

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية

دراسة حالة بجامعة 08 ماي 1945 قالمة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -

تحت إشراف:

الأستاذة: -وداد بورصاص

من إعداد الطلبة:

- راضية معيزي

- وليد قمريش

السنة الجامعية: 2013-2014

شكر و عرفان:

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى سيدنا ونبينا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وصدق رسول الله حين قال: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، ومن أسدى إليكم معروفا فكافئوه ، فإن لم تستطيعوا فادعوا له ."

نتقدم أولاً بالشكر لله حل ثناؤه وتقدس أسمائه أن حبب إلينا العلم ، ويسر لنا سبله ورزقنا تلقيه على أيدي أهله الطيبين والمخلصين ، ونسأله سبحانه أن يرزقنا الإخلاص في القول والعمل ، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

ومن تمام شكره تعالى ، أن نشكر أهل الفضل فضلهم وجهودهم ، وأن نعترف لهم بحقهم ، وعلى رأسهم الأستاذة الفاضلة المشرفة على هذا العمل " بورصاص وداد " التي سارت معنا إلى آخر المطاف ، على مجهداتها القيمة التي بذلتها والتوجيهات التي قدمتها والثقة التي وضعتها والتي كانت حافزاً لإتمام هذا العمل المتواضع ، جزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لجميع أساتذة قسم علوم التسيير الذين تلقينا على أيديهم مناهل العلم .

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

إهداء

إلى والدينا الكريمين أطل الله في عمرهما وجعلهما لنا سراجا منيرا .

واللذان كان لدعائهما الأثر البالغ في مشوارنا الدراسي .

وإلى إخواننا حفظهم الله.....

وإلى الأقارب والأحباب.....

وإلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة .

إلى كل طالب علم يسعى للنجاح .

تهدي هذا العمل المتواضع.

راضية

وليد

الفهرس:

الإهداء.

شكر و عرفان .

قائمة الجداول و الأشكال .

مقدمة عامة :.....أ - و

الفصل الأول : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

02.....تمهيد

03.....المبحث الأول : مدخل إلى الثقافة التنظيمية

03.....المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

08.....المطلب الثاني : أنواع الثقافة التنظيمية

11.....المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية

13.....المطلب الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية

14.....المبحث الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

14.....المطلب الأول : البعد الخاص بالقيادة

17.....المطلب الثاني : البعد الخاص بالهيكل والنظم

19.....المطلب الثالث : البعد الخاص بظروف العمل

21.....المطلب الرابع : البعد الخاص بالابتكار

22.....	المبحث الثالث : التغيير الثقافي
23.....	المطلب الأول : مفهوم التغيير الثقافي
23.....	المطلب الثاني : مداخل وأسباب التغيير الثقافي
24.....	المطلب الثالث : آليات مراحل التغيير الثقافي
29.....	المطلب الرابع : العوامل المساعدة في التغيير الثقافي
31.....	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية:
33.....	تمهيد.....
34.....	المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية.....
34.....	المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية
40.....	المطلب الثاني : أنماط الإدارة الإلكترونية.....
41.....	المطلب الثالث : خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية
47.....	المطلب الرابع : وظائف الإدارة الإلكترونية.....
54.....	المبحث الثاني : البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.....
54.....	المطلب الأول : الشبكات.....
61.....	المطلب الثاني : الحاسب الآلي.....
62.....	المطلب الثالث : العنصر البشري.....

- 63.....المطلب الرابع : البرمجيات
- 64.....المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية
- 64.....المطلب الأول : بناء قيادة إلكترونية
- 69.....المطلب الثاني : تأهيل وتدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات
- 70.....المطلب الثالث : تشجيع العنصر البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية
- 71.....المطلب الرابع : ثقافة الابتكار والإدارة الإلكترونية
- 74.....خلاصة الفصل:
- الفصل الثالث : دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- 76.....تمهيد
- 77.....المبحث الأول : تقديم عام لجامعة 08 ماي 45-قائمة-
- 77.....المطلب الأول : نشأة وتعريف جامعة 08 ماي 1945
- 78.....المطلب الثاني : المهام الأساسية لجامعة 08 ماي 1945
- 79.....المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لجامعة 08 ماي 45-قائمة-
- 87.....المبحث الثاني : المنهجية والإجراءات المتبعة
- 87.....المطلب الأول : مجتمع الدراسة وعينتها
- 88.....المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
- 92.....المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

93	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها.....
93	المطلب الأول : البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية.....
101	المطلب الثاني : عرض و تحليل بيانات الدراسة.....
112	المطلب الثالث : التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
115	خلاصة الفصل.....
117	خاتمة عامة
119	قائمة المراجع والمصادر.....

الملاحق .

الملخص.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	مكونات الثقافة التنظيمية	01
08	أهمية الثقافة التنظيمية بالمنظمة	02
11	أنواع الثقافة التنظيمية	03
13	مستويات الثقافة التنظيمية	04
14	وظائف الثقافة التنظيمية	05
22	أبعاد الثقافة التنظيمية	06
29	مراحل التغيير الثقافي	07
36	أبعاد ومفهوم الإدارة الإلكترونية	08
38	خصائص الإدارة الإلكترونية	09
45	نموذج الإدارة الإلكترونية	10
53	الرقابة التقليدية والإلكترونية	11
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	12
94	توزيع أفراد العينة حسب العمر	13
95	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	14
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
97	توزيع أفراد العينة طبيعة العمل	16
98	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	17
99	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	18
100	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	19
100	توزيع أفراد العينة حسب القسم	20

المقدمة:

لقد شهد العام المعاصر تطوّرات سريعة و متلاحقة و ما صاحبه ذلك من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة، حيث أثرت بشكل جلي على منظمات الأعمال مما أدى إلى إعادة النظر في الأساليب و الممارسات الإدارية، لذلك تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية الإدارية من اجل تحقيق أهدافها و التميّز و ذلك باهتمامها بتنمية و تطوير أداءها من خلال إتباع الأساليب الإدارية الحديثة.

فلي كل منظمة عوامل داخلية مرتبطة بطبيعة نشاطها و بيئتها التي تعمل فيها و كذا نمط القيادة، والمهيكل المكون لها، ونوعية الأفراد العاملين بها، فالاختلاف بين منظمات لن يكون في مستوى الأداء و النتائج فقط، ولكن أيضا في طبيعة العوامل التي تشكل بيئتها الداخلية متأثرة بالحيث الخارجي، و هذا هو المقصود بالثقافة التنظيمية.

كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا أساسيا في نشر تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى الموظفين كما أصبحت الإدارة الالكترونية متطلبا أساسيا للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة امن خلال تطبيقها، الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود من اجل زيادة الوعي للأفراد و تعزيز الاستعداد النفسي و السلوكي لمواجهة طبيعة هذا التحول.

و هذا ما سيتم التعرف عليه من خلال الدراسة الميدانية التي سنقوم بها بجامعة 8 ماي 1945 قالمة-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-

الإشكالية:

لقد أصبح تطبيق الإدارة الالكترونية في المنظمات أمرا لازما و ملحا، ومن مطالب الرقي و التقدم و اللحاق بالمنظمات الرائدة ، كما أكدت ذلك العديد من الدراسات و البحوث في هذا المجال؛ بما يتلاءم و متطلبات التطور و التقدم ، وذلك ملي الثقافة التنظيمية من تأثير قوي و مباشر على نجاح أي إستراتيجية جديدة تتبناها لأداء أعمالها، فوجود ثقافة تنظيمية مناسبة يعطي للمنظمة قدرة كبيرة على التعامل مع متغيرات بشكل مناسب و يمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة في مجال الإدارة الالكترونية، ولذلك فان التساؤل الرئيسي يتمحور حول:

"ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية. بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالمة؟"

و يتفرع التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات فرعية هي:

1- ما واقع الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945
قائمة؟.

2- ما واقع الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945
قائمة؟.

3- هل هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و
علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قائمة؟.

الفرضيات:

من خلال دراستنا سنتناول الفرضيات التالية:

الفرضيات الرئيسية: كإجابة أولية على الإشكالية وضعنا ثلاثة فرضيات رئيسية :

الفرضية الرئيسية الأولى: - توجد بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي
1945 قائمة ثقافة تنظيمية ايجابية بكل أبعادها .

و التي تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: - تتمتع كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945
قائمة، بقيادة ديمقراطية.

الفرضية الفرعية الثانية: - توجد بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945
قائمة، ظروف عمل حسنة.

الفرضية الفرعية الثالثة: - توجد بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945
قائمة، ثقافة تنظيمية تشجع و تساعد على عمليات الإبداع و الابتكار.

الفرضية الرئيسية الثانية: - تقوم كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945
قائمة بتطبيق الإدارة الالكترونية بكل أبعادها.

و التي تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الرابعة: - توجد بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، بنية تحتية كبيرة لتطبيق الإدارة الالكترونية.

الفرضية الفرعية الخامسة: - تعتمد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، بشكل كبير على تطبيقات الإدارة الالكترونية.

الفرضية الفرعية السادسة: - تعتمد كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، على نظم أمنية قوية في إدارتها الالكترونية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: - توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.

و التي تنفرع الى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية السابعة: - توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين القيادة و الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.

الفرضية الفرعية الثامنة: - توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين ظروف العمل و الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.

الفرضية الفرعية التاسعة: - توجد علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الإبداع و الابتكار و الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب متعددة أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع منها ماهو ذاتي و منها ماهو موضوعي:

1- اهتمامنا الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية و الإدارة الالكترونية بكل جوانبهما ، و من خلال مذكرتنا هذه سنحاول إثراء معلوماتنا بما هو جديد في هذا الموضوع.

2- اعتبار الثقافة التنظيمية كمحرك أساسي في تحقيق الإدارة الالكترونية.

3- انشغال العديد من الباحثين و الإداريين المتخصصين في المنظمات بهذا المجال لماله من تأثير واضح على فاعلية المنظمة و تحسين أدائها.

4- محاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، و معرفة مدى تأثيرها في تفعيل الإدارة الالكترونية.

أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.
- 2- تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة المؤدية إلى فهم أنشطة المنظمات و استيعاب الظواهر المحيطة لها.
- 3- استيعاب الثقافة السائدة لدى الأفراد بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، يساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الالكترونية على مستواها.
- 4- إن لدراسة و تحليل الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، دورا في رفع مستوى أداء الأفراد لمواكبة التطوير المتمثل في الإدارة الالكترونية.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق تطبيق الإدارة الالكترونية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة، ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف الفرعية التالية:

- 1- شرح معنى و طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.
- 2- التعرف على اثر الثقافة التنظيمية السائدة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة على تطبيق الإدارة الالكترونية.
- 3- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإدارة الالكترونية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة 8 ماي 1945 قالة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية و تتضمن الأبعاد التالية: القيادة، ظروف العمل، الهياكل التنظيمية، الإبداع و الابتكار.

المتغير التابع: الإدارة الالكترونية و تتضمن الأبعاد التالية: البنية التحتية، التطبيقات الالكترونية، النظم الأمنية.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا البحث عددا من الدراسات السابقة و التي تعرض قسما منها للثقافة التنظيمية و القسم الآخر للإدارة الالكترونية.

الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

حيث اجري عبد الله الزهواني (2008) دراسة بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين " و هدفت هذه الدراسة إلى تحليل اثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات الحكومية و الخاصة ، من خلال مراجعة مفاهيم الثقافة التنظيمية و تأثيرها على العاملين .

كما توصلت الدراسة إلى أن أهم سمات الثقافة التنظيمية هي المصدقية و الشفافية ، و العمل بروح الجماعة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أداء العاملين .

الدراسات التي تناولت الإدارة الالكترونية:

دراسة مناحي عبد الله (2009) بعنوان " إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة من وجهة نظر العاملين فيها " .

و تهدف هذه إلى التعرف على الإمكانيات المادية و البشرية و الفنية المتوفرة لتطبيق الإدارة الالكترونية و معوقاتهما ، حيث توصلت الدراسة إلى توفر الإمكانيات المادية لتطبيق الإدارة الالكترونية بدرجة متوسطة ، و البشرية بدرجة اقل ، كما توصلت إلى وجود معوقات حالت دون تطبيقها منها غياب الحافز المادي الدافع للتحويل ، اختلاف الإجراءات الإدارية ،

منهج البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة و البرهنة على فرضياتها ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة ، لكونه يهدف إلى دراسة الظاهرة من خلال جميع خصائصها و أبعادها في إطار معين ، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ، ثم المحاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل المتحكمة فيها ،

و بالتالي الوصول إلى النتائج القابلة للتعميم . حيث سنتناول في هذه الدراسة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية و مدى مساهمة هذه الأبعاد في تحقيق تطبيق الإدارة الالكترونية. حيث اعتمدنا في عملية جمع البيانات على مختلف المصادر المكتبية و الالكترونية في ما يخص الجانب النظري ، و المقابلة و الاستبيان و الوثائق الإدارية و الملاحظة في ما يخص الجانب التطبيقي.

صعوبات الدراسة:

- 1- قلة المراجع حول الثقافة التنظيمية و علاقتها بالإدارة الالكترونية .
- 2- ضيق الوقت و كذا رفض بعض أفراد عينة الدراسة اخذ الاستمارة.

تمهيد:

تُعبّر ثقافة المنظمة عن نمط التصرفات العامة و قواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة و يتبنونها في تعاملاتهم ، حيث تتضمن طقوسا و ممارسات تترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق إنجاز العمل و اتخاذ القرارات و غيرها ، كما تُعبّر عن قيم الموظفين و سلوكياتهم التي يلمسها المتعاملين مع المنظمة ، هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد و الأداء الكلي ، إذن هيمنة و سيادة و تماسك الثقافة في المنظمة أثبتت أنها المحدد الأساسي للنجاح.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التعرض للمباحث الآتية :

المبحث الاول : مدخل إلى الثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: التغيير الثقافي.

المبحث الأول: مدخل إلى الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا و لها ثقافتها الخاصة بها و التي تميّزها عن غيرها من المنظمات ، و هذه الثقافة لا تنشأ من العدم ، بل هي مجموعة من العوامل ، مع مرور الزمن تتشكل هذه الثقافة ، و من خلال هذا المبحث سنتعرف بدقة على الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول : ما هية الثقافة التنظيمية

حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى تطورها التاريخي ، تعريفها و مكوناتها و أهميتها .

أولا : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 و كان من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business wed و أدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان corporate culture إلى أن جاء الباحث (A.A.Kennedy .T.E) تحت عنوان corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم . فيما يذكر هو فستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية " لم يصبح شائعا إلا في حلول ثمانينات و في مطلع التسعينيات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل ، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد و مستويات إنتاجيتهم و إبداعهم⁽¹⁾ .

و تزايد الاله تمام بالثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على فرق العمل و الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أفراد المنظمة⁽²⁾.

ثانيا: تعريف الثقافة التنظيمية

يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها:

" مجموعة خاصة من القيم و الأعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد و الجماعات في المنظمة و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض ، و التي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة ، إن قيم

(1) - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 37.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 40.

