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص".⁵

¹ خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, ط1, 2002, ص 116.

² Alex muchielli (a): Les Science de l'information et de communication, édition hachette, paris, 2001: p67.

³ بوعطيط جلال الدين, الاتصال الفني وعلاقته بالإعداد الوظيفي, رسالة ماجستير: جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر, 2009, ص 17.

⁴ لو كيا الهاشمي, السلوك التنظيمي الجزء الثاني مخبر التطبيقات النفسية والتربوية, جامعة منتوري قسنطينة, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع, الجزائر, 2006, ص 246.

⁵ Taieb hafsi :Gérer l'artreprise publique. Opu. Alger.1990: P221.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية: نشاط إداري اجتماعي، ونفي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق، التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة. وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

2/ أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي:

تعتبر التنظيمات الانسانية أنظمة للمعلومات، والاتصال التنظيمي من المسائل الهامة فيها لما تشتمل عليه من متابعة وتطوير وتتضمنها مجموعة من الأهداف هي كالتالي: توصيل المعلومات، والبيانات، والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.

التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية. تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم.

إحكام الإشراف على المرؤوسين، ومتابعة أوجه نشاطهم المختلفة والتأكد من أن كل تصرف قد تم أدائه في الوقت المناسب.¹

أما بالنسبة للأهمية تمكن فيما يلي:

1- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون، والأفراد إلى وضع برامج عملهم، وخططهم، وقراراتهم لا يمكن تنفيذها على أرض الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات، و مقابلات، وقرارات مكتوبة أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.

2- البعد عن التأويل والتقدير الشخصي عند اتباع الأسلوب المناسب للاتصال حيث أن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدامه في الوقت المناسب مع العاملين المحددين، باستخدام النماذج، والأشكال الملائمة.²

3- التنفيذ الكفاء للعمل، إن سير أمور العمل، وتنفيذها يحتاج من الأفراد، ومديرهم قدرات عالية على الحديث، والاستماع والمناقشة، وكتابة التقارير، وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

4- الرقابة على العمل من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحددها مقدار الانحراف بين التنفيذ، والمخطط، وعليه تكتشف الاتصالات التنظيمية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.³

¹ علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مهارات الاتصال، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 25.

² شعبان خرج، الاتصالات الإدارية، ص 137.

³ شعبان خرج، الاتصالات الإدارية، مرجع سابق، ص138.

5- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

6- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا ، حيث يعتبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم وانجازاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار.¹ إذن تعتبر الاتصالات التنظيمية هامة للفرد ، والجماعات ، والمنظمات كما أنها ضرورية لتحقيق أهداف العمال والمديرين ، وتلعب دورا استراتيجيا فيما يخص التخطيط الجيد للعمل ، وإتباع الأساليب الفعالة لتطويره من خلال المتابعة الدائمة ، والجمع المستمر للمعلومات وتوفيرها للموظفين بكل دقة ووضوح.

4/ العناصر المشكلة للاتصال التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها ، وتتألف عملية الاتصال من العناصر التالية الأساسية:

1- المرسل:

مصدر الرسالة ونقطة بداية الاتصال ، ويتعدد المرسل من آلة المطبوعة إلى كائن حي وعادة ما يحول المرسل الرسالة إلى رموز عبر قنوات اتصال مختلفة ، ونلاحظ أن الآلة ليست لها خبرات سابقة أو خصائص نفسية أو اجتماعية فهي غير قابلة للنمو أو الاستفادة من الوضع القائم.² وفي هذا الشأن يرى ميشال ارجايل M.Argyle أن نجاح تصميم أساليب الاتصال الجمعي يعتمد على سمعة مصدر المعلومة ، وأن شخصية الشخص المرسل ومهاراته وقدراته من عوامل نجاح عملية الاتصال.³

2- المستقبل:

الجهة أو الشخص الذي توجه نحوه الرسالة حيث يقوم بتفكيك رموزها لتفسير المحتوى، وينعكس ذلك على أنماط السلوك التي يقوم بها.

3- الرسالة:

هي الموضوع أو المحتوى والهدف من عملية الاتصال ونجاحها أو فشلها يعتمد على نوع السلوك الذي يقوم به المستقبل ومن أجل ذلك يعرف بعض الباحثين الرسالة بكونها مجموعة رموز مرتبة قابلة للحل والتفكيك يتضح معناها سلوك معين يقوم به المستقبل.

4- الوسيلة:

¹ زيد مينو، عيوب، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، ط1، الأردن، دار الشروق، 206.
² حي عبد الله، نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 30-31.
³ محمود السيل أبو النيل، علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الانجلو العربية، القاهرة، 2013، ص 102.

القناة التي تمر عبرها الرسالة بين المرسل والمستقبل , فهي ناقل وموجه المعرفة وتتعدد وسائل الاتصال حسب التقدم العلمي والتكنولوجي , ومن أهمية وسائل الإعلام المختلفة نلاحظ أنها تقدم خبرات مقروءة أو مسموعة أو رمزية.¹

4/ معوقات الاتصال التنظيمي:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها , فهي تعمل على تشتيت المعلومات , وتشويها فنقل من فعالية عملية الاتصال , وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن : المؤثرات التي تمتد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو زيادة أو التعريف المقصود وغير المقصود.²

1- المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها . وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء , كما أن كلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

الاختلافات الوراثية:

إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبه كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الانسان في الحياة يتشكل بقوة أذكاره واتجاهه.³

تنقية وغرلة المعلومات:

تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل فالمرؤ وس قد يخفي أو يعدل معلومات غير

¹ حي عبد الله, مرجع سابق, ص 32-33.

² هادي نهر, أحمد محمود الخطيب, إدارة الاتصال والتواصل النظريات, العمليات الوسائط, الكفايات, مرجع سابق, ص 337.

³ عبد الغفور يونس, مرجع سابق, ص 374.

مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم , ويمكن السبب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

التجريد:

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل , بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.¹

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم. وتتمثل هذه العوائق فيما يلي:

التباعد الاجتماعي:

نقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة , وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر ال حواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير , إذ تتعقد الاتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برنامج وقواعد اتصالية , ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم²

الاختلافات الثقافية:

إن التمايز بين الثقافات وبين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتم بالصعوبة , فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات , فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.³

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال:

"فعل ثقافي, فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا".⁴

¹ عبد الغفار عفي, السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1990, ص 748.

² بوعطيط جلال الدين, مرجع سابق, ص 61..

كامل محمد المغربي, السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم, دار الفكر, الأردن, ط 3, 2004, ص 242³.

⁴ P . Casse, Ay . covhave : les utiles de la communication effiace, chotard et associe éditeur, 1984, p51.

منه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات و فرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

الإدراك الانتقالي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

الانطواء:

عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.¹

اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها ، إما شفاهية أو كتابية . إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة ، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات و الألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن اتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة و يسر ، ولكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون كل مهنة تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها. وبطبيعة الحال مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة أما الاتصالات الشفهية فإنها تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الاستفسار عن المدلول الألفاظ والكلمات.²

الانفعالات:

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستح دد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.³

3- المعوقات التنظيمية:

يرى محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله أن معوقات الاتصال التنظيمي هي التي تكون على مستويات الإدارية المختلفة:

مستويات الإدارة إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك دعيا لإعاقة الاتصال بسبب أن المعلومات سوف تفقد الكثير منها أثناء الصعود والنزول.

عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم : كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال ، واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال. ومن ثم إلى سوء الإنجاز.

¹ محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر, عمان, ط3, 2005, ص522.

² طارق المجذوب, الإدارة العامة, الدار الجامعية للطباعة والنشر, بيروت, 2000, ص 522.

³ عبد الغفور يونس, تنظيم وإدارة الأعمال, دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت, 1971, ص 373.

تغيير في المديرين : وذلك من الممكن وخاصة إذا كان كل مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلا : المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.

تفسيرات المدير: حيث يعتمد التفسير للأشياء على مدى سعة الإدراك وتفهم الأمور هنا بدوره من الطبيعي جدا أن يختلف من مدير إلى مدير والمدير أيضا قد يفسر الأمور بأكثر من وجه نظرا بناء على ما يعتمد وبأسلوب إداري.¹

ثانيا : مساهمة الاتصالات التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية

ان شبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها ان تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين ، سيما اذا اتسمت الطرق المتعددة للاتصال بفعالية تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم...الح بدقة وثقة ، وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والانساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي ، وفي اغلب الاحيان تحقق هذه الاساليب درجة عالية من التفاهم والانسجام والتقارب بين الادارة والعمال ، وتدعيم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف.²

يعتبر التنظيم وظيفة ادارية مكملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله الى واقع قابل للتنفيذ.³ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات اصبحت عملية الاتصال التنظيمي تتم بشكل اكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات ، حيث اصبحت التنظيم بهذا الشكل يعرف ب التنظيم الالكتروني. وعلى العموم يمكن توضيح مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية:⁴

- التنظيم الالكتروني هو تنظيم مرن يسمح بالاتصال والتعاون بين مختلف الافراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية (INTRANET) وهذا ما يحقق الاتصالات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة . ولاشك أن هذه الاتصالات القائمة على الانترنت ستؤدي الى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- اعتمادا على شبكات الاعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على انتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي ، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن.

¹ أميمة عناب, معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة رسالة ماجستير, جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي, الجزائر, 2014, ص 95.

² العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية, رسالة ماجستير, جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر, 2008, ص240.

³ موفق حديد محمد, الادارة: المبادئ النظرية والوظائف, ط1, دار حامد, عمان, الاردن, 2001, ص 140.

⁴ موسى عبد الناصر, محمد قريشي: مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي, العدد 9 , الجزائر(بسكرة) , 2011, ص93.

- تحقيق تغييرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة . وهذه التغييرات نجدها على الاقل في جانبين هما:
- ✓ استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهنيي وعامل المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال انماط التنظيم التقليدية.
- ✓ استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.
- ✓ تحويل الزبائن من متلقين سلبيين الى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات التي يطلبونها واختيار الخصائص وتولي فاتها التي يحددونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

المطلب الرابع: التكنولوجيا والإدارة الالكترونية

مع الثورة التكنولوجية التي انتشرت في نهاية القرن الماضي بات استخدام التكنولوجيا أمراً حتمياً في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكافة مناحي الحياة البشرية ، ولم يصبح استخدام التكنولوجيا من عدمه خياراً متاحاً لذلك فان التساؤل حول استخدام التكنولوجيا من عدمه أصبح أمراً من الماضي وبات السؤال الملح ليوم يتمحور حول كيفية تحقيق أقصى نتائج أو مردودية ممكنة من خلال استخدام هذه التقنيات ومتابعة تحدياتها المتسارعة.

أولاً: مفهوم التكنولوجيا:

1- تعريف التكنولوجيا:

يعتبر مفهوم التكنولوجيا من المفاهيم التي ناقشها الكثير من الباحثين والمفكرين ، واختلفوا في نظرتهم له بسبب اختلاف تخصصهم وتطور خصائص التكنولوجيا نفسها ، ولكن من الأمور المنطقية عليها أن ماهية التكنولوجيا قديمة قدم المخترعات البشرية نفسها، حيث كانت تعتبر وسيلة من الوسائل التي اكتشفها الانسان عند تطويعه البدائي للطبيعة ، وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء حاجياته المتنامية.¹

ورد في بعض المصادر ان اول ظهور لمصطلح " تكنولوجيا" (TECHNOLOGEI) كان في المانيا عام 1970 م، وهو مركب من قطعتين : (TECHNO) وتعني في اللغة اليونانية "الفن" او "صناعة يدوية" و (LOGIE) وتعني علم او نظرية.²

وينتج عن تركيب المقطعين معنى "علم صناعة المعرفة النظامية في فنون الصناعة او العلم التطبيقي" . وليس لديها مقابل اصيل في اللغة العربية بل عربت بنسخ لفظها حرفياً "تكنولوجيا" TECHNOLOGY

¹ فضيل دليو، التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال، المفهوم-الاستعمالات-الافاق، دار الثقافة، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان، 2010، ص20.
² نور الدين زمام و صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد الحادي عشر، بسكرة، الجزائر، جوان 2013، ص 165.