المنظمة تشكل المعتقدات و الأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيتها و معايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف .⁽¹⁾

و يعرفها ويليام أوتشي " الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما ترسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين . " ⁽²⁾

و يرى إيليو جاك أن " ثقافة الم منظمة في طريق التفكير و السلوك الإعتيادي و التقليدي ، و تكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة. " ⁽³⁾

ومن أهم التعاريف و أكثرها شيوعاً و شمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية هو تعريف شان " EH.Schein حيث يرى بأنها : " مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الإندماج الخارجي ، و التي أثبتت فعاليتها و من تم تعليمها للأفراد الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها. " ⁽⁴⁾

ثالثاً: مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة مكونات هي كالآتي:

1 المعتقدات و التوقعات و القيم المشتركة:

هي الأفكار و الإعتقادات المشتركة من قبل أفراد المنظمة و التي توجه تصرفاتهم ، هذه القيم لا تنفك أن تكون سبباً مهماً في نجاح المنظمة لأنها تصوغ الإستراتيجية ، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح و الناس ، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمنظمة .

(¹) - شارلز و جاريت جولد ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المعتال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2001 ، ص 650.

(²) - فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 ، ص 100.

(³) - سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، دار اليازوري ، مصر ، 1998 ، ص 147.

(⁴) - Jean Francois ,organisation et gestion de l'entreprise , copy right édition fouchon ,France , Paris , 2006 ,p425.

هذه القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة لقاعدة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة و تتمثل في: (1)

- ✓ رسالة المنظمة: و هي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟ و ما هو هدفها ؟
- ✓ المبادئ: ما ذا تُقدم المنظمة ؟ و من نخدم ؟

أدوات تحقيق المبادئ: قد تكون عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.

- ✓ استراتيجية المنظمة : أي البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة لخدمة أطراف معينة .

2 الأساطير : هي الحكايات و القصص التي نُحكىها من أجل نجاح المنظمة مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ و نقل القيم العامة و المغفرة . (2)

و هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المنظمة و نقاط تفوقها و نوضها خلال مسيرتها . (3)

3 الأبطال:

سواء كانوا حقيقيون أو من صنع الخيال ،أمواتا أو أحياءا ، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم و أعمالهم و مواقفهم نجاحات و نهضة المنظمة و ما ينتج عن ذلك من مزايا و مواصفات تكون معايير سلوكية للإلتزام لهذه المنظمة و الاستمرار بها .

هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يركون قيم المنظمة . (4)

4 الشعائر و الطقوس و التقاليد:

تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد و إجراءات رسمية و غير رسمية كالتعبير عن تفاعل الأفراد و عواطفهم و ردود أفعالهم الوظيفية و الشخصية التي تتناسب مع ما تصنعه المنظمة من ضوابط و أنظمة .

(1) - سعد جاب الرب ، إدارة الموارد البشرية وموضوعات و بحوث متقدمة ، مطبعة العشري ، دون مكان ، 2005 ، ص 136.

(2) - أحمد ماهر ، الإدارة الاستراتيجية ، الدليل العلمي للمديرين ، دار الجامعة للنشر ، مصر ، 2007 ، ص 49.

(3) - موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ، مجد المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، لبنان ، 2005 ، ص 44.

(4) - جمال الدين محمد موسي ، إدارة الثقافة التنظيمية و التعبير ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 177.

5 اللغة: هي أداة الإتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين و وسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل من ذلك من معاني و توضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به. (1)

6 الترتيبات المادية :

إن اختطبي و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في الثقافة التنظيمية فالكراسي والمكاتب و التجهيزات الآلية وطريقة توزيعها و ترتيبها، و الأم الكن المخصصة لإستقبال العملاء و الضيوف تعكس ثقافة المنظمة. (2)

7 الهيكل التنظيمي:

مثل خطوط السلطة و المسؤولية و الإتصال و نقل التقارير ، و تسلسل المستويات الإدارية و الطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة. (3)

8 الإشاعات:

هي مواضيع لا يجب الخوض فيها و أعمال لا يجب أن تقع فيها ، و هي نتائج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطرابات في صور العاملين داخل المنظمة و كذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على الاداء العاملين و المنظمة ككل. (4)

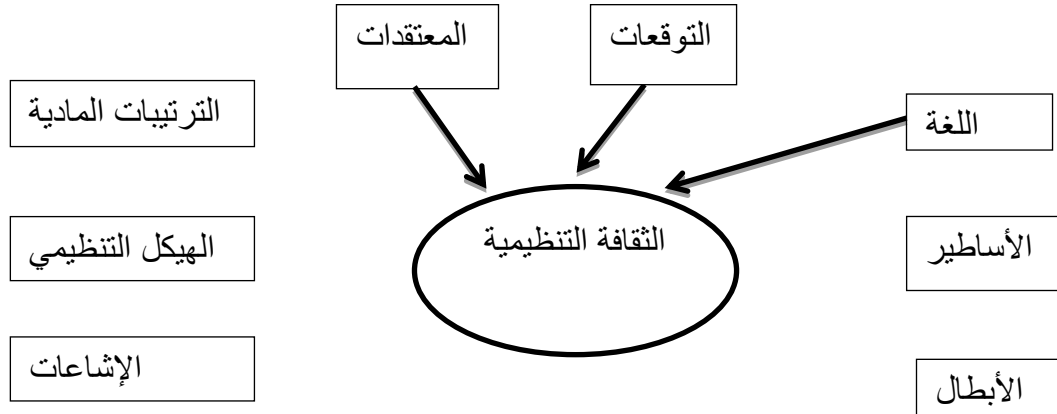
(1) - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 167.

(2) - موسى خليل، مرجع سابق، ص 157.

(3) - سيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 146.

(4) - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 344.

الشكل رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية.



المصدر: السيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 148.

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية :

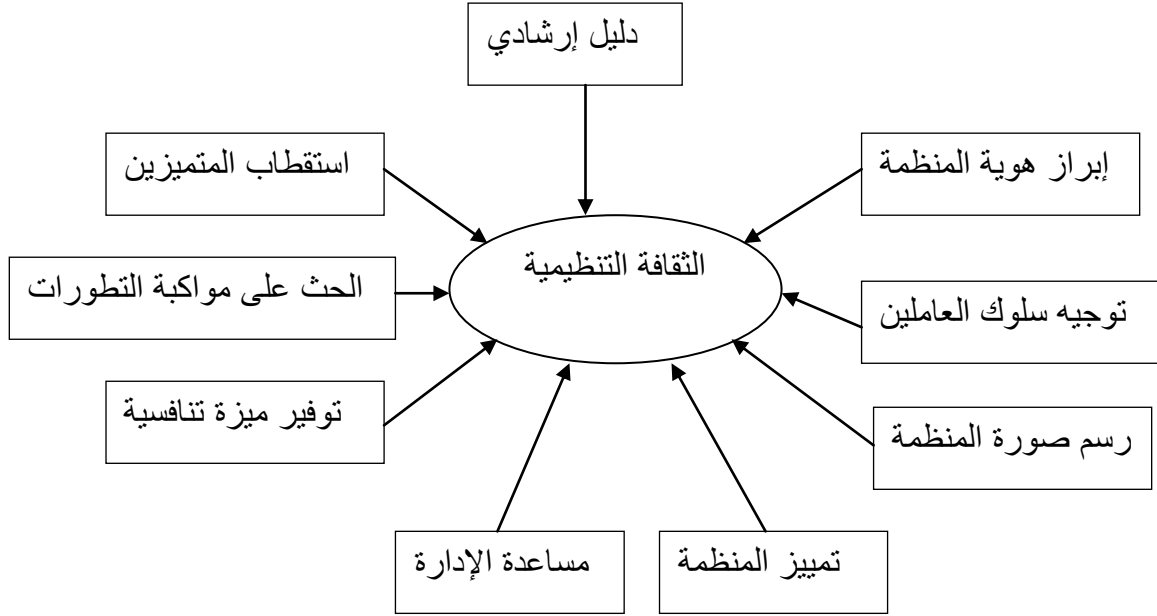
ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها في: ⁽¹⁾

- 1- تكوين دليل إرشادي للإدارة و العاملين لتحديد نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها.
- 2- تنظيم الإطار الفكري الخاص بتوجيه أفراد المنظمة الواحدة، و تنظيم أعمالهم و إنجازاتهم.
- 3- تمييز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات.
- 4- تسيير مهمة الإدارة و مساعدتها علي تحقيق أهدافها.
- 5- منح المنظمة الميزة التنافسية إذ كانت تؤكد علي سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل.
- 6- استقطاب العاملين المتميزين والمبدعين.
- 7- زيادة قابلية المنظمة للتعبير، و رفع قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

(¹) - جميل الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 288.

8- تشكيلها ضغوطا على العاملين بالمنظمة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطرق تنسجم مع الثقافة السائدة بالمنظمة.

الشكل رقم (2): أهمية الثقافة التنظيمية بالمنظمة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية :

أولا : حسب القوة:

1 الثقافة التنظيمية القوية:

تعرف الثقافة التنظيمية القوية بأنها: " الحد الذي يجعل الأفراد يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية قوية كونها تنتشر و تحظى ب الثقة و القبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة و يشترك في مجموعة متجانسة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير التي تحكم سلوكياتهم و اتجاهاتهم داخل المنظمة مما يجعل الثقافة التنظيمية قوية كون القيم الأساسية قوية و يشترك فيها العاملين. (1)

(1)- مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 83.

و تتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (1)

- الثقة: تشير الثقة إلى الدقة و التهذيب و وحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- الألفة و المودة : يمكن للألفة و المودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة و حميمة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الإهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم .

فيما يرى ستيفن روبر أن الثقافة التنظيمية القوية تعتمد على :

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة .

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد الذين يعتمدون على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص تتسم بها الثقافة التنظيمية القوية فيما يلي: (2)

-تشجيع و تحفيز النزعة نحو التصرف ، مع التأكيد على الإستقلالية و المبادرة ، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

-أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجيه بالمستهلك.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاج من خلالهم وان احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن لشركة من خلالها إستحداث البيئة السليمة لسلوك الإنتاجي.

(1) - حسين مريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 268.

(2) - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 90.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك إلى أعضائها بالقيم و المعتقدات ، و هنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق و التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها و قيمها .

و في حالة الثقافة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين و ال لوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة ، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي و السياسي و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة و المجتمع و المحيط و هي ظاهرة الإغتراب الإجتماعي حيث تبدو القيم و المعايير الإجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، و يشعر الفرد بالعزلة و الإحباط⁽¹⁾

ثانيا: من ناحية المثالية و التكيفية

1 الثقافة المثالية :

يرى كل من drucker ; Waterman ouvchi ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية و وحيدة و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. و يرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقة لأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق one best way و قد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.⁽²⁾

2 الثقافة التكيفية (الموقفية):

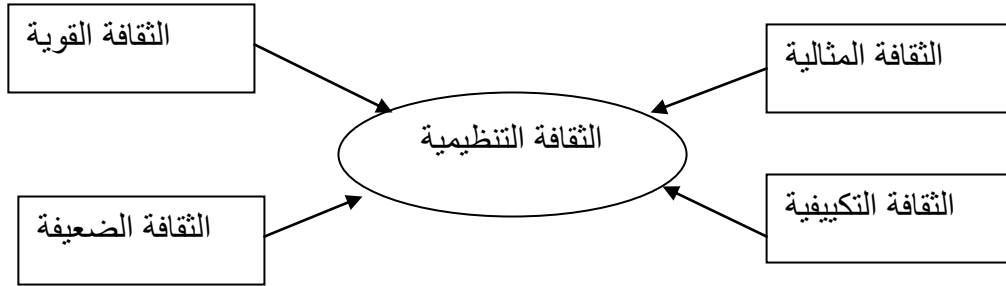
يقترح بعض الباحثين أمثال calorer و دراكر Drucker مدخل موقفية للثقافة التنظيمية أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر

(1) - سعد غالب ياسين، إدارة الدولية ، دار اليازودي للنشر ،عمان، 2007، ص 238.

(2) - محمود سلمان العميان ،مرجع سابق، ص 291.

بها المنظمة وفق اختيار مبدأ fit way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات و في كل الظروف البيئية¹⁾

الشكل (03): أنواع الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو الشرائح المجتمعية في وقت واحد ، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة و التي تمثل في ثقافة المجتمع (الوطنية) ثقافة النشاط (الصناعة) ، ثقافة المنظمة إضافة إلى ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل).

أولا : ثقافة المجتمع

تشمل الثقافة في هذا المستوى في القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، و يتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية. و تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : النظام السياسي ،النظام الاقتصادي ،الظروف الثقافية و الاجتماعية، البيئة الدولية و العولمة ، تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة و أهدافها و معاييرها و ممارستها ، و لكي تحظ المنظمة بالقبول و الشرعية و يجب عليها أن تكون استراتيجياتها و منتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه .⁽²⁾

ثانيا : ثقافة النشاط (الصناعة)

إن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية للمنظمات العاملة في نفس النشاط،

(¹) - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق، ص97.

(²) - حسين مريم ، مرجع سابق، ص 301.

مما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط إتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس و يتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك و الفنادق مثلا⁽¹⁾

ثالثا : الثقافة الداخلية للمنظمة

و يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد و الجماعات العمل داخل المنظمة و الناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فغريق عمل داخل المنظمة و التعامل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض إضافة إلى الأطر و السياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا و ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بالتنفيذ سياسات و قرارات المنظمة و تحقيق أهدافها ذلك أنه حسب هوفستيد فإن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط مشترك في التفكير و التصرف لدى الأفراد .⁽²⁾

رابعا : ثقافة فرق العمل

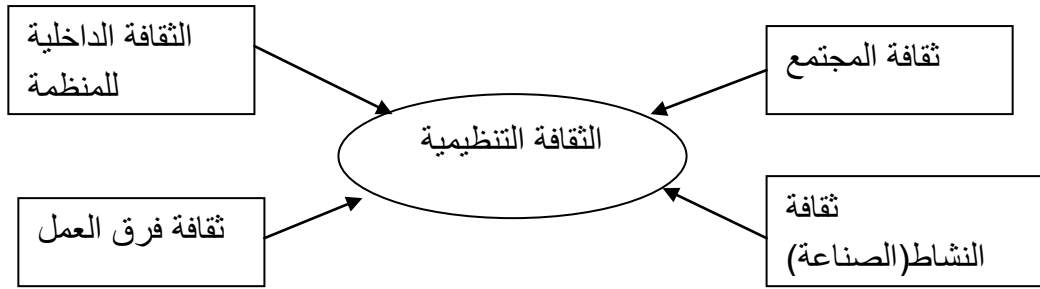
هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية : الإدارة العليا ، الإطارات السامون ، إطارات متوسطة و اعوان التحكم ، تقنيين إداريين و عمال أو حسب الوحدات الفردية مثل : قسم مصلحة ، ورشة ، وهذا ما يقصد به فريق (جماعة العمل) ، و يتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم و التعاون بين أعضاء و فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من المستوى الأداء العاملين⁽³⁾

(1) - حسين مريم ، مرجع سابق ، ص 402.

(2) - جميل الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 334.

(3) - موسى خليل ، مرجع سابق ، ص 324.