ويلخص حسين كامل بهاء الدين رؤيته لمفهوم التكنولوجيا قائلا : " ان التكنولوجيا فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل ان تكون مجرد اقتناء معدات .ويعتقد كل من "ماهر اسماعيل صبري " و"صلاح الدين محمد توفيق " ان التكنولوجيا ليست مجرد علم او تطبيق العلم او مجرد اجهزة،بل هي اعم واشمل من ذلك بكثير فهي نشاط انساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي .من خلال هذا العرض يمكننا تعريف التكنولوجيا على أنها : " جهد انساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات والعناصر البشرية وغير البشرية المتاحة في مجال معين وتطبيقها في اكتشاف وسائل تقنية لحل مشكلات الانسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته.

2- خصائص التكنولوجيا¹:

- تقليص الوقت : فالتكنولوجيا تقلص من الوقت في مجال البحث العلمي او التقلي او على المستوى الخدمات الادارية.
- تقليص المكان : حيث تستطيع هذه التكنولوجيا استيعاب حجم هائل من البيانات مما يوفر مساحات للتخزين.
- حل المشكلات : تتيح هذه التكنولوجيا القدرة على اعطاء المعلومة لمتخذي القرار والتبؤ لمختلف المشاكل والعراقيل التي قد تصادف العاملين
- التفاعلية : لدى هذه التكنولوجيا القدرة على توصيل الاطراف فيما بينها وبالتالي زيادة مستويات التفاعل بين الاطراف.
- قابلية التحويل والحركة : بإمكان هذه التكنولوجيا التحرك على حسب المقتضي وبالتالي الاستفادة القصوى من الخدمات في اي مكان يتواجد فيه الملتقي.
- الاجماهيرية : ونعني بها قدرة هذه التكنولوجيا على الوصول لطرف او اطراف متعددة والتحكم في آلية التدفق بينهما.
- التكلفة : يعتبر اقتناء هذا النوع من التكنولوجيا باهض اذا ما تمت مقارنته بالوسائل التقليدية.
- الانتاجية : تقدم هذه التكنولوجيا قدرة هائلة على تسريع العمل وبالتالي زيادة في الانتاجية.

ثانيا : استخدامات تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية

نتيح تكنولوجيا المعلومات العديد من الاستخدامات والتطبيقات للمؤسسات وتتلخص فيما يلي:²

1- الاستخدام الداخلي:

¹ ابراهيم عاشوري :المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر،مرجع سابق،ص 171.
² بن البار موسى: استخدامات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة بالمنطقة الصناعية لو لاية برج بوعريريج ،مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ،العدد 26،الجزائر (الجلفة)،ص 222.

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها، التعريف بالمؤسسة، نشاطها، هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الخدمة او المنتج.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد فيما يخصهم من معلومات شخصية ، الوظيفة، الترقيات، العقوبات.
- يربط كل اجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وان كانت في اكثر من مبنى ، ومهما تباعدت جغرافيا، اذ تسمح لكل جزء فيها بمعرفة ما يجري في الاجزاء الاخرى.
- الاستعمال الالكتروني لبطاقات الدوام (حضور العاملين) لتسهيل معالجة البيانات والاستفادة منها وسرعة الوصول اليها.
- تتيح للموظفين الوصول الى الوثائق المعيارية للفحص والمعالجة(طلب عطلة)
- تستعمل تكنولوجيا المعلومات لتوصيف الوظائف وتحديد مهامها ومسؤولياتها
- وضع معلومات عن المنتج ومواصفاته لتجنب تكرار الشرح عدة مرات.
- الانتقال السريع والسهل للمعلومات داخل المؤسسة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات بتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق.

2- الاستخدام الخارجي:

- نشر اعلانات وإشهار المنتجات وخدمات المؤسسة حتى تجلب اكبر عدد من العملاء.
- تسمح للعملاء بالشراء عبر الانترنت (التجارة الالكترونية)
- سرعة الاتصال مع اشخاص خارج المؤسسة عن طريق البريد الالكتروني فهو يكسب ميزة الهاتف من ناحية السرعة ، وميزة الخطاب بإعطاء تعبير احسن.
- توريد المؤسسة بمعلومات عن مواد تريد شراءها، خاصة المواد ذات التمويل الكبير.
- إمكانية استفادة الافراد الخارجيين عن المؤسسة من مواضيع البحوث التي يقدمها موظفوها.
- الحصول على معرفة خارجية من خبراء كآساتذة جامعيين محترفين في مجال عملها، لحل بعض مشاكلها دون دفع ثمن الاستشارة.
- الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختبار ثم اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
- اختبار سوق منتجاتها ومدى رضا المستهلكين عنها مما بيدها في وضع مخططات مستقبلية.
- امكانية اختيار المورد المناسب من خلال العروض المقدمة من طرفهم (آجال التسليم، ميزات المنتج ، السعر،...)
- متابعة تطور قطاع المؤسسة ، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع ومؤسسات اخرى من نفس القطاع .

- الحصول على معلومات عن المنتجات المنافسة ومميزاتها حتى تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة.¹

¹ مرجع سابق، ص 223.

خلاصة الفصل

من خلال استعراضنا للفصل السابق تم التطرق لتعريفات الادارة الالكترونية وما تشمله من استخدام للتقنيات الحديثة، كذلك تم التعرف على مبادئ وخصائص الإدارة الالكترونية، وعلى الأهمية الكبرى للإدارة الالكترونية في شتى المجالات، ثم التعرف على تفوق الادارة الالكترونية على الادارة التقليدية في العديد من المزايا، كما تم عرض الأسباب التي دفعت الى التوجه نحو الادارة الالكترونية بدلا من الادارة التقليدية وهذا نتيجة التغيرات العالمية التي فرضتها مختلف الدوافع. كما اتضح لنا أن الوظائف الاساسية للإدارة الالكترونية تتحدد بأربع وظائف وهي : التخطيط والتنظيم، الرقابة والقيادة، وهذه الوظائف مترابطة ومتناسقة فيما بينها.

كما تم التعرف على مختلف الاتجاهات وعوامل النجاح، كما ان هناك معوقات تعيق تطبيق الادارة الالكترونية في مختلف النواحي المالية، الادارية، البشرية، والفنية. كما يعتبر المناخ التنظيمي الدعامية الأساسية للإدارة الالكترونية من خلال عناصره المتمثلة في : الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات التنظيمية والتكنولوجيا التي تساهم بشكل كبير في تطبيق الادارة الالكترونية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية واختبار

الفرضيات

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية من الجوانب المهمة في عملية المعرفة ، حيث توضح مختلف العلاقات والآثار التي تنطلق منها كل دراسة، وهذا انطلاقاً من الإشكالية المطروحة وفرضيات الموضوع وتساهم الدراسة التطبيقية كذلك في سرد الآراء حول التوجيهات العامة نحو موضوع ما، الأمر الذي يمكن من إبداء الاقتراحات والأفكار التي من شأنها حل المشكلة. و هدفت دراستنا إلى تحقيق جملة من الأهداف على المستويين النظري والتطبيقي، فمن خلال الاستبيان الذي تم توجيهه لعينة من الأساتذة الجامعيين، تمت معرفة صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها لمعالجة الإشكالية المطروحة.

في المبحث السابق تم ذكر أهم ما كتب في موضوع المناخ التنظيمي السائد ، وكما تم التطرق إلى واقع المناخ داخل المنظمة ، في هذا الفصل سنحاول القيام بعملية إسقاط لما كتب في موضوع المناخ التنظيمي وأثره على واقع جامعة ميله ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول : الاطار المنهجي للدراسة ؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة؛

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج؛

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يشير روبرت (Robert K.Yin) إلى الدراسة الميدانية باعتبارها : " البحث عن ظاهرة حديثة

في

نطاق حقيقي أو واقعي ، حيث تكون العلاقة بين الظاهرة و النطاق الحقيقي غير واضحة ، مما يستلزم من مصادر المعلومات " ¹ ، فالدراسة الميدانية تمكن من تحصيل تقنيات و أساليب ، وتحديد مختلف القواعد وتقديم الحلول و الاقتراحات المختلفة ، والتي تشكل في مجملها عناصر المعرفة التطبيقية ، فالشئ الميداني في الدراسة من شأنه معالجة الإشكالات من خلال الاختيار السليم للتقنيات و لأساليب البحث العلمي التي تتوافق وطبيعة الدراسة ، كما أن الاختيار السليم لمنهجية الدراسة يسهم في خروج الدراسة بنتائج ومقترحات عملية

و بغية التحقق من مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة ، ومن أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة في هذه الدراسة ، تم التعرض في هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة الدراسة وصف منهجية الدراسة وأدواتها المتعددة ، إضافة إلى مجتمع الدراسة وعينته .

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

أولاً: التعريف بالمركز الجامعي لميلة

المركز الجامعي لميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة . تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008 . فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الولاية.

يتوفر المركز الجامعي لميلة على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم . استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية و يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار².

¹ خليل شرقي: دور الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة لأداء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2016 ، ص 214.

² <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php> (le: 01/06/2019 , 13.15).

ثانيا: مهام المركز الجامعي ميلا

في إطار مهام المرفق العمومي للتعل يم العالي، يتولى المركز الجامعي مهام التكوين المالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ تكوين إطارات ضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث.
- ✓ المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعرف وتحصيلها وتطويرها.
- ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ✓ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعرف وإثرائها.¹

ثالثا: الهيكل الإداري للمركز الجامعي.

المركز الجامعي لولاية ميلا منظم كما يلي:

(1) مكتب الأمين العام:

- ويمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:
 - ✓ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية.
 - ✓ مصلحة التكوين وتحسين المستوى.
 - ✓ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - ✓ مصلحة المستخدمين للأساتذة.
- المصالح التقنية المشاركة، تتكون من 4 مصالح عامة وهي:
 - ✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلان والاتصال والتعليم عن بعد.
 - ✓ مركز الطبع والسمعي البصري.
 - ✓ مركز التعليم المكثف للغات.
 - ✓ مكتب الأمن الداخلي.

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php> (le: 01/06/2019 , 15.00).

• المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة و الوسائل، تتكون من 4 مصالح هي:

✓ مصلحة النظافة والصيانة.

✓ مصلحة المحاسبة والجرد والأرشفة.

✓ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والنفقات.

✓ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث.

(2) المدير المساعد المكلف بالتنمية والإشراف، فيه 3 مصالح هي:

✓ مصلحة الإحصاء والإشراف.

✓ مصلحة الاعلام والتوجيه.

✓ مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.¹

(3) المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات ، بدوره يحتوي على 3

مصالح:

✓ مصلحة الشهادات والمعدلات.

✓ مصلحة التكوين المتواصل.

✓ مصلحة التعليم والتدابير والتقييم.

(4) المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي وهي:

✓ معهد العلوم والتكنولوجيا.

✓ معهد الآداب واللغات.

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

(5) المكتبة المركزية: بها قاعتان تتسع لـ 400 مقعد.

(6) العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.²

رابعا: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

من خلال الشكل الموالي الذي يمثل الهيكل الإداري للمركز الجامعي، يتكون المركز الجامعي من

مجموعة من المديريات التي تتدرج من تحتها مجموعة من المصالح كلها تسعى إلى إنجاح الموسم

الدراسي الجامعي من خلال القيام بمختلف المهام الخاصة بالطلبة والأساتذة والموظفين والعاملين في

المؤسسة والمكونات المادية للمركز.

¹ <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php> (le: 02/06/2019 , 10.00).

² <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php> (le: 02/06/2019 , 11.00).

المطلب الثاني : منهج الدراسة وأدواتها

يعتبر تحديد منهج الدراسة من الأساسيات الضرورية قبل البدء في الدراسة الميدانية ، فمن خلال الاختيار السليم للمنهج الذي يتوافق مع طبيعة الدراسة ، تسهل عملية اختيار الأدوات و التقنيات البحثية التي تؤدي إلى المعالجة العلمية الدقيقة للإشكالية وللفرضيات المطروحة ، فإما ترى ما هي المنهجية إلى المعالجة العلمية الدقيقة للإشكالية وللفرضيات المطروحة ، فإما ترى ما هي المنهجية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة؟

1- منهج الدراسة

يعرف المنهج أنه: "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة ، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو ان الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها ، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية " ¹.