شكل رقم (04) : مستويات الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

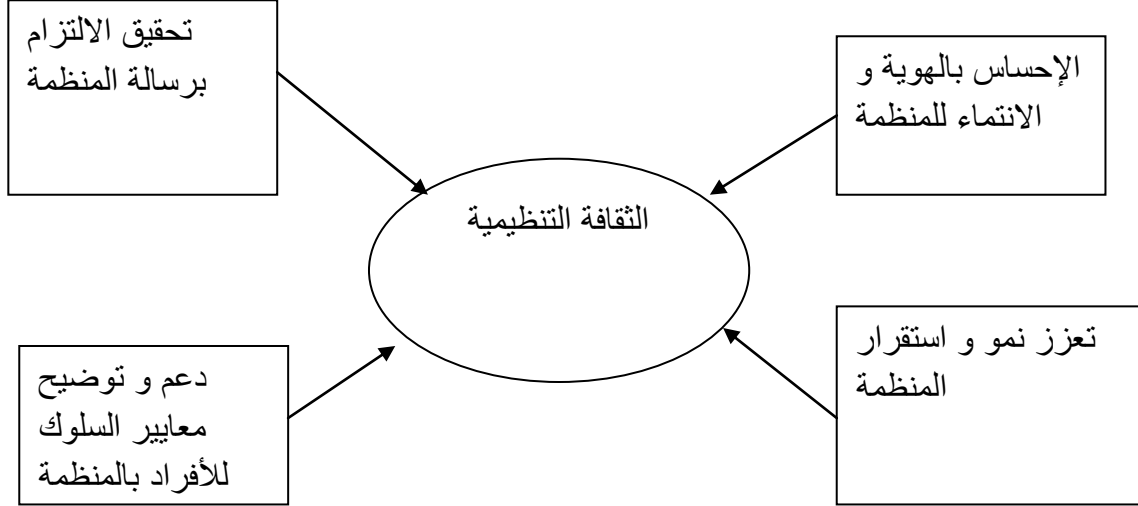
تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة ، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد و الحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد و اللوائح غير رسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف ، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها :⁽¹⁾

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان و الهوية لدى العاملين و تمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم .
- تعدم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي و تمكنها من البقاء و التكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو و الاستمرار و البقاء و تحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم و العمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة و بيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة و احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف و رسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك .
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين و الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو و البقاء .

(1) - سعد فلاح عداي الحسيني ، مرجع سابق ، ص 264.

- كما أن للثقافة التنظيمية بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام و الولاء بين العاملين و تغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.

شكل رقم (05) : وظائف الثقافة التنظيمية.



المصدر: إعداد الطلبة.

المبحث الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية

والتي يمكن إبرازها في :

المطلب الأول: البعد الخاص بالقيادة leader ship

يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا و ما دونها ، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية و أساليب توضيح الأهداف و الوصول إليها ، و طبيعة و خصائص سلوك العاملين في هذا التطوير و تحمل المخاطر التي تترتب عليها ، و فيما يلي عرضا موجزا للعناصر السبعة المكونة للبعد الخاص بالقيادة .

أولاً : إدراك دور الإدارة و اتجاهات العاملين نحوه

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس و موجه و متداخل في كل عملية و كل نشاط ، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم و واجباتهم و أن لديهم الحافز و الدافع للعمل دون تدخل منها ، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية و في الثانية تكون إيجابية. (1)

ثانياً : دور الإدارة و أسلوبها

و يتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع ولا يتحرك إلا إذا كان هناك سبب ، كما أن دورها سباق و مخطط له مسبقاً ، تضع الأهداف الاستراتيجية ، و تستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات و الإنذارات و تستعد لها . و لا شك أن الدور (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة و تقليدية و متواكلة ، و الدور (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية متقدمة و حديثة و تعتمد على نفسها (2)

ثالثاً : إدراك المسؤولية

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسؤولية من جانب الإدارة و العاملين لها. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسؤولين عن شيء؟ و هل تدرك الإدارة أن العاملين مسؤولين عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسؤوليتها عن كل شيء في المنظمة، و أن النظام العام للمنظمة يمثل مسؤولية الإدارة، و أن السلبات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسؤولية يتم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة. (3)

رابعاً : أسلوب التحول و التطور

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبني على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات و أن تلك الأساليب لا يمكن الإستغناء عنها ، فإننا نكون بصدد ثقافة سلبية و متخلفة، و إذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية و مستعدة لمواجهة الأزمات .

(1) - سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة ، مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص196.

(2) - سعيد محمد مصري، مرجع سابق، ص 198.

(3) - مصطفى أحمد السيد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النشر ، عمان ، الأردن، 2003 ، ص 233.

خامسا: الدافعية و السلوك البشري

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مالية و مادية للعاملين من خلال نظم الأجور و الحوافز و استعداد روح الفريق و دوافع المتعة في العمل. و أن سلوكهم يتم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء و إثبات الذات و توظيف المواهب لخدمة المنظمة ، ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين و من ثم مستوى أدائهم و طريقة الإشراف و التعامل معهم عكس النظرة الثانية التي تتم عن ثقافة تنظيمية دافعة محفزة.⁽¹⁾

سادسا : قيادة التغيير بالمنظمة

قد تبني ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة و الأوامر و الممارسات التنظيمية ، و من ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير و من ثم التطوير أمر مفروض عليهم، و لم يشاركوا فيه و لم يتحمسوا له فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي ، إذا كانت ثقافة المؤسسة تبني على أن التغيير السلوك يبدؤه الرؤساء و يشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحلها ، فهناك تكون الثقافة التنظيمية إيجابية و مشجعة على التعاون و تحمل المسؤولية .

سابعا: المشاركة و الملكية و المخاطرة

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات النازلة فقط و تفصل تماما بين التخطيط و التنفيذ و الممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنه يتهربون أصلا من المسؤولية ، و ليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي فهناك لكون بصدد ثقافة سلبية و اعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين ، و ن ثم تزيد مخصصات الرقابة و لا يتحقق الإنجاز و عكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة و نشر المعلومات و الثقة المتبادلة و القدرة على تحمل المسؤولية و المخاطر التي تواجه العمل ، سوف تسود روح المشاركة و التعاون و تحقق الأهداف بكفاءة و فاعلية.⁽²⁾

(1) - مصطفى أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص 235.

(2) - مصطفى أحمد السيد ، مرجع سابق ، ص 239.

المطلب الثاني: البعد الخاص بالهيكل و النظم الداخلية

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة و المسؤولية و علاقات الإدارات و الأقسام ببعضها ، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات و الأنماط و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بأدوارهم بالمنظمة و الثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينها و يشمل هذا البعد السبعة العناصر التالية :

أولاً: طبيعة الاتصالات

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية ، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط و من الأعلى لأسفل و في شكل تعليمات و تكيفات مكتوبة ، و يغلب عليها الطابع المتحفظ ، و هنا تكون هذه الثقافة سلبية و غير مشجعة ، و غير سريعة ، و يكون الناس متوجسون من بعضهم ، و يخشون كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة و الزمالة و التعاون و حسن النية ، و الدافع لإنجاز الأعمال و تنوع أساليب الاتصالات و اتجاهاتها ، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية و حافزة و مشجعة و سريعة لنقل المعلومات و المهام و الوقوف على مراحل العمل أول بأول .⁽¹⁾

ثانياً : إقبال الأفراد على العمل الجماعي

قد تؤدي الإدارة العليا بالمنظمة و تساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة ، و تشجيع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد و الاتجاهات السلبية الهدامة و المنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ، و من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي و التعاون بين الأقسام و الإدارات ، و من هنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة و على النقيض من ذلك قد تركز الإدارة روح التعاون و التفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف و يحصل الجميع على المكافآت و من ثم تسود العلاقات الود و الاحترام و الإيثار بين الأفراد ، و تظهر المنظمة متماسكة و مستعدة لكافة الظروف .⁽²⁾

(1) - فريد النجار ، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية و التنظيمية ، الذكاء السلوكي ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، ، ط1، 2009، ص 154.

(2) - فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 156.

ثالثا : توزيع المهام و الأدوار و معرفتها

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع و نشر و تعريف و توضيح مهام الافراد بها ثقافة سلبية تتبع من تكتم و إخفاء تلك الخطط التي تضمن مهام و أدوار الأفراد و الغدارة لا تقف تماما على الفرق بين الحاجة إلى الثقة و الحاجة إلى القوى ، و ذلك فيما يتعلق بالمعلومات وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تتبع من تحديد واضح و مفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة و العاملين بها ، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع ، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد ، و تحفزهم على المشاركة الإيجابية و الفعالة في تحقيقها ، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه و ما دوره ، و بالتالي تكون الثقافة التنظيمية مصدر قوة و دافعة لها من خلال العاملين فيها. (1)

رابعا : الإيمان بأهمية التدريب

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الاجل ينتظر منه عائد سريع و أن ميزانيته محدودة و ينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي ، فغن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد. بالنظر إليه بعدم الجدية ، و المصادقية ، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني على أن التدريب استثمار ، و أن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل ، و ليست العبرة بالعائد قصير الاجل ، و توضح موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة و لو مرة سنويا مثل هذه التي قاقف سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم و أنه طريقهم للتقدم و النمو و الريادة و التغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء و هو المدخل للتطور و التنمية. (2)

خامسا: مواصلة التعليم

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجيعهم على ذلك و أن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدد من العاملين ، و أن هذا المطلب يسعى إليه العاملون و لكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة و العاملين في الأجل الطويل ، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية و يمكن أن يكون عائقا في سبيل تطويرها و قد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبه المنظمة و تعرف أهمية وقيمة مساندة و مؤازرة مواصلة التعليم لعمالها ، و توظيف الإدارة للمهارات و للقدرات الخاصة بموظفيها و

(1) - المرجع السابق ، ص 157.

(2) - المرجع السابق ، ص 157.

عمالها إلى حدها الأقصى و تتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية و تلبية هذه الاحتياجات.

سادسا: مدى استقرار الأهداف

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا يوجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال و إجراءات ، و أن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في أهداف طبقا لظروف كل مرحلة فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عن الأفراد ، و لا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف ، و من ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ، و لو يوجه كل جهودهم أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافا طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة و أن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد الصفوف العاملين و تكريس جهودهم باتجاه الهدف. (1)

سابعا : متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ و لا توجد بها أي نظم متاحة عن الكيفية التي تتم بها تغيير ثقافتها في الاتجاه من ثقافة التواكل و التكامل و اللامبالاة و انتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الإستعداد و التحسب و الترقب بل و يصل بها الحال إل إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث للمنظمة ، و هي ثقافة المبادأة و ليست ثقافة رد الفعل ، ثقافة الاستعداد و ليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

المطلب الثالث: البعد الخاص بظروف العمل

يشمل هذا البعد العناصر السبعة التالية: (2)

أولا : قيمة و عناصر الراتب الشهري و مدى تعرض للخصم

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار و الاطمئنان من عدمه و خاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيرا لخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي ، فهذا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل و الشعور بالجور و التهديد

(1) - المرجع السابق ، ص 158.

(2) - محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 221.

من قبل الأفراد و قد يحدث العكس تماما حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار و الاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

ثانيا : عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن التقييم للأداء يتم بمعايير مختلفة فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة و استقرارها فإن الأفراد يشعرون بالرضا ، و من ثم لا تكون طريقة التقييم الأداء سببا لإثارة المشاك.

ثالثا : حجم العمل و ملاءمته للقدرات الشخصية للفرد

إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد فإنه تسود المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية أكبر من قدراتهم ، مما يجعلهم يسخطون على المنظمة ، وهنا يكونون مستعدين لإثارة المشكلات أما إذا سادت المنظمة ثقافة تتم عن تحميل الأفراد أعباء وظيفية في حدود طاقتهم ، فإنهم يشعرون بالراحة والرضا عن العمل .

رابعا : الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن و الاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل ، أو توقف المنظمة فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا و القبول والتوافق و التعاطف مع المنظمة ، و من ثم المشاركة الإيجابية و الفعالة مع الإدارة .

خامسا : عدد ساعات العمل و مواعيده

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة و المقررة ، و كانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلبا على الرضا عن العمل و من م يصبح الأفراد أكثر استعدادا للقلق و إثارة المشكلات و تكرارها ، و العكس صحيح ، إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة و ساعات العمل المقررة ، و إن المنظمة لا تستغل العاملين ، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار و عدم التفكير في المشكلات .

سادسا: العدالة و المساواة في معاملة العاملين

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العالة و المساواة بين العاملين ، فإن هذه الثقافة تكون مصدرا للاضطرابات و المتذمرات داخل المنظمة ، وتكثر الشكاوي و التصرفات السلبية ، و تظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة و أهداف المنظمة ، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة و المساواة فإنها تكون مصدر قوة و استقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص بأنه يأخذ حقوقه دون مطالبة ، ولن يقع في غبن و يتفرع لعمله الأساسي . (1)

سابعا : المشاركة و العلاقات و تحقيق الإنجاز

إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة ، و أن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية فإن هذه الثقافة تشجع روح التعاون و المبادرة و الدافعية لدى العاملين بها ، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الأوتوقراطية و تسلسل الأوامر و التعليمات فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط و السخط الوظيفي و بالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة .

و إذا سادها أيضا ثقافة العلاقات تحقيق الإنجاز فإنها تحقق الرضا عن العمل التعاون الهادف و الرغبات و الطموحات لتحقيقها و العكس صحيح.

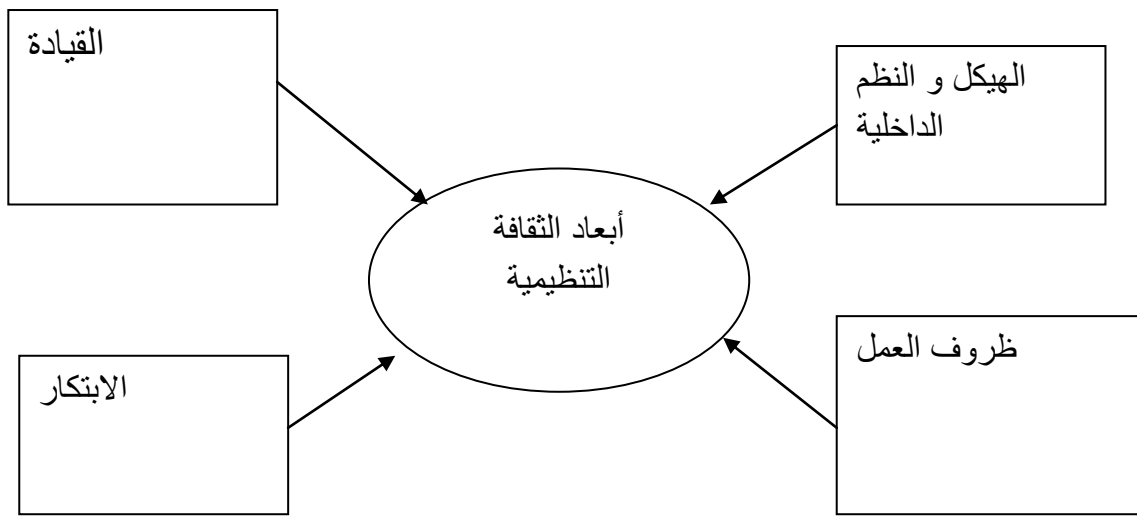
المطلب الرابع: البعد الخاص بالابتكار

تصنف المنظمات حسب الثقافة التنظيمية إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية (Unimovative) ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية (innovation-based) و تعد المنظمات المحافظة التي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة ، و يتم فيها تعزيز الأبعاد الثقافة المتمثلة في الهيكل التنظيمي و الخصائص الرسمية و الهرمية و الوظيفية المتخصصة ، و الإجراءات و القواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها و تعد المنظمات معززة للحالة القائمة و المعيقة للابتكار أما في المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة ، فإن الأعمال الصلبة تضاف و تقلص ليتم التحويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة و أسلوب العمل القائمة على فريق ، و الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة و التفكير و النظر خارج المنظمة و ثقافتها الحالية مما يجعلها أكثر تقبلا للأفكار و المفاهيم و طرق العمل الجديدة التي يأتي بها الابتكار و المتكرون في المنظمة .

(1) – المرجع السابق ، ص 223.

إن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة و أسبقية الأفراد على القواعد و الإجراءات المحددة ، مع رؤية جديدة و مفتوحة لتقبل أي فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار و مبادراته ، و لكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة و أدلة العمل . فالموظفون الذين يشعرون بقدر عالي من العم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة و من ثم الحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات و سلوكيات إيجابية اتجاه المنظمة و من تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية و الابتكار. (1)

الشكل رقم (06) : أبعاد الثقافة التنظيمية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

المبحث الثالث: التغيير الثقافي

ليس لجميع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدني أداء العاملين ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم .

(1) – أحمد الكردى ، الثقافة التنظيمية ، <http://Kenanaonline.com/users/ahmedKordy/topics/67893/posts/277410>

الساعة:14:08 ، بتاريخ : 2014/02/21.

غير أن العديد من المديرين يواجهون مشكلة الخوف من فشل المبادرات التغيير في منظماتهم في تحقيق الغايات و الأهداف المرجوة و يرجع ذلك إلى مقاومة التغيير نظرا لعدم استجابة الثقافة التنظيمية الحالية مع الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنها من قبول التغيير. (1)

المطلب الأول: مفهوم التغيير الثقافي

هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات لتكيف مع عمليات التغيير الخارجي فقطة البداية في التغيير هو تحديد الجوانب السلوك و الأداء المتوقع و دفعها داخل أرجاء التنظيم ، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي ، و ضمن التشخيص يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية الحالية لمجابهة التحديات المحيطة ، ومنه يتم التفكير في طرق المناسبة للإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة و إحلالها بتقييم ملائم مع التحولات المستمرة ، و يكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية و الثقافة الجديدة cultural gap (2)

المطلب الثاني: مداخل و أسباب التغيير الثقافي

هناك مدخلين في التغيير الثقافي و عدة أسباب نذكرها فيما يلي:

أولاً: مداخل التغيير الثقافي

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير و الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية و تتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة و خصائص أعضاء المنظمة و لإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين : (3)

1 مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة :

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا و ذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات و القيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدأ بالإدارة العليا نفسها ، و المشكلة الرئيسية لهذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم و هذا قد يؤدي

(1) - محمد صالح القريوني ، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 164.

(2) - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 278.

(3) - مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 91-92.

إلى المقاومة و المعارضة و قد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تتم لفترة طويلة ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة .

2 مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع المعلومات منه بشأن تأييدهم للقيم الجديدة ، و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم و وضعها موضع الاعتبار ، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئا ، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير و أصبحوا ملتزمين بها .

ثانيا: أسباب التغيير الثقافي

يقترح كيندي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها (1)

- إيمان المنظمة العميق ببعض القيم و التي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير
- وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير السريع في هذا النشاط.
- تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم .
- صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير .

المطلب الثالث: آليات و مراحل تغيير الثقافي

- هناك عدة مراحل لعملية التغيير و لذلك يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل جميع الأفراد .

(1) - سيد حاب الرب ، مرجع سابق ، ص ص 168-170

أولاً : آليات التغيير الثقافي هناك عدة آليات: (1)

- 1 اللغة: يجب على قادة المنظمة و المسئولين تغيير المصطلحات القديمة و تغييرها بمصطلحات مناسبة لعملية التغيير.
 - 2 التعليم و التكوين: أي تكوين الأفراد على تطبيقات و مفاهيم و ممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير.
 - 3 الاتصال أي ضرورة إفهام الأفراد و إعلامهم و إزالة أي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب لجميع توفير المعلومات التي يحتاجها الأفراد.
 - 4 التوقع و الرؤية: أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها و ما تكون عليه المنظمة في المستقبل.
 - 5 الانتظار المعياري: من خلال استعمال القيم و المؤشرات و الأهداف و التقدير و الاحترام و الحوافز و كذا المكافآت و الاعترافات لبلوغ التغيير المنشود.
 - 6 الموضوعة: أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال و التعرف عليها و الاستفادة منها مثل: إدارة الجودة الشاملة، الإنتاج في الوقت المحدد. justing time.
 - 7 للأمثلة و النماذج الثقافية: و هي بمثابة رموز يتقدي بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال.
- كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمنظمة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية و العمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للمنظمات الجامدة ، فالمنظمة إن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر و يكون مصيرها الزوال

ثانياً : مراحل التغيير الثقافي

إن مراحل التغيير الثقافي هي سبعة، و هذه المراحل منطقية و متتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المستهدف للمنظمة ككل و هذه المراحل هي: (2)

(1) – جمال الدين المرسي ، مرجع سابق ، ص 284.

(2) – السيد جاب الرب ، مرجع سابق ، ص 188.

المرحلة الأولى: دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

- تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة .
- تحديد المكونات الثقافية الأكثر تأثيرا.
- التعرف على مكونات الثقافة الأقل تأثيرا.
- التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية للمنظمة .
- تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية .
- التعرف على درجة توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية و عملائها.

المرحلة الثانية: التعرف على حجم التغيرات التنظيمية المطلوبة

من خلال :

- تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا أفراد - مهام)
- تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر .
- تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغيرات الثقافة أو لا.
- تحديد مدى انسجام التغيير التنظيمي المستهدف مع اتجاهات و آراء الأفراد .
- تحديد توقيت هذا التغيير و متطلباته الأخرى و التي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير

المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوب في ضوء المرحلة السابقة

- تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.
- تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة و هي :

○ الأهداف التنظيمية.

○ أهداف العاملين.

○ متطلبات العملاء.

○ البيئة التنافسية.

- تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات .

المرحلة الرابعة: تحديد الفجوة الثقافية

و ذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة و الأولى و التعرف على:

- ما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أم ضيقة و محدودة.

- عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لضيق هذه الفجوة في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل .

- عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيب خاص.

المرحلة الخامسة : تصميم و وضع الخطط و الاستراتيجيات اللازمة له .

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل استراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع التغيير الثقافي و لتساهم في سرعة تنفيذه ، و من أهم استراتيجيات التي تتأثر بالتغيير الثقافي ما يلي :

- إستراتيجية الاختيار و التعيين.

- إستراتيجية التدريب و التطوير.

- إستراتيجية المكافآت و الحوافز .

- إستراتيجية تقييم الأداء.

- إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة السكن و العلاج

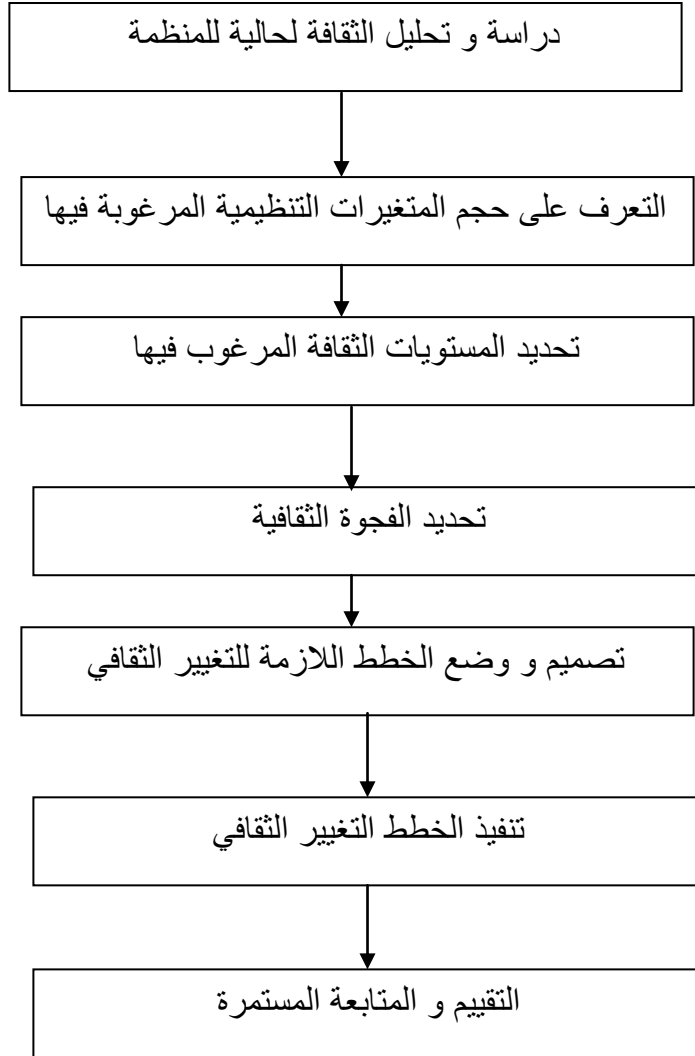
المرحلة السادسة : تنفيذ خطط التغيير الثقافي

أي اتخاذ القرارات التنفيذية بتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت و يجب أن يكون التنفيذ مرتبط ب:

-برنامج زمني للتنفيذ .

- تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي و إن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي لأن أول يمهد للثاني.
- مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.
- المرحلة السابعة: التقييم و المتابعة المستمرة
- و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف، و يمكن استخدام المؤشرات التالية :
- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
- معدل دوران العمل.
- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية .
- الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات
- تكلفة التغيير المستهدف و الفعالية
- تحليل التكلفة و العائد للتغيير .
- رضا العملاء
- التحسين الذي طرأ على الإنتاجية و المبيعات و الربحية

الشكل رقم (07): مراحل التغيير الثقافي.



المصدر: السيد جاب الرب، مرجع سابق، ص 18.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة على التغيير الثقافي

لنجاح عملية التغيير الثقافي لا بد من توفر مجموعة من العوامل و الظروف الضروري لتسهيل هذه العملية و المتمثلة في: (1)

(1) - حسين مرهم ، مرجع سابق ، ص ص 270-271.

- التغيير في قادة المنظمة البارزين على أن يتوفر لقاء لدى القادة رؤية بديلة و واضحة لما أن يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة حيث أن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو التوسع، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار و تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- عمر المنظمة حيث تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في منظمات صغيرة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها .
- حجم المنظمة حيث من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة صغيرة الحجم .
- قوة الثقافة الحالية حيث كلما زاد إجمال العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية حيث أن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، و ها الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة الثقافات الفرعية.
- طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة حيث يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان حدوثها طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة ، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها فكثيرا ما يتحارب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير إذا كانت المنظمة في مرحلة تمدد وجودها بسبب مرورها بأوضاع صعبة أو دخول المنافسين أقوىاء للسوق. (1)

(1) - محمد قاسم القريوني ، نظرية المنظم و التنظيم ، دار وائل للنشر ،الأردن ، 2008 ، ص 383.

خلاصة الفصل :

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية أو الفشل المنظمات ، و لهذا الصدد قنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال مفهومها و مكوناتها ، أهميتها ، مستوياتها ، أنواعها .

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهميتها و الوظائف التي تؤديها و يساعد على تعزيز السلوك النسق الثابت في العمل و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي و فعالية المنظمة و الأداء .

و نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك، كما تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل تفعيل الإدارة الإلكترونية ، و هذا ما سنتعرف عليه في الفصل الثاني.

تمهيد :

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث ، حيث أدت التطورات في التقنيات و ابتكار وسائل الإصصال المتطورة ، إلى التفكير الجدي من قبل المؤسسات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب و شبكات الانترنت في إنجاز الأعمال ، حيث أسهمت بفاعلية في حل العديد من المشكلات ، فضلا عن تجنب الروتين و الوساطة و غيرها من العوامل التي تقف حائلا دون تطور النظم الإدارية الحالية ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة في إنجاز العمل و توفير الوقت والجهد ، مما يمكن أن يكون له مردود إيجابي على أعمال المؤسسة .

و قد اشتمل الفصل الثاني على مدخل إلى الإدارة الإلكترونية ، البنية التحتية للإدارة الإلكترونية ، وكذا علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية .

المبحث الأول : أساسيات حول الإدارة الإلكترونية .

تعد الإدارة الإلكترونية أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة ، كما أن الطبيعة السخوية القوية لهذه التكنولوجيا ، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ، و يعملون يتبادلون العلاقات الاجتماعية ، ويتواصلون في شتى بقاع العالم .

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإلكترونية .

لقد كان تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة مصغرة ، و بأساليب بسيطة ، و لم تصل إلى الصورة الرسمية إلا متأخرا ، حيث بدأت بالظهور في أواخر عام 1995 بولاية فلوريدا الأمريكية في هيئة البريد المركزي الإدارة الإلكترونية يدل على أن كل شخص يستطيع الحصول على الخدمات من خلال الحاسوب دون الذهاب إلى المؤسسة .

أولا : مفهوم الإدارة الإلكترونية .

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية و فق ما نشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " استخدام الوسائل التقنية الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة ، أو التنظيم ، أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان ."⁽¹⁾ كما عرفها الباحث سعيد بن معلى العمري بأن الإدارة الإلكترونية " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة ، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة ، و يصبح جمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة ، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات و تعزيز دوره في المشاركة و الرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطن و الدولة⁽²⁾ .

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى إمكانية اختصار الوقت و السرعة في إنجاز المعاملات و تقريب المسافات ، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز المعاملات الإدارية ، و تقديم الخدمات

(1) - محمد محمود الطعامة ، طارق شريف العروش ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الأردن ، 2004 ، صص 10- 11 .

(2) - سعيد بن معلى العمري ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة ما جستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص 14.