ولغرض الوصول إلى معرفة الحقائق من طرف الباحث ، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ، والمعلومات المراد الوصول إليها من طرف آراء الأساتذة الجامعيين والموظفين الإداريين ، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات كتخليها واختبار الفرضيات عليها. ان هذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي عليها في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً و كلفياً ، فالتعبير النوعي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها ، أم التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ² ، وسبب اعتماد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة هو توافقه مع طبيعة الموضوع المدروس ، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يركز على الجمع بين الجانب الكمي ، فالمنهج الوصفي ، فالمنهج الوصفي التحليلي أسلوب يركز على الجمع بين الجانب الكمي والنوعي (تقارير ووثائق عن واقع تطبيق الإدارة الالكترونية ، الملاحظات ، الاستبيان) من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية ، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة ، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية ، وباعتبار أهمية هذا المنهج المختار ، ماهي اهم أدوات هذا المنهج ؟

2. أدوات جمع وتحليل البيانات

بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة للدراسة كان من الضروري الاعتماد على أدوات تسمح بجمع البيانات بطرق مختلفة، كإجراء لمختلف التحليلات الإحصائية على هذه البيانات

1.2- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة ، فالاستبيان عبارة عن : قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع المعلومات في موضوع معين ، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، و ي مكن أن يتم عن طريق البريد، الانترنت

¹ أحمد الرفاعي : منهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ن 2005 ، ص 121.

² عبد المجيد قدي : أسس البحث في العلوم الاقتصادية و الإدارية-الرسائل و الأطروحات ، الطبعة الأولى ، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 50.

أو وجها لوجه¹ كما تعرف الاستمارة على أنها .

تمودج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع ، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد²؛ ويجب أف تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض و اللبس .

وقد مر إعداد استبيان هذه الدراسة بمراحل عديدة ؛ حيث تضمنت المرحلة الأولى إعداد الاستبيان ، وهذا اعتمادا على ما كتب في الفصلين من هذه الدراسة ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الاستب يانات التي تتقاطع مع مضمون موضوعنا ، و قد جاءت استمارة الدراسة في ثلاثة محاور رئيسة ، هي :

المحور الأول : تضمن متغيرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ، هذه المتغيرات تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى العلمي ،سنوات الخبرة،المنصب (

المحور الثاني : تضمن (21) عبارة تتعلق بقياس مستوى المناخ التنظيمي السائد في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة من وجهة نظر عينة الدراسة ، وهذا انطلاقا من أربعة متغيرات جزئية ، وهي:

- الهيكل التنظيمي (العبارات :1.2.3.4.5.6) ؛ وتم إعداد عبارات هذا البعد مستعينا بدراسة كل من : (إيهاب محمود عايش الطيب³ ؛ محمد سليم عطية المطرفي⁴).
 - القيادة (العبارات:7.8.9.10.11) ؛ وتم إعداد عبارات هذا البعد مستعينا بدراسة (محمد الكر⁵)
 - الاتصال التنظيمي (العبارات: 12.13.14.15) ؛ وتم إعداد عبارات هذا البعد مستعينا بدراسة : (منال طه الكفاوين⁶)
 - التكنولوجيا (العبارات: 13.14.15.16.17.18.19.20.21) وتم إعداد عبارات هذا البعد مستعينا بدراسة : (مريم لكحل محمود⁷) .
- المحور الثالث :** تضمن (18) عبارة تتعلق بقياس تطبيق الادارة الالكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة ، وهذا انطلاقا من ثلاث متغيرات جزئية (مستعينة بدراسة جمال دريد¹) هي :

¹ Chris Gratton& Ian Jons : Research Methods for Studies. Routledge Taylor & Francis Group ، 2nd Edi Unied Kingdom ، 2010، pp.126.127.

² رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية ، دار هومة ، عين مليلة ، 2007 ، ص 123 .

³ إيهاب محمود عايش الطيب :أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بشركة الإتصالات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008،ص 172 .

⁴ محمد سليم عطية المطرفي :المناخ لتنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2013،ص 175.

⁵ محمد الكر: القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين مؤشرات التمييز و معايير الاعتماد، أطروحة دكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

⁶ منال طه الكفاوين : العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء التدريس في صنع القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن ، 2005 ، ص 351.

⁷ محمود مريم لكحل : دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جمعة المدينة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المدينة ، الجزائر ، 2015 ، ص 170.

* أنظر الملحق رقم (1)

استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل(العبارات 22.23.24.25.26.27.28.29)

نظم المعلومات (العبارات :30.31.32.33)

استخدام الشبكات الالكترونية (العبارات:34.35.36.37.38.39)

عد استكمال بناء الاستبيان في شكله الأولي وبعد مناقشته مع المشرف وإرساله إلى المحكمين، تم إجواء التعديلات عليه بناء على اقتراحات المشرف والمحكمين ، بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة من أساتذة وموظفي جامعة ميله (41) فرد بمختلف الرتب العلمية بهدف الضبط النهائي للاستبيان (*). تجدر الإشارة أنه في إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا .

ولغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الدراسة ، تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا ولغرض قياس مدى توافق آراء العينة مع عبارات محاور الدراسة ، وفقا لقياس ليكارت likert الخماسي، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية : (موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات التّرجيح لكي يتم معالجتها إحصائيا ، وذلك على النحو التالي : موافق بشدة (5 درجات) ، موافق (4 درجات) ، محايد (3 درجات) ، غير موافق (2 درجة)، غير موافق بشدة (درجة واحدة) . إن تحديد طول الفئات لمقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) المستخدم في محاور الدراسة ، تطلب حساب المدى (5-1=4) ، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول تطلب حساب المدى (5-1=4) ، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول تطلب حساب المدى (5-1=4) ، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الفئة الصحيح، أي بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) ، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة ، وهكذا أصبح طول الفئات كالاتي : $0.8=5/4$

-من 1 إلى 1.80 يمثل (غير موافق بشدة) نحو كل عبارة، باختلاف المحور المراد قياسه؛

-من 1.81 إلى 2.60 يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛

-من 2.61 إلى 3.40 يمثل (محايد) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛

من 3.41 إلى 4.20 يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه؛

-من 4.21 إلى 5.00 يمثل (موافق بشدة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

ولا يعتبر الاستبيان الأداة الوحيدة لجمع بيانات هذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة لجمع البيانات كذلك، فمعايشتنا اليومية للجامعة وقيام الباحث بمختلف النقاشات بين أعضاء هيئة التدريس

¹ جمال درير : الإدارة الإلكترونية وفعالية الإتصال في المؤسسات الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – جامعة الجزائر 3 2017، ص 459.

مكننا من معرفة أهم المشاكل و العراقيل و التحديات التي تواجه منظومة التعليم العالي ، سمح لنا بمعرفة مكامن الضعف و معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، و الاختلافات الموجودة على مستوى الهياكل والعلاقات والامكانيات .اذن تعددت مصادر جمع البيانات في دراستنا فيما ترى اهي أهم الأدوات الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل هذه البيانات؟

2.2- أدوات تحليل البيانات:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور (SPSS (version25 حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة؛
- التكرارات والنسب المئوية لكل من الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد عينة الدراسة ، و كذلك توجهاتهم لمحاور الدراسة ؛
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة ؛
- المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد وفق نموذج ليكارت ؛
- حساب الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ،والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي في حالة ما اذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي ، للتعرف على مدى اذا كانت هناك اختلا فات ذات دلالة احصائية بين اتجاهات عينة الدراسة ، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية؛

الارتباط البسيط لقياس العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث و الفرضيات و قبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات، لا بد له من تحديد مجتمع الدراسة، لأن صياغة الفرضية تكون على شكل عبارة تتكون من متغيرات تدل على سمات أفراد أو أشياء تشكل المجتمع الإحصائي والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو المؤسسات الذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

أما مفهوم عينة الدراسة يمكن ت قديمه على أنه: " مجموعة صغيرة من مجتمع الدراسة والتي يتم اختيارها بطريقة ما وإجراء الدراسة عليها، ثم تعميم النتائج على المجتمع الأصلي ككل. أما مفهوم وحدة المعاينة فهو يعبر عن فرد معين يشكل جزءا من مجتمع معين، يؤخذ على أنه ممثل للأفراد من نفس الفئة بهدف تحديد عينات هذا المجتمع.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة الأساتذة الدائمون في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة ، أما المجتمع

المستهدف من الدراسة فهم أساتذة كلية الاقتصاد ، وقد تم اختيار أساتذة كلية الاقتصاد نظرا لأنهم أقرب الى مجال التخصص من جهة ، كما أنهم أكثر قربا وفهما ومتابعة لمضامين الادارة الالكترونية في التعليم العالي

2- خصائص عينة الدراسة :

من أجل التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ثم توزيعهم حسب: الجنس، الخبرة، المستوى العلمي، سنوات الخبرة

1.2. توزيع مفردات العينة حسب الجنس

يحدد الجدول التالي توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	24	58.5
أنثى	17	41.5
المجموع	41	100

المصدر : من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول (3) يتضح أن (58.5) بالمائة من العينة هم ذكور و (35.3) بالمائة هم إناث

2.2. توزيع مفردات العينة حسب السن:

جدول رقم 4: توزيع مفردات العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسب المئوية
30 سنة فأقل	23	56.1
من 31 إلى 40 سنة	18	43.9
من 41 الى 50 سنة	-	-
من 51 الى 60 سنة	-	-
المجموع	41	100

المصدر : من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يشير الجدول (4) الى أن أغلب العينة أقل من 30 وما بين (31-40) عام حيث تمثل نسبتهم (56.1) و (43.9) على التوالي

3.2. توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة:

يمكن ان نحدد توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة حسب الجدول التالي :

جدول رقم (5) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
6 سنوات فأقل	22	53.7
من 6-10 سنوات	11	26.8
من 11-15 سنة	8	19.5
من 16-20 سنة	-	-
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يمكن ان نلاحظ من خلال الجدول (5) أن أغلبية العينة كانت أقل من 6 سنوات ، وما بين (6-10) سنوات ، و(11-15 سنة) بنسب (26.8 و 19.5) على التوالي.

4.2 - توزيع مفردات العينة حسب الرتب العلمية

جدول رقم 6 : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ مساعد	19	46.34
أستاذ محاضر	18	43.9
أستاذ التعليم العالي	5	12.2
المجموع	41	100

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من خلال الجدول (6) أن الأساتذة المساعدون (أ و ب) بلغت نسبتهم (46.3 %) ، تليها نسبة الاساتذة المحاضرين (أ و ب) بنسبة (43.9 %)

3- الاختبارات الاحصائية لثبات صدق المقياس :

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق وثبات المقياس ، من خلال استخدام Alpha de Cronbach والذي يقيس ثبات قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف ، ومجاله (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول)

ومن أجل معرفة صدق وثبات مقياس الاتساق الداخلي أيضا لمعرفة الاتساق بين العبارات والبعد الخاص بها ، وهذا من خلال معامل الارتباط ، ومجاله (إلى 0.19 ضعيف جدا ، 0.2 إلى 0.39 ضعيف، 0.4 إلى 0.59 متوسط، 0.60 إلى 0.79 قوي، 0.8 إلى 1 قوي جدا)¹، كما استخدم الباحث

¹ خليل شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

مقياس Guttman للتصفيه الجزئية ، والذي يعتمد على تجزئة البعد أو المحور إلى نصفين واختبار ما اذا كان النصف الأول متسق مع النصف الثاني ، ويجب أن يكون أقل من معامل Alpha de Gronbach وأكبر من 0.6.