العامّة عبر شبكة الانترنت دون أن يضطر العملاء للانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم ، مع ما يترافق من إهدار للوقت و الجهد و الطاقات " (1)

أما الدكتور سعد غالب ياسين فيقدم تعريفا للإدارة الإلكترونية، انطلاقاً من محاولة التمييز بينها و بين بعض المصطلحات المرادفة لها، مثل الحكومة الإلكترونية و الأعمال الإلكترونية ، و يعرف الإدارة الإلكترونية باعتبارها منظومة متكاملة و بنية وظيفية و تقنية مفتوحة " هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال ، و الحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين أو الموجهة للأعمال أو الموجهة للمؤسسات و دوائر الحكومة المختلفة " (2)

كما عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها " مفهوم ينطوي على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين ، و المؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار ، و ربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات ، و زيادة الشفافية وتعزيز المجتمع المدني " . (3)

ومنه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد انطلاقاً من التغير الحاصل في مفاهيم الإدارة كمحصلة للتحويل في عمل الأجهزة و المؤسسات من الشكل التقليدي إل شكل يرتكز أساساً على تقنيات الانترنت و الانترنت و الإكسترنات و البرمجيات ، و لعلّ هذا ما يمكن توضيحه في الشكل رقم (1)

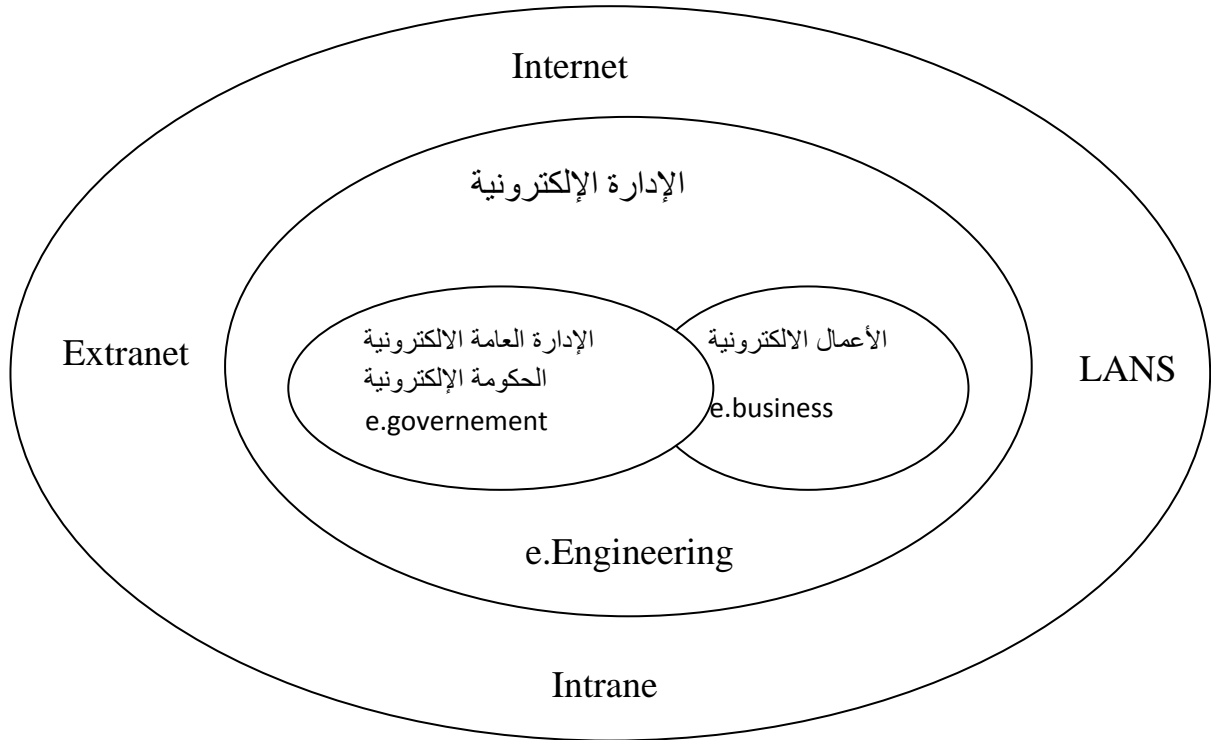
(1) - علي حسين باكير ، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية ، مجلة آراء حول الخليج ، الإمارات العربية المتحدة ، العدد 23 ، مركز الخليج

للأبحاث ، 2006 ، متاح في http://ali_bakeer.maktooblog.com85589%D8

(2) - ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة العامة ، 2005 ، ص.03.

(3) - Riadh Bouriche , le role des TIC dans la bonne gouvernance , intitulé participation avec cette communication au séminaire national intitulé , information et société de la connaissance , la faculté des sciences sociales et humaines , université Mentouri Constantine , Algérie , organisé les 18/19 Avril 2009, p3

شكل رقم (8) : أبعاد و مفهوم الإدارة الإلكترونية



المصدر : ياسين سعد غالب ، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ، 2005 ، ص 21 .

ثانيا : خصائص الإدارة الإلكترونية .

تتميز الإدارة الإلكترونية بالآتي : (1)

1 السرعة و الوضوح :

و ذلك عبر تجاوز حواجز الإدارة البيروقراطية ، و تلافي كثير من عقباتها و معوقاتها الإدارية والاحتراز منها كليا في ظل السيطرة التامة للإدارة الإلكترونية على معلوماتها و معاملاتها مع ضمان سرعة إنجاز المعاملات بسرعة فائقة ، و إرسالها و استقبالها .

(1) - الحسن حسين بن محمد ، الإدارة الإلكترونية بين النظرية و التطبيق ، ورقة قدمت إل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ،

2009 ، ص ص 17 - 18 ، تاريخ الإطلاع : 2010/04/09 .

2 عدم التقيد بالزمان و المكان :

فإمكانية المراجعة طوال ساعات اليوم ، فمواقع الإدارة متاحة عبر الانترنت ، أو عبر أجهزتها المنتشرة في الشوارع (البنوك) و يقوم الحاسوب بالإجابة على أسئلة المراجع ، و يتلقى منه معاملته بيسر عبر قائمة من الخيارات و الأوامر التي يتيحها للمراجع .

3 إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها :

وذلك عبر توفير برامج للمراجع تمكنه من إنجاز معاملته عبر شاشاتها و أزرارها و تبسيطها له بدرجة شبه تعليمية .

4 المرونة :

وذلك بسبب الاستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها ، متعددة بذلك حدود الزمان و المكان وصعوبة الاتصال ، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات لم تكن متاحة في السابق بسبب عوائق الإدارة الإلكترونية .

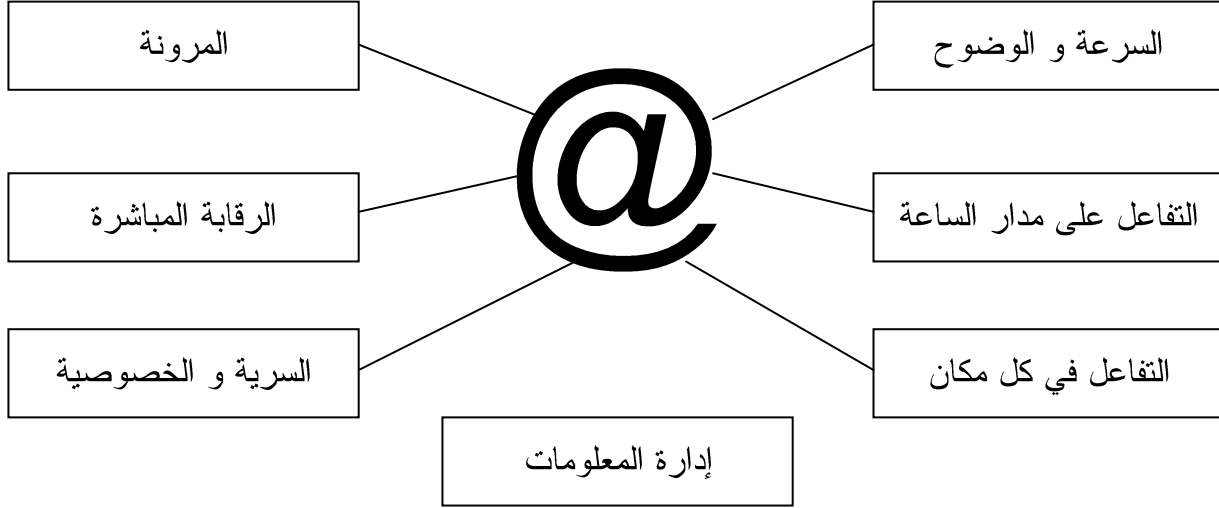
5 المراقبة المباشرة والصادقة:

وذلك عبر متابعة مواقع عملها المختلفة في كل المواقع الإدارية ، و كل منافذها و أجهزتها التي يتعامل معها الجمهور .

6 السرية و الخصوصية :

وذلك عبر ما تملكه الإدارة من برامج تمكنها من حجب المعلومات و البيانات المهمة و عدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور للنفوذ إلى تلك المعلومات .
و يمكن توضيح خصائص الإدارة الإلكترونية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (09) : يوضح خصائص الإدارة الإلكترونية.



المصدر : الحسن حسين بن محمد ، مرجع سابق ، ص 20 .

ثالثا : أهمية الإدارة الإلكترونية .

إن استخدام تقنيات المعلومات الإدارية أصبحت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسساتها و من أهمها ما يلي :⁽¹⁾

- 1 تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات و ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .
 - 2 اختصار الوقت في تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة .
 - 3 الدقة و الوضوح في العمليات المنجزة داخل المؤسسة .
 - 4 تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج بلد المؤسسة .
 - 5 إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح ستقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة .
- كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن تخزين ، حيث يتم الاستفادة منها في أمور مختلفة .

(1) - علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 37.

الإدارة الإلكترونية سوف تؤدي إلى تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيدي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ هذه الإدارة عن طريق إعادة التأهيل بغرض مواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة والاستغناء عن موظفين غير أكفاء وغير قادرين على التكيف مع الوضع الجديد .⁽¹⁾

رابعا : عناصر الإدارة الإلكترونية .

تقوم الإدارة الإلكترونية على العناصر التالية :

1 الكادر البشري:

و يجب أن يكون الكادر البشري مؤهل و مصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة ، و على اطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة و التعامل معها ، و استغلال إمكاناتها و قدراتها لمصلحة مؤسسته و بيئة عمله ، محفز على الابتكار و المبادرة بالأفكار و معوّد على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح ، قادر على التعامل مع المراجعين و التواصل معهم ، و تلبية استفساراتهم .

2 الشبكات :

وهي عبارة عن نظام اتصالات (مثل نظام الهاتف) لربط أجهزة الحاسوب ببعضها بغرض تحقيق المشاركة في المعلومات و الأجهزة الطرفية و الإرسال ، و استقبال المعلومات (صوت و صورة) و البيانات .

أنواع الشبكات :

✓ الشبكات المحلية :

الشبكات المحلية تؤكد أنها الشريك الذي لا غنى عنه للحاسب الشخصي في المكتب أو الشركة أو الإدارة الحكومية أو الجامعة ، و نستطيع القول أن التزاحم حول استخدام الأجهزة المساعدة مثل الطابعات و كذلك تزايد الحاجة إلى القرص الصلب و سعة مساحة التخزين ، كانوا وراء ظهور الشبكات المحلية⁽²⁾ ، ثم كان البريد الإلكتروني هو أهم وليد لها ، و من خلال هذه الوظيفة الهامة أسهمت تلك الشبكات إسهاما كبيرا في تحقيق ما نسميه " مكاتب بلا أوراق " .

(1) - المرجع السابق ، ص 38.

(2) - إيهاب خميس أحمد مير ، متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، (دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة

للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين) ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم

الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 ، ص ص 23 - 24 .

✓ الشبكات الواسعة :

وهي عبارة عن مجموعة من خطوط الاتصال والبروتوكولات التي توصل الشبكات المحلية من الارتباط ببعضها والتواصل فيما بين منتسبيها ، وعادة هذه تغطي مساحة جغرافية واسعة ويتم انتقال المعلومات بسرعات عالية .

3 قواعد البيانات :

وهي تسهل على المستخدمين البحث والحصول على المعلومات وتساعد على اتخاذ القرار .

4 الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) :

وهي عبارة عن شبكة عملاقة ، لا تحدها حدود ولا تضمها مساحة واحدة ، وتتكون من مجموعة كبيرة من شبكات الحاسوب المرتبطة ببعضها بواسطة خطوط الاتصال المختلفة ، وتتمركز كل شبكة على جهاز مزود ضخيم يحتوي على المعلومات ، ويستقي المعلومات من مزودات وتنتقل المعلومات بين أرجاء الشبكة ويتم تنظيم عملية الانتقال .

المطلب الثاني : أنماط الإدارة الإلكترونية

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المؤسسة بما يحقق

أهدافها ومنها ما يلي :⁽¹⁾

أولاً : الحكومة الإلكترونية .

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية ، ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية وسياسية ، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية .

ثانياً : الصحة الإلكترونية

تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المريض عبر وسائل إلكترونية. فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر شبكة الانترنت ، كما يمكن إجراء العمليات الجراحية في دولة أخرى .

كما يمكن تقليل أوقات الانتظار للمراجعين ، فالمريض عندما يخرج من عيادة الطبيب ويتجه إلى الصيدلية يكون الدواء في انتظاره لدى الصيدلي ، لأن الطبيب أرسل وصفة الدواء إلكترونياً إلى الصيدلية .

(1) - جوليا إيقانز ، الحكومة الإلكترونية ، دار الفاروق ، للنشر والتوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 11 .

ثالثا : التجارة الإلكترونية .

هي تبادل المعلومات و الخدمات عبر شبكة الانترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ، و يمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية ، و تُعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية .
(1)

رابعا : التعليم الإلكتروني .

في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية و الاختبارات التحريرية و مناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية للمؤسسة أو عبر شبكة الإنترنت ، كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت .

خامسا : النشر الإلكتروني .

من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة و نشرات الاقتصادية و الاجتماعية والإطلاع على آخر المؤلفات، و الاستفادة من محركات البحث المتنوعة و تحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية⁽²⁾.

المطلب الثالث : خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية.

في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الإلكتروني الرقمي تحولت إدارة الأشياء (المكان الأبنية ، و الأصول المادية الأخرى) إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية (المعلومات و الرقميات ، الشبكات العلاقات و التفاعلات) و في هذه الإدارة فإن الانترنت تلعب دورا أساسيا و تمثل ذروتها و نموذجها الأرقى وتكنولوجياها الأحدث في فضاء مفتوح وعلاقات شبكية تفاعلية آنية و عالمية و سرعة فائقة هي سرعة الضوء في الاتصال و عقد الصفقات و من خلال هذا يمكن إبراز خطوات إدخال الإدارة الإلكترونية فيما يلي

(1) - محمد عبد حسين الطائي، التجارة الإلكترونية (المستقبل لإعداد الأجيال القادمة) ، دار الثقافة للنشر و التوزيع عمان الطبعة الأولى ،

2010 ، ص 16.

(2) - محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2009، ص ص 21-22.

أولاً : من الإدارة الرقمية إلى الإدارة الإلكترونية .

إن الإدارة الرقمية أو الإلكترونية هي المدرسة الأحدث في الإدارة التي تقوم على استخدام الانترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، و الرقابة إلكترونياً) و وظائف الشركة (الإنتاج ، التسويق ، المالية ، الأفراد ، تطوير العمليات والمنتجات و الخدمات بطريقة التشبيك الإلكتروني) وإذا كانت الإدارة منذ نهاية القرن 19 م حتى نهاية القرن 20 م قد شهدت انعطافات و تحديات عميقة و واسعة على مستوى الفكر الإداري و مدارس الإدارة أو على مستوى الممارسة و التطبيقات الإدارية ، استطاعت الإدارة أن تمثلها و تتطور معها بطريقة حققت معها نضوجاً متصاعداً تجسد في زيادة فاعلية العملية الإدارية و كفاءتها لهذا إن الإدارة بمفهومها التقليدي القائم على الهرمية و التقسيم القائم على التخطيط و أوامر في الأعلى مقابل تنفيذ للخطط و الأوامر في الأسفل لم تعد لازمة ضرورية و حاجة أساسية تأتي من طبيعة عمل الأشياء و العلاقات بين الأفراد .

إن الإدارة التي ارتكزت على تراث إداري يقوم على نمط مدير يرتبط وفق نطاق الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين ، فالمدير لا يمكن تصوره بدون آخرين يوجههم و يصنع القرارات و التوجيهات التي ترشدهم فيما ينبغي عمله لتحقيق أهداف المؤسسة و لكن مع النشاط القائم على الحاسوب وهو نشاط في طبيعته و مظهره العامة عمل فردي منفرد ، كما أنه في نفس الوقت تفاعلي آني في الوقت الحقيقي الذي لا يستطيع الانتظار لأي شيء سواء كان ذلك الشيء هو مراجعة الخطة و التعليمات أو الرجوع إلى الإدارة لأخذ التوجيهات و ما يجب عمله .

إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات أخذت تصبح غير مبررة من الناحية العملية ، فمع الانترنت و شبكات الأعمال التي تجعل قواعد و مستودعات البيانات متاحة للجميع بقدر واسع غير مسبوق أصبح يفقد الإدارة أهم مبررات البقاء على قمة الهرم و احتكار اتخاذ القرار ، و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية المرتكزة على الانترنت و شبكات الأعمال تصبح أكثر مشاركة أي ديمقراطية تنظيمية لصالح :

– إزالة الفجوة التنظيمية بين الإدارة في الأعلى و العاملين في الأسفل .

– إلغاء التقسيم التقليدي بين الإدارة (التي تتخذ القرار) و العامل و الاستشاري (الذي يقدم النصح والتوصية) .

- إعادة بناء الأدوار و الوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صناعة القرار إلى إدارة استشارية (تقدم الاستثمارات التي تساعد على إزالة العقبات) أو إدارة تنفيذية كل همها هو حل المشكلات و معالجتها من أجل تفرغ عامل أو مهني لمعرفة يعمل على الويب لإنجاز الأنشطة لصالح الشركة (1) .

ثانيا : مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية .

التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى عدة مراحل كي تتم العملية بشكل يحقق الأهداف المرجوة وتتمثل تلك المراحل فيما يلي : (2)

1- قناعة ودعم الإدارة العليا بالمؤسسة :

ينبغي على المسؤولين بالمؤسسة أن يكون لديهم القناعة التامة والرؤى الواضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى إلكترونية فيقدموا الدعم الكامل و الإمكانيات اللازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية.

2- تدريب وتأهيل الموظفين:

الموظف هو العنصر الأساسي للتحول إلى الإدارة الإلكترونية ، لذا لا بد من تدريب وتأهيل الموظفين كي يُنجزوا الأعمال عبر الوسائل الإلكترونية المتوفرة، وهذا يتطلب عقد دورات تدريبية للموظفين ، أو تأهيلهم على رأس العمل.

3- توثيق وتطوير إجراءات العمل:

من المعروف أن لكل مؤسسة مجموعة من العمليات الإدارية أو ما يسمى بإجراءات العمل، فبعض تلك الإجراءات غير مدونة على ورق ، أو أن بعضها مدون منذ سنوات طويلة و لم يطرأ عليها أي تطوير قدم منها كي توافق على كثافة العمل ويتم ذلك من خلال تحديد الهدف لكل عملية إدارية و تؤثر في سير العمل وتنفيذها بالطرق النظامية، مع الأخذ بالاعتبار قلة التكلفة وجودة الإنتاجية.

(1) - نجيم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية ، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية ، 2004 ، ص ص 121-123.

(2) - محمد سمير أحمد ، مرجع سابق ، ص ص 70-71.

4- توفير بنية تحتية للإدارة الإلكترونية :

يقصد بالبنية التحتية الجانب المحسوس في الإدارة الإلكترونية من تأمين أجهزة الحاسب الآلي وربط الشبكات الحاسوبية السريعة و الأجهزة المرفقة معها ، وتأمين وسائل الاتصال الحديثة .

5- البدء بتوثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

المعاملات الورقية القديمة المحفوظة في الملفات الورقية ينبغي حفظها إلكترونياً بواسطة المسحات الضوئية و تصنيفها ليسهل الرجوع إليها.

6- البدء ببرمجة المعاملات الأكثر انتشاراً : البدء بالمعاملات الورقية الأكثر انتشاراً في جميع الأقسام وبرمجتها إلى معاملات إلكترونية

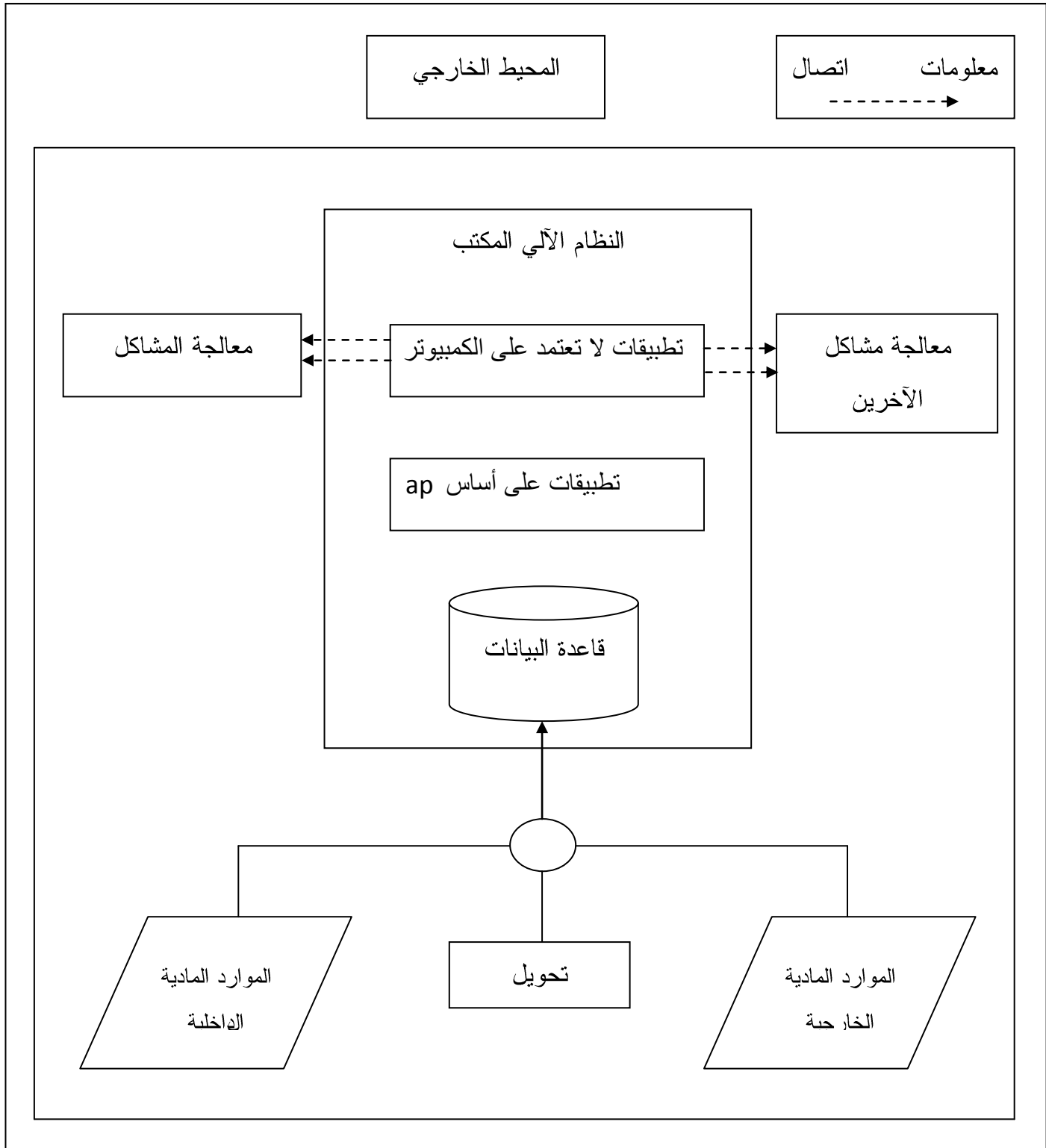
لتقليل الهدر في استخدام الورق ، وعلى سبيل المثال: نموذج طلب إجازة يُطبق في جميع الأقسام بلا استثناء فمن الأفضل البدء ببرمجته وتطبيقه.

ثالثاً : نموذج الإدارة الإلكترونية .

عند الاطلاع على نموذج الإدارة الإلكترونية فإننا نجد أن هذه الإدارة تعتمد على أحدث تكنولوجيا هذا القرن ، و لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة دون الاعتماد على هذه التكنولوجيا .⁽¹⁾

(1) - علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، مرجع سابق ، ص 34.

شكل رقم (10) : نموذج الإدارة الإلكترونية .



المصدر : علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، ص 35 .

من ملاحظة الشكل رقم (10) تم التوصل إلى ما يلي :

- 1 إن هذا النموذج يعتمد على المعلومات و الاتصالات .
- 2 يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من :
 - تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب .
 - تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب .
 - قاعدة البيانات .
- 3 مدخلات النظام هي :
 - موارد مادية داخلية .
 - المعالجات .
 - الموارد المادية الخارجية .
 - معلومات من المحيط الخارجي .
- 4 يستفاد من هذا النموذج في إعطاء تصور عن الإدارة الإلكترونية و كيف تقدم البيانات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة .
- 5 إن عمل هذا النموذج يكون بالشكل التالي :
 - يتم إدخال البيانات من خلال النظام الفيزيائي للشركة الموجودة أسفل النموذج حيث يتم معالجتها و من ثم تدخل إلى قاعدة البيانات .
 - يمكن استخدام هذه المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد على الحاسوب و التي تستخدم في أنظمة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية :
 - معالجة المعلومات .
 - البريد الإلكتروني و البريد الصوتي و الاجتماعات عن بعد .
 - التحاور عن طريق الحاسوب .
 - قواعد بيانات إدارية مختلفة .
 - التطبيقات الأخرى .
 - كما أن هذا النموذج يستخدم بعض التطبيقات التي لا يعتمد على الحاسوب (التشاور السمعي أو التلفزيوني) .⁽¹⁾

(1) - المرجع السابق ، ص ص 34-35.

رابعاً : أهداف الإدارة الإلكترونية .

تتلخص أهداف الإدارة الإلكترونية في :

- 1 تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية و في خلال 24 ساعة في اليوم ، وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك العطلة الأسبوعية .
- 2 صغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية .
- 3 تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل و بتكلفة مالية مناسبة .
- 4 الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع و الابتكار .⁽¹⁾
- 5 إدارة الملفات ، واستعراض المحتويات بدلا من حفظها ، و مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
- 6 التحول نحو الاعتماد على مراسلات البريد الإلكتروني بدلا من الصادر و الوارد .
- 7 اختصار الوقت و سرعة إنجاز المعاملات ، حيث أن التعامل الإلكتروني يتم بشكل آني دون انتظار .
- 8 التوجه نحو شفافية العمل الإداري ، و شفافية المعلومات و عرضها أمام العملاء ، المواطنين ،...الخ⁽²⁾.

ومن ثم فإن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحويل الأيدي العاملة الزائدة عن الحاجة إلى أيادي عاملة لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع الإدارة ، عن طريق إعادة التأهيل لمواكبة التطورات الجديدة التي طرأت على المؤسسة ، و الاستغناء على الموظفين غير الأكفاء ، و غير القادرين على التكيف مع الوضع الجديد وتقليل معوقات اتخاذ القرار ، عن طريق توفير البيانات ، وربطها بدوائر صنع القرار .⁽³⁾

المطلب الرابع : وظائف الإدارة الإلكترونية .

تؤدي الإدارة الإلكترونية عددا من الوظائف الأساسية ، و تشمل هذه الوظائف ما يلي :

أولا : التخطيط الإلكتروني :

يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات :

(1) - محمد سمير أحمد ، مرجع سابق ، ص 73.

(2) - علاء عبد الرزاق محمد السالمي ، مرجع سابق ، ص 39.

(3) - بدر بن محمد المالك ، الأبعاد الإدارية و الأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية

قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 13.

- 1 أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة ، و المرنة ، و الآنية ، و قصيرة الأمد و القابلة للتجديد ، و التطوير المستمر و المتواصل .
- 2 أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق .
- 3 أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة و أعمال التنفيذ ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان و زمان.
- 4 تعطي البيئة الرقمية قوة التخطيط الإلكتروني ، انطلاقاً مما يميز البيئة الرقمية من التغير بسرعة ، عبر الشبكات المحلية ، و العالمية ، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار ، و الأسواق والمنتجات و الخدمات غير الموجودة ، و هذا ما يعطي ميزة ، و أفضلية لعملية التخطيط الإلكتروني على حساب الشكل التقليدي .⁽¹⁾

(1) - محمد بن عبد العزيز الضائي ، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في

العلوم الإدارية ، قم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص 23.

جدول رقم (01) : التخطيط الإلكتروني : من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة .

خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة .	خطة واحدة توجه أعمال و اتجاه .
خطط قصيرة و آنية (أمدتها أيام ، أسابيع أو فصل أو شهر) .	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدتها عن سنة) .
الخطة قواعد بسيطة أ مبدأ عام واحد يرشد الديناميكية للتغيرات .	الخطة تحدد الأهداف و مراحل و وسائل تنفيذها .
الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات .	الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق و وحدة الاتجاه .
الخطة تعتمد على الأسواق المتغيرة و الزبائن وحاجاتهم الآنية و المحتملة .	الخطة تركز على قدرات الشركة .
المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة .
الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة .	الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل .
الأهداف عامة ، غامضة و احتمالية بدرجة عالية .	الأهداف محددة واضحة ، قابلة للقياس .
الوسائل المفتوحة حسب الفرصة في السوق و في الزبائن	الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح .
الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب لإنجاحه من أجل الشركة .	معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه .

المصدر : نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية ، الوظائف ، ا لمشكلات) ، در اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 306.

ثانيا : التنظيم الإلكتروني :

في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها انتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني ، من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد قائم على بعض الوحدات الثابتة و الكبيرة ، و التنظيم العمودي من الأعلى إلى الأسفل إلى شكل تنظيم يعرف بالتنظيم المصفوفي ، يقوم أساسا على الوحدات الصغيرة و الشركات دون هيكل تنظيمي ، كما حدث التغير في مكونات التنظيم .

بالتالي يصبح التقسيم الإداري قائما على أساس الفرق ، بدلا من التقسيم الإداري على أساس الوحدات و الأقسام ، و الانتقال من سلسلة الأوامر الإدارية الخطية إلى الوحدات المستقلة و السلطة الاستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين ، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ، ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة .⁽¹⁾

(1) - المرجع السابق، ص ص 247-248.