وفي مايلي عرض لنتائج الاختبارات السابقة والخاصة بكل محور.
الجدول (7) : الاختبارات الاحصائية لثبات محور المناخ التنظيمي

المعاملات الابعاد/المحور	Alpha de Cronbah	معامل Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
الهيكل التنظيمي	0.783	0.843	0.00	الجزء الأول
القيادة	0.803	0.817	0.00	
الاتصالات التنظيمية	0.797	0.863	0.00	الجزء الثاني
التكنولوجيا	0.762	0.884	0.00	
المحور	0.862			0.674

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (7) ، يتضح أن معامل Alpha de Gronbach بلغ (0.86) وهو مقياس جيد، والذي يعكس ثبات نتائج الدراسة ما يعني قبول عبارات محور المناخ التنظيمي واعتماده في تحليل نتائج الدراسة ، ويؤكد هذا معاملات Spearman التي جاءت قوية ، وهو ما يشير إلى إتساق عبارات الأبعاد مع المحور الخاص بها. إضافة إلى معامل التجزئة النصفية قدر ب (0.67) فهو أقل من معامل ألفا كرونباخ وأكبر من (0.6) ، ما يعطي قوة أكبر لعبارات المحور الأول وجعلها تعبر حقيقة عن المناخ التنظيمي

الجدول (08) : الاختبارات الاحصائية لثبات محور الادارة الالكتروني

المعاملات الابعاد/المحور	Alpha de Cronbah	معامل Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل	0.559	0.922	0.00	الجزء الأول
نظم المعلومات	0.672	0.860	0.00	
استخدام الشبكات الالكترونية	0.816	0.864	0.00	الجزء الثاني

المحور	0.678	0.568
--------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (8) ، يتضح أن معامل Alpha de Gronbach بلغ (0.67) وهو مقياس مشكوك فيه ، والذي يعكس عدم ثبات نتائج الدراسة ما يعني عدم قبول عبارات محور الإدارة الإلكترونية واعتماده في تحليل نتائج الدراسة ، ويؤكد هذا معاملات Spearman التي جاءت متوسطة ، وهو ما يشير إلى عدم إتساق عبارات الأبعاد مع المحور الخاص بها . إضافة إلى معامل التجزئة النصفية الذي قدر ب (0.56) فهو أقل من معامل ألفا كرونباخ وأقل من (0.6) ، ما يعطي ضعف لعبارات المحور الثالث وجعلها لا تعبر عن حقيقة المناخ التنظيمي

4- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

باستخدام اختبار كولمجروف سمونوف (One-Sample Kolmogorov Smirnov Test) لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم (09) : اختبار كولمجروف سمونوف (Kolmogorov Smirnov)

	Kolmogorov-Smirnov		
	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	2.75	41	0.645
الإدارة الإلكترونية	2.39	41	0.422

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفرضية الصفرية H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي / الفرضية البديلة H_1 : بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي .

بما أن مستوى الدلالة (sig) أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة ، وبالتالي بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لمعرفة آراء أساتذة معهد الاقتصاد حول نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد ، فإننا في هذا المطلب سنقوم بعرض إجاباتهم المختلفة ، ولأجل تحقيق هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات ، النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، وترتيب إجابات الباحثين وفقا لدرجة موافقتهم

1- عرض وتحليل بيانات بعد الهيكل التنظيمي.

جدول رقم (10) : استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الهيكل التنظيمي في الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.897	1.84	00	194	118	936	838	تك	1/ يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة
		00	9.3	5.7	44.9	40.2	%	
1.115	2.52	00	608	300	751	427	تك	2/ تطبق ادارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حرفي
		00	29.1	14.4	36	20.5	%	
0.154	2.85	156	544	463	679	244	تك	3/ هناك عملية توصيف للمهام والوظائف بشكل دقيق
		7.5	26.1	22.2	32.6	11.7	%	
1.061	2.74	63	608	328	908	179	تك	4/ توجد مرونة في العمل بين المستويات الادارية في المؤسسة الجامعية
		3	29.1	15.7	43.5	8.6	%	
1.178	2.94	152	668	425	579	262	تك	5/ تربط إدارة الجامعة التعيين في المناصب الادارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام.
		7.3	32	20.4	27.8	12.6	%	
1.222	2.46	158	315	359	746	508	تك	6/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة انجاز العمل من طرفكم.
		7.5	15.1	17.2	35.8	24.4	%	
0.937	3.07	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للهيكل التنظيمي						

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (10) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في المؤسسة الجامعية جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.07) بانحراف معياري قدره (0.937) ، ويدخل

هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على أن الهيكل التنظيمي الموجود في الجامعة مناسب لتأديج الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة موافقة من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (5): تربط إدارة الجامعة التعيين في المناصب الادارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.94) بانحراف معياري قدره (1.178) ، كما كانت نسبة الموافقين : $27.8 + 12.6 = 40.4\%$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (3) : هناك عملية توصيف للمهام والوظائف بشكل دقيق في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (0.154) ، كما كانت نسبة الموافقة : $32.6 + 11.7 = 44.3\%$ من اجمالي المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (1) يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.84) بانحراف معياري قدره (1.84) بانحراف معياري قدره (0.897) ، كما كانت نسبة الموافقة : $44.9 + 40.2 = 85.1\%$ من اجمالي المستجوبين.

4-جاءت العبارة (4) توجد مرونة في العمل بين المستويات الادارية في المؤسسة الجامعية في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.74) بانحراف معياري قدره (1.061) ، كما كانت نسبة الموافقة : $43.5 + 8.6 = 52.1\%$ من اجمالي المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (2) تطبق ادارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حرفي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (0.154) ، كما كانت نسبة الموافقة : $36 + 20.5 = 56.5\%$ من إجمالي المستجوبين.

6- جاءت العبارة رقم(6): الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة انجاز العمل من طرفكم في المرتبة السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.46) بانحراف معياري قدره (1.222) ، كما كانت نسبة الموافقين : $35.8 + 24.4 = 60.2\%$ من مجموع المستجوبين.
بصفة عامة :

الهيكل التنظيمي كما يراه المبحوثين يتوافق أنشطة ومهام المؤسسة كما أنه يعمل على تطبيق مختلف اللوائح والقوانين بشكل حرفي مما يسهل تنفيذ مختلف الوظائف بشكل دقيق وبكفاءة في تنفيذ المهام.

2- عرض وتحليل بيانات بعد القيادة

جدول رقم (11) : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.113	3.06	220	591	480	687	108	1/ يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات
		10.5	28.3	23	32.9	5.2	
1.230	2.53	152	304	588	486	556	2/ يأخذ المشرف باقتراحاتك في عملية اتخاذ القرارات
		7.3	14.6	28.2	23.3	26.7	
1.219	2.44	211	188	379	836	472	3/ المشرف يحترم القواعد التي تضعها الجماعة لتنظيم العمل
		10.1	9	18.2	40.1	22.6	
1.141	2.38	211	121	269	1126	359	4/ المشرف يحترم شخصيات الافراد ويعاملهم على أساس قدراتهم، و إمكاناتهم، ويفهم لظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل
		10.1	5.8	12.9	54	17.2	
1.228	3.13	214	731	595	198	348	5/ المشرف يكلفك بأعمال تفوق طاقتك، ويحيز لبعض العمال على حساب الاخرين
		10.3	35	28.5	9.5	16.7	
1.186	2.708	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للقيادة الجامعية					

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (10) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالقيادة في المؤسسة الجامعية جاءت موافقة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.937) بانحراف معياري قدره (1.186) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) مما يدل على أن النمط القيادي الموجود في الجامعة مناسب لتأدية الأعمال وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (2): يأخذ المشرف باقتراحاتك في عملية اتخاذ القرارات في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.53) بانحراف معياري قدره (1.230) ، كما كانت نسبة الموافقين : 50=23.3+26.7% من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (3) : المشرف يحترم القواعد التي تضعها الجماعة لتنظيم العمل في المرتبة الثانية من

حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.44) بانحراف معياري قدره (1.219) ، كما كانت نسبة الموافقة : $62.7=40.1+22.6$ % من إجمالي المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (4) المشرف يحترم شخصيات الافراد ويعاملهم على أساس قدراتهم، و إمكاناتهم، ويفهم لظروف العمل التي تؤثر على أداء العامل في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.38) بانحراف معياري قدره (1.141) ، كما كانت نسبة الموافقة : $71.2=54+17.2$ % من إجمالي المستجوبين.

4-جاءت العبارة (5) المشرف يكلفك بأعمال تفوق طاقتك،ويتحيز لبعض العمال على حساب الاخرين في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.13) بانحراف معياري قدره (1.228) ، كما كانت نسبة الموافقة : $26.5=9.5+16.7$ % من إجمالي المستجوبين.الا أن نسبة عدم الموافقة بلغت 45.3 مما يدل على أن المشرف يحترم العمال طاقاتهم في العمل ويعاملهم متساوية.

5- جاءت العبارة رقم (1) يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.06) بانحراف معياري قدره (1.113) ، كما كانت نسبة الموافقة : $38.1=32.5+5.2$ % من إجمالي المستجوبين.

بصفة عامة النمط القيادي كما يراه المبحوثين ينظر اليه بشكل ايجابي وان كان بمعدلات متوسطة ، ويعود الأمر إلى أن مختلف القيادات الجامعية تحترم قرارات وأفكار وآراء الجماعة في عملية اتخاذ القرارات.

4- عرض وتحليل بيانات بعد الاتصالات التنظيمية

جدول رقم (11): استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد الاتصالات التنظيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق		
1.180	2.54	348	956	250	376	156	تك	1/ توفر الادارة الجامعية اكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس.
		16.7	45.8	12	18	7.5	%	
1.365	2.73	425	688	325	315	333	تك	2/ تشجع الادارة الجامعية في مؤسستكم على اجراء الاتصال مع
		20.4	33	15.6	15.1	16	%	

كل الاطراف وفي كل المستويات									
1.206	2.61	215	316	301	947	307	تك	3/ هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي أتلقاها من طرف ادارة الجامعة سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات.	
		10.3	15.1	14.4	45.4	14.7	%		
0.941	2.63	90	274	637	948	137	تك	4/ تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات	
		4.3	13.1	30.5	45.4	6.6	%		
1.173	2.63	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لبعث الاتصالات التنظيمية							

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (11) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالاتصالات التنظيمية في المؤسسة الجامعية جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.63) بانحراف معياري قدره (1.173) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) يدل على أن الاتصال التنظيمي يجري بطريقة سهلة ومرنة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الجامعية الموجود في الجامعة مما ضمن وضوح مختلف الرسائل في كل المستويات وهذا بدرجة **موافقة** من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (2): تشجع الادارة الجامعية في مؤسستكم على اجراء الاتصال مع كل الاطراف وفي كل المستويات الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.53) بانحراف معياري قدره (1.230) ، كما كانت نسبة الموافقين : 53.4=33+20.4 % من م جموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (4) : تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.63) بانحراف معياري قدره (0.941) ، كما كانت نسبة الموافقة : 52=45.4+6.6 % من اجمالي المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (3) هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي أتلقها من طرف ادارة الجامعة سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.61) بانحراف معياري قدره (1.206) ، كما كانت نسبة الموافقة : $60.1=45.4+14.7$ % من اجمالي المستجوبين.

4-جاءت العبارة (1) توفر الادارة الجامعية اكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.54) بانحراف معياري قدره (1.180) ، كما كانت نسبة الموافقة : $62.5=45.8+16.7$ % من اجمالي المستجوبين .

بصفة عامة تتميز الاتصالات التي تجربها الإدارة الجامعية بنوع من القبول والإيجابية، من خلال إجابات المبحوثين ، ويعود هذا إلى إمتلاك وسائل ومهارات إتصالية تض من التواصل الفعال بين هيئة التدريس والإدارة ومختلف الأطراف والمستويات .

4- عرض وتحليل بيانات بعد التكنولوجيا المستخدمة

جدول رقم 12 : استجابات افراد العينة على العبارات التي تقيس بعد التكنولوجيا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1.124	2.52	132	278	515	778	383	1/ تبذل الادارة الجامعية جهدا في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل ولتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب ، وسائل العرض ، الربط بالانترنت
		6.3	13.3	24.7	37.3	18.4	
0.939	2.35	00	350	365	1039	332	2/ تسمح الادارة الجامعية بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الجامعية
		00	16.8	17.5	49.8	15.9	
0.954	2.47	00	368	570	827	321	3/ تعمل الادارة الجامعية على تحديث وصيانة الوسائل

		00	17.6	27.3	39.6	15.4	%	التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بشكل دوري
1.004	2.74	77	479	492	899	139	تك	4/ توفر الادارة الجامعية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس الالكتروني
		3.7	23	23.6	43.1	6.7	%	
1.282	3.08	378	519	245	788	156	تك	5/ تعمل الادارة الجامعية على اقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الجامعة
		18.1	24.9	11.7	37.8	7.5	%	
1.142	2.54	122	613	229	946	176	تك	6/ تعمل الادارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية
		5.8	29.4	11.0	45.3	8.4	%	
1.074	2.61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده التكنولوجي						

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (11) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الجامعية جاءت موافقة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.61) بانحراف معياري قدره (1.074) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) يدل على أن الإدارة الجامعية تمتلك مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة في أداء أعمالها مما يسهل وظيفة البحث وربطها بمختلف الأقسام التابعة لها وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة رقم (5) : حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.08) بانحراف معياري قدره (1.282) ، كما كانت نسبة الموافقين : $37.8 + 7.5 = 45.3\%$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (4) : توفر الادارة الجامعية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس الالكتروني حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.74) بانحراف معياري قدره (1.004) ، كما كانت نسبة الموافقين : $43.1 + 6.7 = 49.8\%$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (6) : تعمل الادارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.54) بانحراف معياري قدره (1.142) ، كما كانت نسبة الموافقين : $45.3+8.4 = 53.7\%$ من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (1) : تبذل الادارة الجامعية جهدا في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل ولتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب ، وسائل العرض ، الربط بالانترنت حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.52) بانحراف معياري قدره (1.124) ، كما كانت نسبة الموافقين : $37.3+18.4 = 55.7\%$ من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (3) : تعمل الادارة الجامعية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بشكل دوري حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.47) بانحراف معياري قدره (0.954) ، كما كانت نسبة الموافقين : $39.6+15.4 = 55\%$ من مجموع المستجوبين.