جدول رقم (02) : الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الجديد .

المكونات	من	إلى
الهيكل التنظيمي	-التنظيم العمودي . - الهيكل القائم على الوحدات الثابتة . - تنظيم الوحدة التنظيمية الواحدة. - التنظيم أعلى-أسفل. - شركة ذات هيكل تنظيمي محدد .	-التنظيم المصفوفي أو المشروع. - الهياكل القائمة على الفرق . - تنظيم الوحدات المصغرة . - مخطط من اليمين إلى اليسار. - شركة دون هيكل تنظيمي محدد .
التقسيم الإداري	-التقسيم الإداري على أساس الأقسام أو الوحدات. - التقسيم الإداري التنظيمي .	-التنظيم القائم على الفرق. - التنظيم الخلوي القائم على تحالفات داخلية أو خارجية .
سلسلة الأوامر	-سلسلة الأوامر الإدارية أو السلطة الخطية . - سلسلة الأوامر الخطية.	-الوحدات الاستشارية أو السلطة الاستشارية. - الوحدات المستقلة و الفرق المدارة ذاتيا .
الرسمية	-اللوائح و السياسات التفصيلية. - القواعد و الإجراءات. - جداول العمل القياسية و الجدولة مسبقا.	-السياسات المرنة . - الفرق المدارة ذاتيا أو إدارة الذات. - جداول العمل المرنة و المتغيرة .
المركزية واللامركزية	-المركزية :السلطة في القمة. - اللامركزية : السلطة الموزعة .	-تعدد مركز السلطة. -الوحدات المستقلة و الفرق .

المصدر : محمد سمير أحمد ، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سابق ، ص 258 .

ثالثا : القيادة الإلكترونية :

أدى التغير في بيئة الأعمال الإلكترونية ، و التحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الانتقال إلى نمط القيادة الإلكترونية ، و التي تنقسم لأنواع الثلاثة التالية :

1 القيادة التقنية العملية :

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت ، و تتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها ، إضافة إلى سرعة الحصول عليها ، و هي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من امتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات ، والشبكات و التطبيقات ، إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة الإحساس و الاستجابة و المبادرة على تسيير الأعمال و اتخاذ القرارات .

2 القيادة البشرية الناعمة :

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة و جود قائد يمتاز بالحرفية ، و الزاد المعرفي ، و حسن التعامل مع الزبائن الذين يبحثون عن سرعة الاستجابة لمطالبهم ، و تتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة و الوصول إلى السوق ، و بالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين .

3 القيادة الذاتية :

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات ، يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت ، و هو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس ، و التركيز على إنجاز المهمات و الرغبة في المبادرة إضافة إلى المهارة العالية ، و مرونة التكيف مع مستجدات البيئة المتغيرة .⁽¹⁾

رابعا : الرقابة الإلكترونية .

إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط و التنفيذ ، فإن الرقابة الإلكترونية تسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية ، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف ، أو الخطأ و عملية تصحيحه ، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول ، من خلال تدفق المعلومات و التشبيك بين المديرين⁽²⁾ و العاملين ، و المورد و المستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ، و هو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الإلكترونية ، و الولاء الإلكتروني ، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين و الإدارة ، مما يعني أن الرقابة الإلكترونية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة .

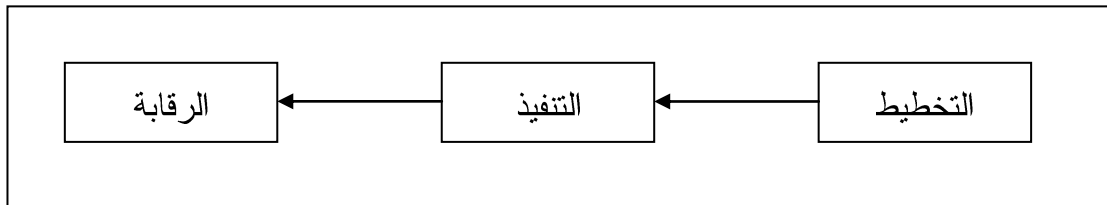
و يمكن توضيح الرقابة الإلكترونية من خلال الشكل التالي :

(1) - المرجع السابق ، ص ص 260-266.

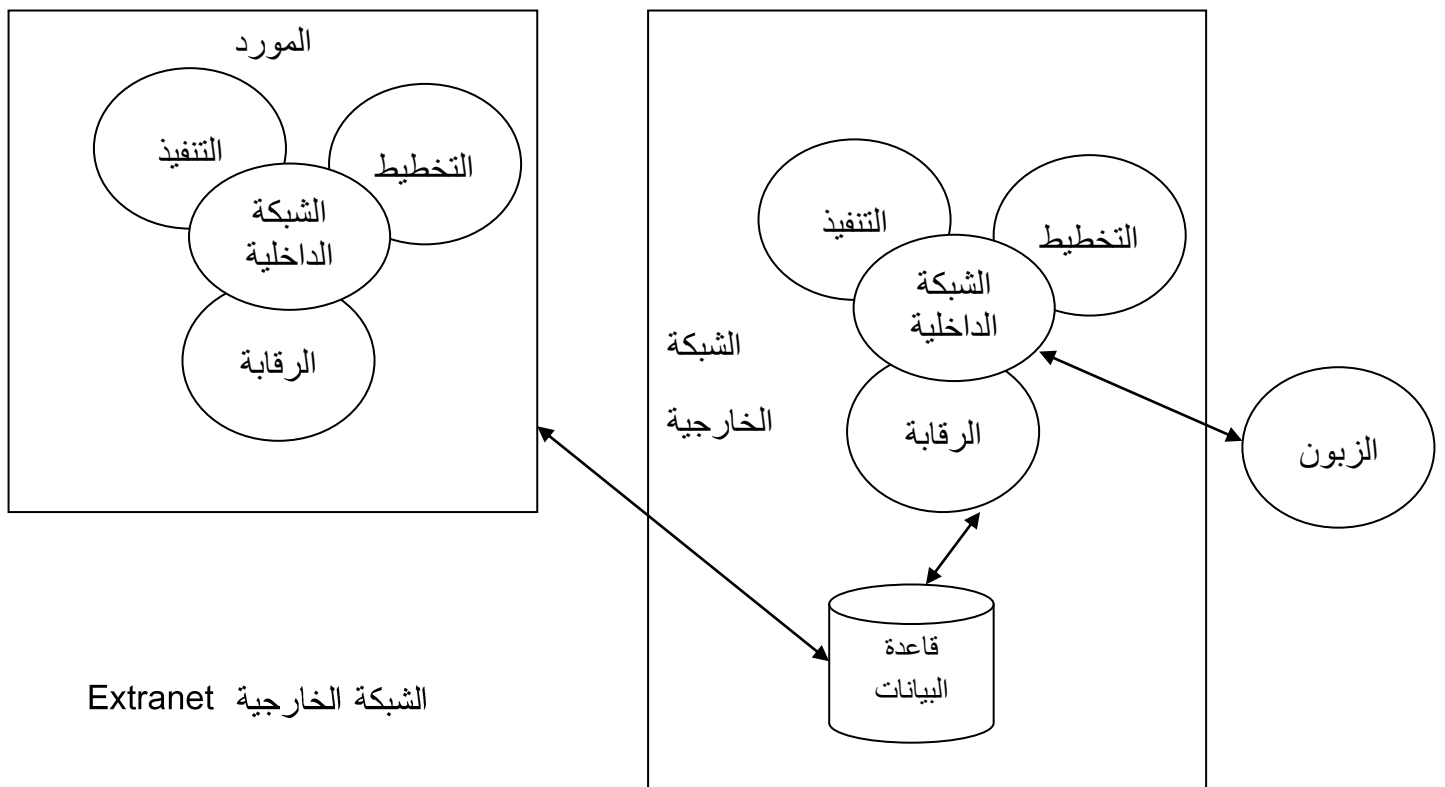
(2) - محمد بن عبد العزيز الضائي ، مرجع سابق ، ص 27.

شكل رقم (11) : الرقابة التقليدية و الإلكترونية .

الرقابة التقليدية



الرقابة الإلكترونية



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 275 .

المبحث الثاني : البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .

إن الإدارة الإلكترونية لم تظهر من فراغ وإنما سبقتها مراحل متكاملة من التطور التقني المادي ، بمعنى آخر أن العمل الإلكتروني لا يمكن أن يحدث من دون تقنيات اتصالية تربط ما كان مستقلا من وظائف وأنشطة و عمليات في داخل المؤسسة و مع بيئتها الخارجية .

و إن من أهم التقنيات الاتصالية الجديدة هي منظومات شبكة الانترنت و الاكسترنات و فضائها الرقمي الانترنت ، بالإضافة إلى مكونات البيئة التقنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ، أو التي تدعى في بعض الأحيان بالقاعدة التقنية للإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول : الشبكات .

تعتبر الشبكات عنصرا مهما و أساسيا و سببا في تطبيق الإدارة الإلكترونية و استخدامها في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل و زيادة كفاءة الأعمال و سرعتها ، و بتطوير ذلك الانتشار و بزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات و البيانات بين الوحدات المكونة لأي مؤسسة أو بين المؤسسات و بعضها زاد من أهمية الشبكات و قد تستخدم هذه الشبكات بغرض: ⁽¹⁾

- 1 +الاتصال بين العديد من البرامج التطبيقية والتي يتم تشغيلها على نظم مختلفة .
- 2 تقاسم الموارد .
- 3 توزيع الاستخدامات و التطبيقات على الحواسيب المتباعدة مكانيا .

أولا : أهدافها .

تتمثل أهداف الشبكات في : ⁽²⁾

- 1 تسهيل وصول المستخدمين إلى المعلومات و الاستفادة منها بأقل وقت و جهد و تكلفة ممكنة .
- 2 تقديم خدمات معلوماتية أفضل من الناحيتين الكمية و النوعية .
- 3 +الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات المتوافرة حاليا .

(¹) - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية ، و الوظائف و المشكلات) ، مرجع سابق ، ص191.

(²) - محمد عبد حسين الطائي ، مرجع سابق ، ص 180.

ثانيا : فوائد الشبكات .

تتمثل فوائد الشبكات في : (1)

- انقسام الملفات و التطبيقات المعلوماتية بين عدة مستخدمين.
- الاتصال بين الأفراد (بواسطة الرسائل الإلكترونية ، الحوافز المباشرة ...).
- الاتصال بين العمليات (بين آلات صناعية).
- ضمان وحدة المعلومات (قواعد البيانات) .

ثالثا : مكونات الشبكات.

تحتفظ جل الشبكات بالعناصر التالية : (2)

- 1 الخادم : حواسيب توفر موارد مقسمة للمستخدمين (الطابعات ، المساحات الضوئية ...)
- 2 الخواديم : الحواسيب التي تستخدم الموارد التي توفرها الخادم .
- 3 حامل الوصل : يمثل الطريقة التي تربط بين الحواسيب .
- 4 البيانات المقسمة : ملفات مقبولة على خادم الشبكة .
- 5 الطابعات و اللواحق المقسمة .
- 6 موارد مختلفة : ملفات أو عناصر أخرى مستخدمة من طرف مستعملي الشبكة .

رابعا : خصائص إنشاء الشبكات.

يعتمد إنشاء الشبكات على العوامل التالية :

- 1 حجم المؤسسة و عدد الأفراد الذين هم بحاجة إلى شبكة .
- 2 مستوى الأمن المطلوب .
- 3 نوع النشاط .
- 4 مستوى التأهيل الإداري الموجود .
- 5 حجم البيانات التي تستخدم .
- 6 حاجات مستخدمي الشبكة .

(1) - نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية (الاستراتيجية ، و الوظائف و المشكلات) ، مرجع سابق ، ص221.

(2) - المرجع السابق ، ص 222.

7 الميزانية المخصصة لتشغيل الشبكة (الشراء ، الصيانة ... الخ)

خامسا : نماذج الشبكات :

هناك ثلاث نماذج هي : (1)

1 نموذج الكابل :

و تعني كلمة كابل الخط الفيزيائي الذي يربط آلات الشبكة ، من مزايا هذا النوع سهولة تشغيلها ، و لكن لدينا تحفظ واحد و هو أي خلل في اتصال الحاسوب سوف يؤدي إلى خلل في الشبكة ككل .

2 نموذج النجمة :

عكس النوع الأول فإن الشبكات من هذا النوع هي أقل قابلية للعطب ، حيث يمكننا بسهولة إبعاد أحد المتصلين عن طريق نزع الواصلة من المجموع بدون التأثير على باقي المتصلين في الشبكة .

3 نموذج الحلقة:

في هذا النوع كل حاسوب متصل ينتظر دوره في الشبكة ، حيث لدينا حلقة حواسيب ويأخذ كل حاسوب دوره بالتتابع ، وهي مرتبطة بجهاز موزع يسمى (وحدة الاتصال المتعدد المخططات) التي تقوم بإدارة الاتصال بين الحواسيب بإعطاء لكل دوره ، النوعان الرئيسيان من التبولوجيا المنطقية التي تستخدم هذا النوع هي: توبولوجيا token ، وتوبولوجيا FDDI . (2)

سادسا : أنواع الشبكات المعلوماتية .

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الشبكات الخاصة حسب أحجامها (من ناحية عدد الآلات) ، سرعتها في تحويل البيانات وكذلك بعضها. إن الشبكات الخاصة هي شبكات تمتلكها المؤسسة، وتوجد ثلاث أنواع: (3)

1 - الشبكات قصيرة المدى (LAN) .

تشمل مجموعة الحواسيب التي تنتمي إلى نفس المؤسسة وترتبط فيما بينها شبكة محدودة الرقعة الجغرافية.

(1) - المرجع السابق ، ص ص 223-225.

(2) - المرجع السابق ، ص 226.

(3) - محمود القدوة ، الحكومة الإلكترونية و الإدارة المعاصرة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 227.

2 - الشبكات متوسطة المدى (MAN):

تستخدم من أجل ربط الشبكات المحلية المتباعدة ، و كذلك يسمح هذا النوع لشبكتين محليتين بالاتصال وكأنها تنتمي لنفس الشبكة.

3 - الشبكات بعيدة المدى (WAN) :

هذا النوع من الشبكات هو عبارة عن مجموعة شبكات محلية مرتبطة ببعضها عن طريق واصلات

و يمكن تقسيم الشبكات إلى :

✓ شبكة الانترنت :

هي شبكة معلوماتية عالمية ، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية ، مكونة بذلك حواسيب آلية مختلفة ، ثم توصيلها بطريقة مبسطة سهلة ، حيث تبدو وكأنها قطعة واحدة ، أو نظام واحد .⁽¹⁾

كذلك هي عبارة عن وسيلة اتصالية حديثة تحتوي كل وسائل الاتصال الأخرى ، يعني أنها تحتوي كذلك خصائصها بل و تفوقها بخصائص أخرى كتنافعية و العالمية ، و لهذا يستلزم تعدد و تنوع استخداماتها التي تحدد إيجابياتها من خلال أهداف و نوايا المستخدم .⁽²⁾

● أهمية الانترنت:

● تتمثل أهمية الانترنت في :⁽³⁾

- تستخدم كأداة للحصول على مكان في السوق الإلكترونية و تخطيط و تنشيط السوق الإلكترونية.
- وسيلة الإدارة الإلكترونية لبناء المؤسسة الشبكية في الاقتصاد .
- تكلفة الحصول على المعلومات متدنية جدا .
- حرية البحث عن المعلومات باستخدام برمجيات الاتصال .
- حداثة المعلومات و دقتها و وضوحها و تناقلها و تبادلها بين الأفراد و الإدارات بسرعة .