6- جاءت العبارة رقم (2) : تسمح الادارة الجامعية بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الجامعية حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.35) بانحراف معياري قدره (0.939) ، كما كانت نسبة الموافقين : $49.8+15.9 = 65.7\%$ من مجموع المستجوبين.
بصفة عامة يؤثر هذا البعد على توفر الوسائل التكنولوجية ، كما تعمل على إقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى مما يساهم في مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة مما يشجعهم على التعاملات الالكترونية والقضاء على التعاملات الورقية توفيراً للجهد والوقت.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة ، كما يلي :

جدول رقم 12: المتوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة، كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الهيكل التنظيمي في الجامعة
0.937	3.07	الهيكل التنظيمي
1.186	2.70	القيادة
1.173	2.63	الاتصال التنظيمي
1.074	2.61	التكنولوجيا المستخدمة
1.092	2.75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات ا لمتعلقة بمحور المناخ التنظيمي السائد جاءت موافقة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.75) بانحراف معياري قدره (1.092) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة من (2.61 إلى 3.40) ، مما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد مناسب وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين ، حيث جاء بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.07) وبانحراف معياري قدره (0.937) ، أما بعد القيادة جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (2.70) وانحراف معياري قدره (1.186) ، في حين حصل بعد الاتصال التنظيمي على المرتبة الثالثة متوسط (2.63) وبانحراف م عياري قدره (1.173) ، واحتلت التكنولوجيا المستخدمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.61) وانحراف معياري قدره (1.074).

المطلب الثاني : عرض وتحليل بيانات محور الادارة الالكترونية

يختص هذا الجزء بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسستهم ن ولأجل هذا الغرض سنقوم باستخدام التكرارات ، النسب المئوية ن المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ن وترتيب المبحوثين وفقا لدرجة موافقتهم.

1- عرض وتحليل بيانات بعد استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل

جدول رقم 13: استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.945	1.81	66	90	182	1008	740	1/ تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية
		3.2	4.3	8.7	48.3	35.5	%
0.890	1.82	0	212	33	1000	841	2/ تحتفظ بالأعمال التي تتجزها في ذاكرة الحاسوب
		0	10.2	1.6	47.9	40.3	%
0.809	1.92	0	140	185	1127	634	3/ تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك flach ,disque dur ,cd,dvd ,disque
		0	6.7	8.9	54.0	30.4	%

0.929	2.20	0	224	478	874	510	تك	4/ تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب
		0	10.7	22.9	41.9	24.4	%	
0.848	1.97	66	55	157	1276	532	تك	5/ يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة
		3.2	2.6	7.5	61.2	25.5	%	
1.129	2.96	141	680	401	680	184	تك	6/ تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك يدفعك الى التوقف تماما عن العمل
		6.8	32.6	19.2	32.6	8.8	%	
1.110	2.85	173	442	568	711	192	تك	7/ تتم صيانة اجهزة الحواسيب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة
		8.3	21.2	27.2	34.1	9.2	%	
1.198	3.62	597	645	398	343	103	تك	8/ تستخدم البصمة البيومترية(بصمة الأصبع، اليد، الوجه...) بشكل يومي لإثبات الحضور
		28.6	30.9	19.1	16.4	4.9	%	
0.999	2.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعد استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل						

المصدر : من اعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (11) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالاتصالات التنظيمية في

المؤسسة الجامعية جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.39) بانحراف معياري قدره (0.999) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) يدل على أن الحاسوب أداة اساسية في أداء مختلف المهام والاحتفاظ بها في ذاكرة التخزين الخاصة به وسهولة استرجاعها وقت الحاجة وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي :

1- جاءت العبارة رقم (8) : تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الأصبع، اليد، الوجه...) بشكل يومي لإثبات الحضور الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.62) بانحراف معياري قدره (1.198) ، كما كانت نسبة الموافقين : $16.4 + 4.9 = 21.3\%$ من مجموع المستجوبين. إلا أن نسبة عدم الموافقة جاءت 59.5 % مما يدل على أن ضعف استخدام التكنولوجيات الحديثة في عملية الرقابة.

2- جاءت العبارة رقم (6): تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك يدفعك الى التوقف تماما عن العمل الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.96) بانحراف معياري قدره (1.129) ، كما كانت نسبة الموافقين : $32.6 + 8.8 = 41.4\%$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (7): تتم صيانة اجهزة الحواسيب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.85) بانحراف معياري قدره (1.110) ، كما كانت

نسبة الموافقين : $43.3 = 34.1 + 9.2$ % من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (4): تستخدم جهاز الماسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.20) بانحراف معياري قدره (0.929) ، كما كانت نسبة الموافقين : $66.3 = 41.9 + 24.4$ % من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (5): يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.97) بانحراف معياري قدره (0.848) ، كما كانت نسبة الموافقين : $86.7 = 61.2 + 25.5$ % من مجموع المستجوبين .

6- جاءت العبارة رقم (3): تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك flach disque,cd,dvd ,disque dur السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.92) بانحراف معياري قدره (0.945) ، كما كانت نسبة الموافقين : $84.4 = 54.0 + 30.4$ % من مجموع المستجوبين.

7- جاءت العبارة رقم (2): تحتفظ بالأعمال التي تنجزها في ذاكرة الحاسوب السابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.82) بانحراف معياري قدره (0.890) ، كما كانت نسبة الموافقين : $88.2 = 47.9 + 40.3$ % من مجموع المستجوبين.

8- جاءت العبارة رقم (1): تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية الثامنة من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.81) بانحراف معياري قدره (0.945) ، كما كانت نسبة الموافقين : $83.8 = 48.3 + 35.5$ % من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة تتوفر الإدارة الجامعية على مختلف الوسائل والتجهيزات اللازمة التي تساعد في أداء مهامها وهذا يدل على وتسهيل معالجة وتخزين وتنظيم وإرسال واسترجاع المعلومات بكفاءة وسرعة. مما يعاب عليها مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الرقابة الإلكترونية.

2- عرض وتحليل بيانات بعد نظم المعلومات

جدول رقم 14 : استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقبس بعد نظم المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
0.936	2.16	66	139	292	1153	436	1/ تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك
		3.2	6.7	14.0	55.3	20.9	
1.085	2.74	124	439	523	781	219	2/ يتم صيانة و تحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة

		5.9	21.0	25.1	37.4	10.5	%	بشكل سريع عند الحاجة لذلك
0.996	2.31	124	99	417	1105	341	تك	3/تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحيين البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام في المؤسسة
		5.9	4.7	20.0	53.0	16.3	%	
1.150	2.59	163	354	324	960	285	تك	4/ استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي الى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال
		7.8	17.0	15.5	46.0	13.7	%	
1.048	2.45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعده نظم المعلومات						

المصدر : من اعداد الباحثتان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (14) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بنظم المعلومات في المؤسسة الجامعية جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.45) بانحراف معياري قدره (1.048) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) يدل على أن المركز الجامعي يحتوي على نظم معلومات فعال يساهم بشكل كبير في تنفيذ مختلف المهام الإدارية و توفير الجهد والوقت للحصول على مختلف البيانات الإدارية وهذا بدرجة من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي :

1- جاءت العبارة رقم (2) : يتم صيانة و تحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك الاولي من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.74) بانحراف معياري قدره (1.085) ، كما كانت نسبة الموافقين : $37.4 + 10.5 = 47.9\%$ من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (4) : استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي الى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.59) بانحراف معياري قدره (1.150) ، كما كانت نسبة الموافقين ن : $46 + 13.7 = 59.7\%$ من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (3) : تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحيين البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام في المؤسسة تستخدم الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ،حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.16) بانحراف معياري قدره (0.936) ، كما كانت نسبة الموافقين : $55.3 + 20.9 = 76.2\%$ من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة تقوم نظم المعلومات في المؤسسة الجامعية على توفير المعلومات في مختلف المستويات مما يساعد على اتخاذ القرارات، كما أنها تربط جميع فروع وأقسام المؤسسة مما يسهل تداول المعلومات وتوفير الوقت لإنجاز مختلف المهام.

3- عرض وتحليل بيانات بعد استخدام الشبكات الإلكترونية

جدول رقم 15 : استجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس بعد استخدام الشبكات الإلكترونية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					العبارات	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0.954	2.29	66	205	325	1157	333	تك	1/تقوم بزيارة الموقع الالكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت Site D INTERNET بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
		3.2	9.8	15.6	55.5	16.0	%	
0.879	1.69	0	167	80	769	1070	تك	2/البريد الالكتروني يشكل أداة اتصال رئيسية في عملك
		0	8.0	3.8	36.9	51.3	%	
0.898	2.01	59	90	224	1145	568	تك	3/المراسلات الالكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة
		2.8	4.3	10.7	54.9	27.2	%	
0.860	2.18	0	212	351	1114	409	تك	4/تدعم الشبكات الالكترونية (الانترنت، الانترنت) قنوات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة.
		0	10.2	16.8	53.4	19.6	%	
1.143	2.91	228	515	252	1017	74	تك	5/الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconference) تمثل وسيلة اتصال مباشرة مع الادارة العليا
		10.9	24.7	12.1	48.8	3.5	%	
1.287	2.94	343	389	407	696	251	تك	6/تمتلك نقطة وصول لشبكة

		16.4	18.6	19.5	33.4	12.0	%	الانترنت في مكان عملك
1.003	2.33	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبعث استخدام الشبكات الإلكترونية						

المصدر : من اعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (15) أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة باستخدام الشبكات الإلكترونية في المؤسسة الجامعية جاءت موافقة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2.33) بانحراف معياري قدره (1.003) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 2.61 إلى 3.40) يدل على أن المركز الجامعي يحتوي على نظم معلومات فعال يساهم بشكل كبير في تنفيذ مختلف المهام الإدارية و توفير الجهد والوقت للحصول على مختلف البيانات الإدارية وهذا بدرجة من وجهة نظر المستجوبين تم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي :

1- جاءت العبارة رقم (6) : تمتلك نقطة وصول لشبكة الانترنت في مكان عملك الاولى من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.94) بانحراف معياري قدره (1.287) ، كما كانت نسبة الموافقين : $45.4 = 33.4 + 12$ % من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم (5) : الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconference) تمثل وسيلة اتصال مباشرة مع الادارة العلي الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.91) بانحراف معياري قدره (1.143) ، كما كانت نسبة الموافقين : $52.3 = 48.8 + 3.5$ % من مجموع المستجوبين.

3- جاءت العبارة رقم (1) : تقوم بزيارة الموقع الالكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت Site D INTERNET بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.29) بانحراف معياري قدره (0.954) ، كما كانت نسبة الموافقين : $71.5 = 55.5 + 16$ % من مجموع المستجوبين.

4- جاءت العبارة رقم (4) : تدعم الشبكات الالكترونية (الانترنت، الانترنت) قنوات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.18) بانحراف معياري قدره (0.860) ، كما كانت نسبة الموافقين : $73 = 53.4 + 19.6$ % من مجموع المستجوبين.

5- جاءت العبارة رقم (3) : المراسلات الالكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة الخامسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.01) بانحراف معياري قدره (0.898) ، كما كانت نسبة الموافقين : $82.1 = 54.9 + 27.2$ % من مجموع المستجوبين.

6- جاءت العبارة رقم (2) : تستخدم السادسة من حيث درجة موافقة المستجوبين ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1.69) بانحراف معياري قدره (0.879) ، كما كانت نسبة الموافقين : 51.3+36.9=88.2% من مجموع المستجوبين.

بصفة عامة يشير استخدام الشبكات الالكترونية في المؤسسة الجامعية الى نقل مختلف المعلومات والإحتفاظ بها والقدرة على استخدامها في التواصل مع الآخرين عبر الشبكات المتاحة.

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة ، كما يلي :

جدول رقم 12: المتوسط الحسابي و الانحراف لمعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة

يمكن توضيح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة، كما يلي :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الهيكل التنظيمي في الجامعة
0.999	2.39	استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل
1.048	2.45	نظم المعلومات
1.003	2.33	استخدام الشبكات الالكترونية
1.01	2.39	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور

المصدر : من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور المناخ التنظيمي السائد جاءت موافقة ، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.39) بانحراف معياري قدره (1.01) ، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة من (2.61 إلى 3.40) ، مما يدل على أن المناخ التنظيمي السائد مناسب وهذا بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين ، حيث جاء بعد نظم المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط (2.45) و بانحراف معياري قدره (1.048) ، أما بعد استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (2.39) وانحراف معياري قدره (0.999) ، في حين حصل بعد استخدام الشبكات الالكترونية على المرتبة الثالثة متوسط (2.33) وبانحراف معياري قدره (1.003) .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج:

يهدف التحقق من صحة الفرضيات الموضوعة ، و التي تنص على وجود أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الاتصالات التنظيمية ، و التكنولوجيا سنقوم باستخدام تحليل الانحدار البسيط لكل بعد من الأبعاد الموضوعة ، كما سنقوم بعرض النتائج المتعلقة بالعلاقة الارتباطية و التأثيرية بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة الموضحة في نموذج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات.

في هذا المطلب سنقوم بعرض و تحليل النتائج الانحدار البسيط و التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات.

1. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي،

القيادة، الاتصالات التنظيمية و التكنولوجيا) على تطبيق الإدارة الالكترونية

Sig* مستوى الدلالة	معامل الانحدار	Df درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) معامل الارتباط	المعاملات الأبعاد / المحاور
0.00	0.419	1	0.00	8.317	0.176	0.419	تأثير الهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الالكترونية
		39					
		40					
0.00	0.618	1	0.00	24.126	0.382	0.618	تأثير القيادة على الإدارة الالكترونية
		39					
		40					
0.00	0.483	1	0.00	11.87	0.233	0.683	تأثير الاتصالات على الإدارة الالكترونية
		39					
		40					
0.00	0.717	1	0.00	41.34	0.515	0.717	تأثير التكنولوجيا على الإدارة الالكترونية
		39					
		40					
0.00	0.868	1	0.00	119.528	0.754	0.868	أثر المناخ التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية
		39					
		40					

يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول ، تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، القيادة ، الاتصالات التنظيمية التكنولوجية) على تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث أظهر نتائج تحليل الإحصائي مايلي:
1/ وجود أثر للهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية، إذا بلغ معامل الارتباط $R(0.419)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد (R^2) (0.176)، أي أن مقيمه (0.176) من المتغيرات في تطبيق الإدارة الالكترونية ناتج عن التغير في مستوى الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.419)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الهياكل التنظيمية يؤدي الى زيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية بقيمة (0.419)، و يؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.317) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى H_0 و التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين، و نثبت الفرضية البديلة و H_1 التي تنص على وجود أثر للهيكل التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية .

2/ وجود أثر للقيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية، إذا بلغ معامل الارتباط $R(0.618)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R(0.382)$ ، أي أن مقيمه (0.382) من المتغيرات في تطبيق الإدارة الالكترونية ناتج عن التغير في مستوى القيادة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.618)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى القيادة يؤدي الى زيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية بقيمة (0.618) ، و يؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (24.126) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة ، نرفض الفرضية الأولى و H_0 التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين ، و نثبت الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على وجود أثر القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية

3/ وجود أثر للاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الالكترونية، إذا بلغ معامل الارتباط $R(0.683)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R(0.233)$ ، أي أن ما قيمته (0.233) من المتغيرات في تطبيق الإدارة الالكترونية ناتج عن التغير في مستوى الاتصالات التنظيمية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.483)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاتصالات التنظيمية يؤدي الى زيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية بقيمة (0.483) ، و يؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (11.87) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة ، نرفض الفرضية الأولى H_0 و التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين، و نثبت الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على وجود أثر القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية

4/ وجود أثر التكنولوجية في تطبيق الإدارة الالكترونية، إذا بلغ معامل الارتباط $R(0.717)$ عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحديد $R(0.515)$ ، أي أن ما قيمته (0.515) من المتغيرات في تطبيق الإدارة الالكترونية ناتج عن التغير في مستوى التكنولوجية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.717)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التكنولوجية يؤدي الى زيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية بقيمة (0.717) ، و يؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (41.34) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى H_0 و التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) التكنولوجية في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين، و نثبت الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على وجود أثر القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية

5/ وجود أثر للمناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية، إذا بلغ معامل الارتباط $R(0.868)$ عند مستوى المعنوية أما مع ($\alpha \leq 0.05$) أما معامل التحد يد $R(0.754)$ ، أي أن ماقيمته (0.754) من المتغيرات في تطبيق الإدارة الالكترونية ناتج عن التغير في مستوى التكنولوجيا للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta(0.868)$ ، وهذا يعني الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التكنولوجيا يؤدي الى زيادة في تطبق الإدارة الالكترونية بقيمة (0.868) ، و يؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة و التي بلغت (119.528) وهي دالة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى H_0 و التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمناخ التنظيمي في تطبيق الإدارة الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين، و نثبت الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على وجود أثر القيادة في تطبيق الإدارة الالكترونية

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.

طرحت هذه الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساسا بمساهمة المناخ التنظيمي في تجويد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، كما انطلقت هته الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها حول الإشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة و أوضحت مدى مساهمة المناخ التنظيمي في تجويد المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ويمكن من خلال هذا المطلب شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

1. عرض و تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور المناخ التنظيمي.

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور المناخ التنظيمي السائد أنها جاءت موافقة بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.75) بانحراف معياري قدره (1.092)، و برغم من الموافقة على عبارات المناخ التنظيمي، إلا أن أبعاد المناخ التنظيمي تباينة إجاباتها من طرف المبحوثين و يمكن توضيح ذلك من خلال:

1.1. جاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.07)، و انحراف معياري قدره (0.937).

ويرى المبحوثين في هذا الجانب أن هناك معايير موضوعية في عملية تعيين المناصب الإدارية، فالمناصب الإدارية أوضحت معيار للعلاقات للكفاءات التسييرية أكثر منها للعلاقات الشخصية، و أن التوظيف للمهام يكون بشكل دقيق.

2.1. كما جاءت القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.708) و بانحراف معياري قدره (1.186)، و ها ما يؤكد أن المركز الجامعي لميلة بأنه يحترم و يأخذ باقتراحات المقدمة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، و الابتعاد قدر الإمكان عن المعاقبة في حالة عدم التطبيق الحرفي للتعليمات و التشجيع التسبب في بعض الحالات .

3.1. جاء الاتصال التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.63) و بانحراف معياري قدره (1.173)، أي هناك قبولا من طرف أساتذة المركز عبد الحفيظ بالصوف معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير حول طريقة التواصل مع الإدارة، و يرجع هذا الأمر الى وجود توافق بين المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف و بين الأساتذة حول أهمية و دور هذا الأخير في تسهيل العملية التعليمية، كما أن جل المناصب الإدارية التي يحتك بها عضو هيئة التدريس تكون غالبا من فئة الأساتذة، الأمر الذي يسهل عملية التواصل البناء و الفعال.

4.1. في حين حصلت التكنولوجيا المستخدمة على المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.61)، و انحراف معياري قدره (1.074)، و يرى المبحوثين في هذا الجانب أن الإدارة الجامعية تبذل جهد في توفير كافة الوسائل التكنولوجية لتسهيل عملية التواصل و ربط بين مختلف الأقسام، تقديم الخدمات لعضو هيئة التدريس الكترونيا، فالخدمات الالكترونية تساهم في تقليل من الجهد و الوقت المهدر، و الذي يمكن استثماره من أنشطة بحثية و مجتمعية بشكل أفضل.

نظرا لخصائصها و مميزاتا و قدرتها على التوصيل الجيد للأفكار و الشروحات المقدمة من طرف الأستاذ، مما يضمن استيعاب من طرف المتلقي .

2. عرض و تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور الإدارة الالكترونية .

أشارت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية، الى موافقة العينة فيما يخص عبارات هذا المحور و هذا بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2.39) بانحراف معياري قدره (1.01)، ورغم وجود هذه الموافقة الى أن عبارات هذا المحور تباينت إجاباتها:

1.2. حيث جاءت نظم المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.45) وبانحراف معياري (1.048) و إشارة إجابات العينة هنا الى وجود نظم المعلومات بالمركز الجامعي للمساعدة في الحصول على البيانات الإدارية، لتوفير الجهد و الوقت و بلك السرعة في عملية اتخاذ القرارات .

2.2. حيث جاء في المرتبة الثانية بعد نظم المعلومات، استخدام الحاسوب و التكنولوجيا بمتوسط (2.39)، و انحراف معياري (0.999)، حيث يعتبر الحاسوب بالمركز الجامعي أداة أساسية في أداء مختلف المهام سواء من ناحية انجازها أو تخزينها وذلك من أجل توفير الجهد و الوقت لرجوع إليها و استخدامها وقت الحاجة.

3.2. حيث جاء في الرتبة الأخيرة استخدام شبكات الانترنت بمتوسط حسابي (2.33)، و انحراف معياري (1.003) بمساهمة الشبكات الالكترونية في تدعيم عمليات الاتصال بين المستويات و الاعتماد على المراسلات الالكترونية من أجل السرعة في انجاز الأعمال .

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية ، وذلك باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج **spss v25** و مكنت الدراسة الميدانية من التعرف على المناخ التنظيمي و أثره على تطبيق الإدارة الالكترونية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة ، من خلال الأبعاد المحددة والمتمثلة في الهيكل التنظيمي و القيادة الجا معية و الاتصال التنظيمي و التكنولوجية . حيث كانت الإجابات تميل لدرجة موافقة متوسطة بشكل عام على عبارات محور المناخ التنظيمي و عبارات محور الإدارة الالكترونية

و من خلال المعالجة الإحصائية تم تحديد العلاقة التأثيرية بين أبعاد المناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية ، وقد بينت هذه الدراسة وجود علاقة تأثيرية لكل من المناخ التنظيمي و الإدارة الالكترونية أي أن كلما كان المناخ التنظيمي السائد بالمركز الجامعي لميلة يتسم بالايجابية كلما ساهمة في تطبيق الإدارة الالكترونية

خاتمة

أن المشاعر و الرؤى التي يحملها الأفراد تجاه منظماتهم تنعكس على سلوكهم من خلال و دفاعهم عنها و التمسك بها و تدليل العقبات التي تواجهها و الرغبة في الاستمرار في العضوية فيها. كما يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة في بيئة الأعمال الحديثة و هذا نظرا للكم الهائل من المتغيرات التي يحملها هذا الأخير، كما يعد من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافيا ، و ذلك لتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم و لإصغاء ، صفة التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

رغم تعدد و تنوع تعاريف المناخ التنظيمي و برغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له ، الى أن وجهات النظر تلاقحت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسة التي تميز بيئة العمل و التي يدركها العاملون و تؤثر سلوكهم بها و أنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية . رغم التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي الى أن هناك اختلاف في شأن تعدد الأبعاد و العناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين و تباين تصوراتهم و اختلاف المداخل العديدة لدراساتها ، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فاذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي ، فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف ، وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهج مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه الى أبعاد مختلفة مثل التأييد و الرضا و غيره

كما أن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص أداء ابداء الرأي و الأفكار و الاقتراحات و التي من شأنها أن تؤدي الى تحسين طرق العمل، تقليص صراع و رفع الروح المعنوية للعاملين، و تكمن الأهمية التي توليه المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي و التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و اسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الاسهام و المشاركة من قبل أفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم و يمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

كما أن استخدام التكنولوجيا في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال و القادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين و رفع كفاءته و اطلاق الابداعات الذاتية للفرد. و هو ما يعني خلق ثقافة التركيز على خدمة المواطنين عوض ثقافة الانغلاق و التركيز على البيئة الداخلية ، فأساس وجود دولة بأكملها هو خدمة المواطن، و دون ذلك يعتبر خروج هذه الدولة عن غاية وجودها، مما يفقدها ثقة المواطن.

كما أن التحول للإدارة الالكترونية يكون ببناء بنية تحتية قوية للتكنولوجيات المعلومات و الاتصالات، بما في ذلك توفير شبكة عصرية للإنترنت بتدفق عالي و ضمان النفاذ إليها من طرف

جميع، إضافة الى توفير الوسائل التكنولوجية العصرية من وسائط تكنولوجية و برمجيات و نظم الحماية و الأمن الالكتروني.

و بطبيعة الحال يحتاج تطور الإدارة الالكترونية لوجود رغبة سياسية حقيقية، تدعم هذه المشاريع ماديا من خلال توفير الأموال اللازمة، و سياسيا من خلال جعلها محور تحقيق التنمي ة سواء على المستوى المحلي أو المستوى الوطني .

مقترحات الدراسة: من خلال النتائج النظرية و التطبيقية يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات :

✓ ضرورة إيلاء أهمية المناخ التنظيمي من أجل العمل على تشخيص مؤشرات و عناصره المتعددة و العمل على اصلاح جوانب الضعف و تعزيز جوانب القوة فيه.

✓ إبراز أهمية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية في مختلف المحاضرات و الفعاليات و الأنشطة .

✓ منح الفرصة للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات و تفويض السلطات لهم كل حسب مركزه و تخصصه، و أخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

✓ وضع برنامج التدريب و التكوين القيادات الجامعية بهدف تعزيز المهارات و التواصل وحل المشكلات و الصراعات .

✓ تشجيع الباحثين المبدعين من خلال استحداث جوائز و طنية و محلية تعنى بالأبحاث العلمية .

✓ الاهتمام أكثر بالمناخ التنظيمي للمركز الجامعي لميلة و العمل على تحسينه و تجويده نظرا لتأثير الفعال الذي يحدثه في الكثير من السلوكيات التنظيمية.

✓ مراجعة الهيكل التنظيمي بين كل فترة و أخرى و تطويره ليواكب التغييرات و المستجدات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية و الخارجية و ادخال التعديلات التي تحقق مرونته للاستجابة لهذه المتغيرات و المستجدات .

✓ إجراء تحسينات المختلفة على الهياكل التنظيمية و جعلها هياكل تتصف بالمرونة و الانسانية .

✓ دعم المشاريع البحثية و الاستفادة منها .

نتائج الدراسة: من خلال استعراض الجانب النظري لموضوع المناخ التنظيمي و أثره على تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال الدراسة الإحصائية، يمكن الخروج بجملة من النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية:

✓ المناخ التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم للدلالة على شخصية المنظمة.

✓ لتحقيق أفضل النتائج لابد للمنظمة أن تخلق مناخ تنظيمي يساعدها لكي تتلاءم مع جميع المتغيرات و العمليات و التطورات الحاصلة في بيئة المنظمة .

✓ الإدارة الالكترونية تعتبر قفزة نوعية تسعى من خلالها المؤسسات الى تبسيط الإجراءات و اختصار الوقت وأهم هدف هو تقليل التكاليف .

التوصيات: من خلال الدراسة التي قمنا بها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف توصلنا الى جملة من التوصيات نوجزها كالتالي:

- ✓ تدريب العاملين على استخدام نظام الإدارة الالكترونية بشكل ايجابي و أمن .
 - ✓ الأخذ بعين الاعتبار المشكلات المتعلقة بالصحة و الأمان .
 - ✓ تحديد إذا ماكانت هناك حاجة الى إعادة تصميم الوظائف من جديد .
 - ✓ التحقق من وجود قيادة قوية .
 - ✓ الشفافية .
 - ✓ منح الثقة و اعطاء فرصة للموظفين لاثهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع أسلوب الديموقراطي في الإدارة .
- و في الأخير يعتبر موضوع المناخ التنظيمي موضوعا هاما و واسعا لمن أراد أن يبحث فيه و يقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقد مها في سبيل اثراء سبل البحث مجال المعرفة و الله الموفق و هو يهدي السبيل .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

قسم علوم التسيير
تخصص ادارة اعمال

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبيان حول:

المناخ التنظيمي وأثره على تطبيق الادارة الالكترونية دراسة حالة
المركز الجامعي - ميله -

سيدي الكريم، سيدتي الكريمة.....

نضع بين أيديكم استبيان هذا البحث لإكمال متطلبات شهادة الماستر آملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين ونشكركم في البداية على حسن تعاونكم وكلنا ثقة فيكم بان تمنحونا الإجابة الدقيقة وفق ما هو مطبق فعلا في موقع العمل وليس وفق ما ترونه مناسبا علما أن آرائكم ستكون موضع الثقة وسيتم التعامل معها بسرية تامة خدمة لحركة البحث العلمي ، كلنا اهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

وفي الاخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

تحت اشراف الأستاذ

د. عاشوري ابراهيم

إعداد الطالبات

❖ بولقرون ياسمينه

❖ كحال مريم

السنة الجامعية : 2020/2019

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب :

اولا : المعلومات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- العمر : 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة من 51 إلى 60 سنة
- 3- المستوى العلمي : ماجستير دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة : 6 سنوات فأقل من 6-10 سنوات من 11-15 سنة من 16-20 سنة
- 21 سنة فأكثر
- 5- المنصب الحالي

ثانيا : المناخ التنظيمي

هو مجموعة من الخصائص التي يشعر بها العاملون داخل المنظمة والتي تتكون على سبيل المثال من الطريقة التي تعمل بها المنظمة من خلال تصرفات الادارة العليا وأهداف وسياسات العمل المتبعة ، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
الهيكل التنظيمي						
1-	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام المؤسسة					

					2- تطبق ادارة الجامعة اللوائح والقوانين بشكل حرفي
					3- هناك عملية توصيف للمهام والوظائف بشكل دقيق
					4- توجد مرونة في العمل بين المستويات الادارية في المؤسسة الجامعية
					5- تربط ادارة الجامعة التعيين في المناصب الادارية بدرجة الكفاءة في تأدية المهام.
					6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة انجاز العمل من طرفكم.
القيادة					
					7- يتم معاقبة العامل في حالة عدم التقيد الحرفي بالتعليمات
					8- يأخذ المشرف باقتراحاتك في عملية اتخاذ القرارات
					9- المشرف يحترم القواعد التي تضعها الجماعة لتنظيم العمل
					10- المشرف يحترم شخصيات الافراد ويعاملهم على اساس قدراتهم، وإمكاناتهم، ويتفهم لظروف العمل التي تؤثر على اداء العامل
					11- المشرف يكلفك بأعمال تفوق طاقتك، ويتحيز لبعض العمال على حساب الاخرين
الاتصال التنظيمي					
					12- توفر الادارة الجامعية اكثر من وسيلة اتصال لضمان التواصل مع أعضاء هيئة التدريس.
					13- تشجع الادارة الجامعية في مؤسستكم على اجراء الاتصال مع كل الاطراف وفي كل المستويات

					14 - هناك درجة وضوح عالية في الرسالة التي ألقاها من طرف ادارة الجامعة سواء كانت توجيهات أو قرارات أو شروحات.
					15 - تمتلك القيادات الجامعية في مؤسستكم قدرات ومهارات اتصالية تمكنها من المشكلات
التكنولوجيا					
					16 - تبذل الادارة الجامعية جهدا في تجهيز المرافق البيداغوجية بالوسائل ولتكنولوجيا الحديثة لتأدية العمل كالحواسيب ، وسائل العرض ، الربط بالانترنت
					17 - تسمح الادارة الجامعية بالاستغلال الدائم للتكنولوجيا المتوفرة في المؤسسة الجامعية
					18 - تعمل الادارة الجامعية على تحديث وصيانة الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العملية التعليمية بشكل دوري
					19 - توفر الادارة الجامعية مختلف الخدمات لعضو هيئة التدريس الكترونيا
					20 - تعمل الادارة الجامعية على اقامة دورات تكوينية بهدف تطوير المستوى في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في الجامعة
					21 - تعمل الادارة الجامعية على تسهيل وظيفة البحث من خلال الربط بمختلف المكتبات وقواعد البيانات العالمية

ثالثا : الادارة الالكترونية

هي منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الاداري العادي من ادارة يدوية الى ادارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الاداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
استخدام الحاسوب والتكنولوجيات المادية المساعدة في العمل						
22 -	تستخدم جهاز الحاسوب في أداء كافة أعمالك اليومية.					
23 -	تحتفظ بالأعمال التي تتجزها في ذاكرة الحاسوب					
24 -	تستخدم ذاكرة تخزين خارجية لحفظ البيانات الخاصة بعملك flach disque,cd,dvd ,disque dur					
25 -	تستخدم جهاز المسح الضوئي لإدخال الوثائق المختلفة للحاسوب					
26 -	يساعدك الحاسوب في استرجاع المعلومات المخزنة بسهولة					
27 -	تعطل جهاز الحاسوب الخاص بك يدفعك الى التوقف تماما عن العمل					
28 -	تتم صيانة اجهزة الحواسيب في المؤسسة بشكل سريع عند الحاجة					
29 -	تستخدم البصمة البيومترية (بصمة الأصبع،اليد،الوجه...) بشكل يومي لإثبات الحضور					
نظم المعلومات						

					30 - تمتلك حساب خاص في نظم المعلومات المرتبطة بعملك
					31 - يتم صيانة و تحديث نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة بشكل سريع عند الحاجة لذلك
					32 - تستخدم نظم المعلومات لإدخال وتحسين البيانات التي تحتاجها باقي المصالح والأقسام في المؤسسة
					33 - استخدامك لنظم المعلومات في المؤسسة يؤدي الى تقليل فرص الاتصال الشخصي بباقي العمال
استخدام الشبكات الالكترونية					
					34 - تقوم بزيارة الموقع الالكتروني للمؤسسة على شبكة الانترنت Site D INTERNET بشكل دوري للتعرف على أخبار المؤسسة
					35 - البريد الالكتروني يشكل اداة اتصال رئيسية في عملك
					36 - المراسلات الالكترونية معتمدة رسميا في المؤسسة
					37 - تدعم الشبكات الالكترونية (الانترنت، الانترنت) قنوات الاتصال بين المستويات الادارية المختلفة.
					38 - الاجتماعات المرئية عن بعد (Visioconference) تمثل وسيلة اتصال مباشرة مع الادارة العليا
					39 - تمتلك نقطة وصول لشبكة الانترنت في مكان عملك

كل الشكر موجه لكم

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1-1 الكتب

1. ضرار عتيبي وآخرون، العملية الادارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. حسين محمد الحسن : الإدارة الالكترونية ، دار الوراق للنشر و التوزيع، 2011.
3. حمادات محسن حسن : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، طبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2007.
4. حي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010.
5. خالد ممدوح إبراهيم : الادارة الالكترونية،الدار الجامعية،الطبعة الاولى ، الاسكندرية، مصر، 2010.
6. أحمد الرفاعي : منهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الرابعة ، عمان ، الأردن ن 2005.
7. عبد المجيد قدي : أسس البحث في العلوم الاقتصادية و الإدارية- الرسائل و الأطروحات ، الطبعة الأولى ، دار أبحاث للترجمة والنشر والتوزيع ، 2009.
8. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2002. دار المريخ للنشر.
9. رسمي محمد حسن: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004.
10. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011.
11. زيد مينو عيوب، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، ط1، الأردن ، دار الشروق ، 206.
12. سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
13. طارق المجدوب: الادارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
14. عادل عبد الرزاق هاشم : القيادة وع لاققتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
15. عامر الكبيسي : التنظيم الحكومي بين التقليد و المعاصرة ، الفكر التنظيمي ، دار الشرق ، الدوحة، 1998 .
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
17. عبد الغفار عنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
18. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت، 1971.
19. عبد الفتاح عبد الح ميد المغربي :المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
20. عبودي زيد منير : التنظيم الإداري،مبادئه وأساسياته،الطبعة الأولى،دار أسامة المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006.

21. علاء عبد الرزاق السالمي ،خالد ابراهيم السليطي،الادارة الإلكترونية دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2008.
22. علاء محمد القاضي ،بكر محمد حمدان : مهارات الاتصال ، مكتبة المجتمع العربي ، عمان، الأردن، ط1، 2010.
23. عمار بوحوش : نظريات الادارة الحديثة القرن الواحد والعشرين ،دار المغرب الاسلامي ، بيروت، 2006 .
24. فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
25. فضيل دليو : التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال،المفهوم- الاستعمالات-الافاق،دار الثقافة، المملكة الاردنية الهاشمية،عمان،2010.
26. كامل بربر: الادارة عملية ونظام ، الدار الجامعية ،القاهرة،2006.
27. كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
28. لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي الجزء الثاني مخبر التطبيقات النفسية وال تربوية ,جامعة منتوري قسنطينة : دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ،2006.
29. محمد سمير أحمد : الادارة الإلكترونية ، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان- الاردن .
30. محمد شهين عبد التواب: سيكولوجية التمييز الإداري والتحديات المعاصرة،معهد السادات للعلوم الإدارية الشرقية،مصر،2003.
31. محمد يسرى قنصوة،احمد رشيد : التنظيم الاداري وتحليل النظم ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1984.
32. محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث ن مصر ، 2009.
33. محمود السيل أبو النيل ، علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا ، مكتبة الأنجلو العربية ، القاهرة،2013.
34. محمود القدوة : الحكومة الالكترونية والإدارة المعاصرة،دار اسامة للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان،الاردن،2010.
35. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في م نظمات الأعمال، دار وائل للنشر عمان، ط 3، 2005.
36. مصطفى محمود أبوبكر: التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر، مصر ، 2003 .
37. المغربي كامل محمد : السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2006.
38. موفق حديد محمد،الادارة :المبادئ النظرية والوظائف ،ط1،دار حامد،عمان، الاردن، 2001.
39. مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2002.
40. نجم عبود نجم : الادارة الالكترونية ، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات ، المملكة العربية السعودية
41. هاني طويل :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم،الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،عمان،الأردن.
42. يشير الخضر وآخرون : السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة ،عمان ،الأردن ، 1995.
43. ياسين سعد غالب ك الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 2005 .

1-2 المذكرات والاطروحات

44. إبراهيم رابح عبد القادر :علاقة المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2018.
45. أبو القاسم سعد الله :المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية بجودة أداء الأستاذ الجامعي، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة الجزائر2، 2018.
46. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية ، دار هومة ، عين مليلة ،
47. إيهاب محمود عايش الطيب :أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي بشركة الإتصالات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008.
48. محمد سليم عطية المطرفي :المناخ لتنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة ، رسالة ماجستير غير منشورة ن جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2013.
49. محمد الكر : القيادة وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين مؤشرات التمييز و معايير الاعتماد، أطروحة دكتوراه بكلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.
50. منال طه الكفاوين : العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة مشاركة أعضاء التدريس في صنع القرار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الكرك ، الأردن ، 2005.
51. ¹ محمود مريم لكل : دور التكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جمعة المدية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الم دية ، الجزائر ، 2015 .
52. جمال درير : الإدارة الإلكترونية وفعالية الإتصال في المؤسسات الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، 2017.
53. أميمة عناب معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة رسالة ماجستير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2014 .
54. بخاري ثلجة :الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية : حالة الشركة ذات الأسهم كوندور الكترونيكس، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية وتجارية علوم التسيير، الجزائر، 2015.
55. بوالويحان فاروق: متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الجزائر : دراسة مقارنة بين الجزائر و الأردن و فرنسا، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، 2018.
56. بوخاري ثلجة : الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر3، 2015.
57. بوزكري جيلالي: الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع و آفاق، أطروحة دكتوراه، جامعة ، العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016،
58. بوعطيط جلال الدين ، الاتصال الفني وعلاقته بالإعداد الوظيفي ، رسالة ماجستير : جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2009.
59. حفصي عميروش: تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل الإدارة الالكترونية بالجماعات المحلية : دراسة ميدانية ببلديات أغيل علي، ايترزين و تازمالت ولاية بجاية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، الجزائر، 2019.
60. حمدعلي عبد الله عيسى : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.

61. خليل شرقي: دور الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة لأداء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، 2016.
62. رابح الوافي اثر استخدام الادارة الالكترونية على جودة الخدمات العمومية ،اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2019.
63. ساري عوض الحسنات : معوقات تطبيق الادارة ا لالكترونية ،رسالة ماجستير،جامعة عين شمس، القاهرة، 2011.
64. سناء حسن عثمان صالح : تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الإداريين في الادارة العامة للمعايير والحدود،رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2017.
65. شامي صليحة :المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين،دراسة حالة جامعة احمد بوقرة، أطروحة دكتوراه، بومرداس، الجزائر.
66. شعبان محمد : عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية و علاقتها بالمناخ التنظيمي و الأداء المنظمي : دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الدوائية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2018 .
67. الشيماء احمد عبد الله عدوان :المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة،رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية ، غزة، 2012.
68. عاشور عبد الكريم : دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010.
69. عاشوري إبراهيم : المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة،الجزائر، 2017.
70. عبد القادر نعمي: تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2019.
71. العربي بن داود : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية،رسالة ماجستير،جامعة منتوري قسنطينة.الجزائر، 2008.
72. عيسى قبوقب :المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ،دراسة ميدانية على مؤسسة الكوابل،بسكرة،أطروحة دكتوراه غير منشورة.
73. فاطمة الزهراء بن صافية:المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية بالروبية أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2014.
74. فوزية هواين : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية،رسالة ماجستير،جامعة سطيف2،الجزائر، 2014.
75. لشهب وسيلة : دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر : دراسة حالة بلدية الدار البيضاء، رسالة ماجستير، جامعة العلوم السياسية و العلاقات الهولي، الجزائر، 2017.
76. محمد ، بن عبد العزيز الضافي : مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،الرياض ، 2006.
77. محمد سعيد : دور الهيائل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2012 .
78. نفيل بوجمعة :علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة"دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة "مذكرة ماجستير في علوم التربية،كلية الآداب والعلوم الإنسانية،جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

79. هاجر أحمد محمد الشريف : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على حياة التدريس العاملين بمؤسسة التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي-ليبيا، 2013
- a. المجالات**
80. أبو شيخة نادر أحمد : المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الجزء 19 ، العدد الثاني، عمان الأردن ، 2005.
81. أثير حسو اسحق : دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز للإب داع الاداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 26 ، العراق، 2012.
82. اكرم احمد الطويل و اسراء وعد الله السبعوي : علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد المناخ التنظيمي ومراحل تطبيق حلقات الجودة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العدد 109 ، مجلد 34 ، 2012
83. شادية هميلة : إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد8 ، الجزائر، جانفي 2016.
84. غريبي علي : إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية ، مجلة العلوم الاسلامية والحضارة، العدد الثالث ، اكتوبر 2016
85. ماجد جودة سالم ، سلام جاسم حمودة : اثر عناصر المناخ التنظيمي في ادارة الاداء الجامعي دراسة استطلاعية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، جامعة كربلاء (العراق) ، العدد 31 ، المجلد 31 ، 2012.
86. موسى عبد الناصر، محمد قريشي : مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي، العدد9 ، الجزائر(بسكرة) ، 2011.
87. نور الدين زمام و صباح سليمان : تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد الحادي عشر، بسكرة. الجزائر، جوان 2013.
88. نور الهدى بن الدين : أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية ، العدد 01 ، الجزائر ، 2008.
89. يحي ملحم : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية ، المجلة العربية لإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مجلد 26 ، العدد الثاني ، القاهرة ، 2006.
90. الهام محمد الحمداني : تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد7، بغداد، 2014.

3-2 المواقع

91. <http://www.centre-univ-mila.dz/ar/index.php>

a. المراجع باللغة الأجنبية

92. Allen K : Organization climate and strategic change in Higher education: organizational Insecurity, Higher education, Vol 46, N°01, 2003.
93. Turan, s : A study of organizational climate and organizational commitment in human organization, Dissertation Abstracts International , 1998.
94. Lus brunt climat organisationnel et efficace de sept polyvalentes au Quebec en mihenmetropdition, Revue de science de l'education, vol 19, N 3, 1993. P490.
95. Afrom work for management. New jersey: Printice hall dessler. G. (2001)
96. James .G. Hunt et autre .comportement humain et organgotion , tra clau de bilty, 2em editon vilage mondial, France, 2002.

97. Alex muchielli (a): Les Science de l'information et de communication, édition hachette, paris, 2001.
98. .Gérer l'artreprise publique. Opu. Alger.1990 :Taieb hafsi
99. P. Casse, Ay . covhave : les autils de la communication effiace, chotard et associe éditeur, 1984.
100. Yamane, Taro : Statistic, An Introductory Analysis, 2nd Ed, Harper and Row, New York, USA, 1967, P 886.
101. Chris Gratton& Ian Jons : Research Methods for Studies. Routledge Taylor & Francis Group , 2nd Edi Unied Kingdom , 2010, pp.126.127.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	شكر وتقدير
III	الإهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
ب	مقدمة عامة

الفصل الأول: مقاربات حول المناخ التنظيمي

2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي
3	المطلب الأول: بدايات الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي
3	أ. المنظمة كنظام للعلاقات الإنسانية
4	أ. مراحل تطور المفهوم
7	أ. تكثيف الجهود البحثية وولادة المفهوم
10	المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي وأهمية الموضوع
10	أ. أنواع المناخ التنظيمي
12	أ. أهمية المناخ التنظيمي
14	المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره
14	المطلب الأول: نحو تحديد نماذج المناخ التنظيمي
15	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي
16	1- الهيكل التنظيمي

17	2-القيادات التنظيمية
17	3-الاتصالات التنظيمية
18	4- طبيعة العمل
18	5- التكنولوجيا
18	6- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات
19	7- الحوافز
19	8- نظم وإجراءات العمل
20	9- المسؤولية
21	المبحث الثالث: نحو تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الأول: الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي
21	أ. العوامل الخارجية
22	ب. العوامل التنظيمية
23	ج. العوامل النفسية
25	المبحث الرابع: لقياس المناخ التنظيمي وتحسينه
25	المطلب الأول: مناهج قياس المناخ التنظيمي
25	1- نموذج Halpin وcroft
25	2- نموذج Halpin
26	3- نموذج Stringer وLitwin
27	4- نموذج Likert
27	المطلب الثاني: تحسين مناخ العمل
27	أ. الاهتمام بالهيكل التنظيمي
27	ب. الاهتمام بتدريب العاملين
28	ج. الاهتمام بوسائل الاتصال
28	د. النمط القيادي
28	هـ. المشاركة في اتخاذ القرارات

الفصل الثاني: أساسيات عامة حول الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي نشأة الإدارة الإلكترونية

أولا : مفهوم الادارة الالكترونية

ثانيا: مبادئ وخصائص الإدارة الإلكترونية

ثالثا: عناصر الإدارة الإلكترونية

رابعا: أهمية وأهداف الإدارة الكترونية

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية والإدارة التقليدية

المبحث الثاني: اتجاهات الإدارة الإلكترونية، عوامل نجاحه ومعوقاته

المطلب الأول: اتجاهات الإدارة الإلكترونية

أولا: اتجاه CRM وSCM

ثانيا: اتجاه ERP وBI

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإدارة لالكترونية

أولا : المعوقات التنظيمية والتقنية

ثانيا : المعوقات البشرية والمالية

المطلب الثالث: معوقات الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث : المناخ التنظيمي الداعم لتطبيق للإدارة الإلكترونية

المطلب الأول : مساهمة الهيكل التنظيمي الداعم لتطبيق الإدارة الإلكترونية

المطلب الثاني: القيادة والإدارة الإلكترونية

المطلب الثالث: مساهمة الاتصالات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية

77	المطلب الرابع: التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية
81	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
83	تمهيد
84	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
84	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة
84	أولا : التعريف بالمركز الجامعي ميلا
85	ثانيا : مهام المركز الجامعي
85	ثالثا : الهيكل الإداري للمركز الجامعي
	رابعا : الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلا
87	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدواتها
87	1-منهج الدراسة
88	2- أدوات جمع البيانات
91	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
91	1- مجتمع الدراسة
92	2- خصائص عينة الدراسة
94	3- الإختبارات الإحصائية لثبات صدق المقياس
96	4- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة
97	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
97	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حل نظرتهم للمناخ التنظيمي السائد
97	1- عرض وتحليل بيانات بعد الهيكل التنظيمي
99	2- عرض وتحليل بيانات بعد القيادة
100	3- عرض وتحليل بيانات بعد الاتصالات التنظيمية

102	4- عرض وتحليل بيانات بعد التكنولوجيا المستخدمة
105	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات المبحوثين حول الإدارة الإلكترونية
106	1- عرض وتحليل بيانات بعد استخدام الحاسوب والتكنولوجيا المادية المساعدة في العمل
108	2- عرض وتحليل بيانات بعد نظم المعلومات
109	3- عرض وتحليل بيانات بعد استخدام الشبكات الإلكترونية
113	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
113	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
117	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
119	خلاصة الفصل الثالث
121	خاتمة
124	الملاحق
131	قائمة المراجع
141	الفهرس