(1) - عبد الفتاح بيومي حجازي ، النظام القانوني لحماية الحكومة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 124.

(2) - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ، إقامة شبكات و البحث و التطوير و الابتكار في البلدان العربية ، الأمم المتحدة ، نيويورك ، العدد 327 ، 05 ديسمبر 2005 ، ص 06.

(3) - بشير عباس العلق ، سعد غالب ياسين ، الأعمال الإلكترونية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 55.

– تنمية القدرة على الإبداع و الابتكار و التفكير .

ومن أهم الخدمات التي تقدمها الانترنت للإدارة الإلكترونية نذكر منها :⁽¹⁾

● خدمة منتديات الحوار : New Group

و التي تشمل خدمة تدعم كثيرا من المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع معين عبر شبكة الانترنت .

● خدمة : **ile Transfert Protocol**

● خدمة المحادثات : Chating

إذ تمثل وسيلة التخاطب بين شعوب العالم ، و تقدم تبادل الملفات ، خدمة التخاطب مجانا ، وفق أنماط ثلاثة :

– خدمة المحادثات المقروءة بواسطة الطباعة على الشاشة .

– خدمة المحادثات المسموعة بواسطة الصوت الألقط و تستخدم غالبا مع الطباعة .

– المحادثات المرئية عن طريق الكاميرات (يشاهد كل طرف الآخر) .

كما توفر الانترنت خدمات أخرى تسهل عمل الإدارة الإلكترونية و التي منها :⁽²⁾

● خدمة الاتصال عن بعد : (Télécommunication net work)

حيث تمثل برنامج تبادل المعلومات وفق نماذج مختلفة ، فقد يكون الاتصال بواسطة الهواتف ، الميكروويف ، بواسطة الأقمار الصناعية .

● خدمة البريد الإلكتروني :

هو أحد أوجه استخدام الانترنت ، فالرسالة الإلكترونية المنقولة عبر البريد الإلكتروني لا يستغرق

وصولها سوى ثوان إلى أي رقعة من العالم ، و تأخذ رسائل البريد الإلكتروني أشكال متعددة ، بحيث تكون في

(¹) – محمد بن يحيى البناوي ، فاعلية تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الدوريات الأمنية بمنطقة عسيل ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2010 ، ص 31.

(²) – عبد الرحمن عد القرني ، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 29.

صورة بيانات ، بحوث ، كتب أ و ملفات فيديو فضلا عن إمكانية التحوار و المناقشة للكثير من المواضيع و الدخول إلى مجالات عديدة بواسطة البريد الإلكتروني .⁽¹⁾

● خدمة شبكة الويب (www.world-wide-web)

إذ تشمل الجزء الغني بالمعلومات في شبكة الانترنت و تتضمن تلك الحواسيب صفحات من المعلومات في مجالات متعددة (نصوص ، صور ، أصوات) هي مبنية بطريقة يسهل الوصول إليها ، و بواسطة نقر مفتاح الماوس يمكن للمتصفح التحول من حاسوب في كندا إلى آخر في نيوزيلندا⁽²⁾.

✓ شبكة الانترنت :

تعرف الانترنت على أنها عبارة عن استخدام تكنولوجيا الانترنت على مستوى المؤسسة ، هذه التكنولوجيا تتمثل في البرمجيات مختلفة التكاليف .⁽³⁾

هي شبكة داخلية LAN تربط مجموعة من العمال في المؤسسة نفسها سواء موقع واحد أو مواقع مختلفة من أجل تسهيل الاتصالات و التعاون و تسيير عملهم من خلال متصفح بسيط .

و تسمح الانترنت في المؤسسة بتوفير السهل لصالح العمال و وثائق مختلفة متنوعة ، مما يسهل الوصول للمركز لذاكرة المؤسسة .⁽⁴⁾

● ومن أهم وظائف الانترنت : يمكن إبراز أهم وظائف الانترنت فيما يلي :⁽⁵⁾

- توفير المعلومة على المؤسسة .

- توفير الوثائق التقنية .

- محرك بحث للوثائق المرجعية .

- نظام تسيير .

- تبادل البيانات بين أفراد المؤسسة .

(1) - محمد محمود الطعامة ، طارق شريف العروش ، مرجع سابق ، ص 103-104.

(2) - علاء عبد الرزاق السالمي ، مرجع سابق ، ص 269-270.

(3) - محمود القدوة ، مرجع سابق ، ص 227.

4-Nadegéguania , **Enjeu et perspective d'un internent en n'les notes du libre** , n°396 université de Toulouse ,2002, recherche publiée , www.univ.tlse.fr/like.

(5) - محمود القدوة ، مرجع سابق ، ص 231.

- دليل المستخدمين.
- تسيير المشاريع .
- المساعدة على اتخاذ القرار.
- الهندسة بواسطة الحاسوب .
- الرسائل الإلكترونية.
- التحوار الإلكتروني المباشر.
- المحاضرات المرئية .
- منفذ لشبكة الانترنت .
- ✓ الاكسترانت :

تصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المؤسسة من زبائن و حملة الأسهم... الخ

تعرف شبكة الاكسترانت على أنها شبكة المؤسسة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الأفراد من المعلومات و متطلبات المؤسسات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال .

و تستند شبكة الاكسترانت على تقنيات الانترنت وتوجه إلى المستخدمين في البيئة الخارجية ، و لكن ضمن نطاق محدود بنوع العلاقة التي تريدها المؤسسة ، لهذا يمكن القول أن شبكة الاكسترانت هي شبيهة إلى حد ما بنظام التبادل الإلكتروني للبيانات .⁽¹⁾

و بناء على ذلك يمكن أن نجد تطبيقات شبكة الاكسترانت في المجالات التالية :

- نظم تدريب و تعليم الزبائن .
- نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة للمؤسسات أو المراكز المختلفة.
- شبكات مؤسسات الخدمات المالية و المصرفية .
- نظم إدارة شؤون الموظفين و الموارد للشركات العالمية و المتعددة الجنسيات .⁽²⁾
- فوائد لشبكات الاكسترانت : تتمثل فوائد شبكات الاكسترانت فيما يلي :⁽³⁾

(1) - محمد بن يحيى البناوي ، مرجع سابق ، ص 34.

(2) - المرجع السابق ، ص 35.

(3) - بشير عباس العلق ، سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 70-71.

1. تسهيل عمليات الشراء في الشركات:

يمكن أن تقوم شركة عربية بإرسال طلب شراء إلى شركة يابانية عبر الإنترنت التي تربط بينهما ، وتلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها .

2- متابعة الفواتير :

تُسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة (في حال الحاجة لتوقيع جماعي) ، كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ، و وضع العلامات التي تُشير إلى كل عملية تُجرى على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع والأقسام .

3. خدمات التوظيف :

تُستخدم الإنترنت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة ، بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.

4 - تواصل شبكات توزيع السلع :

يمكن بناء شبكة إنترنت لربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي ، وذلك لتسريع عمليات الطلب والشحن وتسوية الحسابات ، كما يمكن أن تبني التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لإتمام كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها .

المطلب الثاني : الحاسب الآلي " PC "

يعرف الحاسب الآلي لغة بـأن مصدره حسب ، و علم الحاسب هو علم الأعداد ، و تعني كلمة حاسب بالإنجليزية computer و التي يقابلها في اللغة الفرنسية كلمة ordinateur أي ناظمة آلية و قد استخدمت عدة مصطلحات للدلالة على كلمة كمبيوتر مثل : الحاسوب الحاسب الآلي و الحاسب الإلكتروني. (1)

(1) - خالد ممدوح إبراهيم ، الجرائم المعلوماتية ، دار الفكر الجامعي ، القاهرة ، 2009 ، ص 17.

ومن التعريفات التي أعطيت للحاسب الآلي أنه "مجموعة من الأجهزة المتكاملة تعمل مع بعضها البعض بهدف تشغيل process ، مجموعة من البيانات الداخلية Input data و وفقا لبرامج program موضوع مسبقا للحصول على نتائج معينة " (1)

و يتميز الكمبيوتر بعدة خصائص لعل من أهمها أنه :

- نتاج عمل إنساني مشترك و خلاصة مجموعة من العلوم الإنسانية .
- يتميز جهاز الكمبيوتر بأنه يتعامل مع المعلومات و مزود بقدرات خارقة في عمليات التخزين و المعالجة والاسترجاع .
- مزود بجهاز قادر على تفسير و تنفيذ التعليمات التي يزودها ، و ذاكرة تخزن فيها التعليمات و البيانات ووحدة لإدخال البيانات و أخرى لإخراج المعلومات .
- مزود بتعليمات مفصلة تسمى برنامج ، و التغيير العام للدلالة على البرامج بشكل عام هو تعبير البرمجيات . (2)

المطلب الثالث : العنصر البشري .

توفر أحد الكوادر البشرية يمثل أحد أهم مقومات نجاح الإدارة الإلكترونية في أي مجمع ، و تشمل هذه الكوادر البشرية المتخصصين في قطاع تقنيات المعلومات و شبكات الاتصال و الانترنت و البرامج التطبيقية ذات العلاقة بالإدارة عبر الانترنت .

و يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الرئيسية التي يجب توافرها لبناء أساس سليم و محكم للإدارة الإلكترونية . فالإدارة الإلكترونية ليست مجرد عمل يمكن إنجازه بمعرفة فرد واحد ، بل هي عبارة عن منظومة كاملة تحتاج لتوافر مجموعة من المهارات على الصعيدين المهني و التكنولوجي للقيام بأعمالها . (3)

ويجب توافر مهارات معينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، و أن هذه المهارات لا بد من توافرها على

صعيدين رئيسيين هما :

(1) - هدى حامد قشقوش ، جرائم الحاسب الآلي ، دار النهضة ، القاهرة ، 1992 ، ص 19.

(2) - فاروق علي الخضراوي ، قانون البرمجيات ، دار الكتاب الحديث ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 28.

(3) - محمود فهمي طلبة ، الانترنت و الاستخدامات المتطورة ، المكتب المصري الحديث ، القاهرة ، مصر ، 1997 ، ص 85.

1 -الصعيد التكنولوجي .

2 -الصعيد المهني .

أولا : الصعيد التكنولوجي :

يقصد به الكوادر البشرية التي تقوم بالعمليات التقنية المتعلقة بتصميم و تطوير و تجهيز كل ما يتعلق بالنواحي التكنولوجية الخاصة بالإدارة الإلكترونية من أجهزة و معدات و كذلك برمجيات .

ثانيا : الصعيد المهني :

ي شمل جميع العاملين بالمؤسسة أو المشروع و المسؤولين عن تطبيق الإدارة الإلكترونية به و يحتاج الأمر هذا إلى تحليل دقيق للعناصر البشرية التي تعمل بالمؤسسة من حيث المهارات التي تتمتع بها وخبراتها في المجال التكنولوجي ، و مدى استعدادها للعلم و التدريب على الوسائل التكنولوجية الحديثة و مجاراتها للعصر و كذلك مدى شعورها بالمسؤولية تجاه المشروع و تحمسها له .⁽¹⁾

المطلب الرابع : البرمجيات

يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات بمثابة الروح و الجسد ، فدونها لا يمكن الاستفادة من العتاد التكنولوجي ، فهي بذلك تعد حلقة الوصل بين المستخدم و الآلة أي أنها برنامج تساعد على حفظ المعلومات بنظام ، و يمكن تعريفها بأنها " مجموعة منفصلة من التعليمات و الأوامر المعقدة و التي توجه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على النتائج المطلوبة " ⁽²⁾

و للبرمجيات عدة لغات تشكل وسيلة تخاطب الإنسان مع الآلة تنقسم إلى :

أولا : لغات متدنية الأداء : و تشمل :

-لغة الآلة : و هي اللغة الوحيدة التي يفهمها الحاسوب و قد استخدمت في كتابة برمجيات الجيل الأول منه .

-لغات التجميع : و هي ناتجة عن صعوبة كتابة البرنامج بلغة الآلة فهي بذلك تشكل تطورا لها لتجاوز

⁽¹⁾ - خالد ممدوح إبراهيم ، الإدارة الإلكترونية ، الدار الامعية ، الإسكندرية ، 2010، ص ص 410-411.

⁽²⁾ - عامر إبراهيم قنديلجي ، إيمان فاضل السمراني ، تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها ، الوراق ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 ص 160.

لذلك الصعوبة .

ثانيا : لغات المستوى العالي . مثل بيسيك ، كوبول ، باسكال .

ثالثا : لغات الجيل الرابع : مثل دي بيس ، أوراكل .

المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الإلكترونية .

يمكن إبراز علاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية من خلال التطرق للعناصر التالية : بناء قيادة إلكترونية ، تأهيل و تدريب على تكنولوجيا المعلومات ، تشجيع المورد البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية وعلاقة ثقافة الابتكار بالإدارة الإلكترونية .

المطلب الأول : بناء قيادة إلكترونية .

إن بناء قيادة إلكترونية بأي حال من الأحوال لا يعني تنفيذ الأعمال ، بل هو توجيه أفراد التنظيم نحو تنفيذ أعمالهم بدقة للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال الاتصال بهم و إرشادهم إلى الطريق الصحيح وترغيبهم بوسائل مختلفة لتحقيق ما تصبو إليه القيادة و تتطلع إليه .

و لا يمكن بحال من الأحوال بناء نجاح الإدارة الإلكترونية عما يتوافر لها من إمكانيات مادية وحسب بل إن القوى البشرية التي تأخذ على عواتقها مهمة إدارة هذه الدوائر التقنية هي الأصل في نجاحها إذ لم تكن تلك التقنيات بمنجزاتها العريضة أصلا سوى أفكار في عقول عناصر بشرية عبقرية صنعت منها واقع التقنية بتطبيقاته التي تدهش العالم الآن .

و القيادة حجر الزاوية في نجاح الإدارة الإلكترونية ، و لكن ليس من منطلقات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير فلكا تدور فيه الإدارة ، بل من منطلق القيادات المتعددة المطلعة على كل جديد ، المنطلقة دائما إلى آفاق تتجاوز فيها واقعها مع القيادات القابلة للتطور تماشيا مع مسيرة التقنية . (1)

و هناك كذلك العنصر الأهم لنجاح مسيرة أي عمل في المؤسسة ألا و هو المدير ، فعليه تعتمد مسيرة نجاح الانتقال إلى النظام الجديد من خلال أخذ زمام المبادرة و التحول من خلال الرؤيا الثاقبة البعيدة المدى والإستراتيجية الواضحة و المعتمدة على أساليب التغيير الحديث ، و أن يكون قابل لاكتساب مهارات القيادة الناجحة المتسعة بالسرعة المتزنة في التنفيذ و الكياسة في التعامل و حل المشكلات بطرق مبتكرة ، فهذه الصفات ستساعد المدير على الأخذ بزمام الأمور دائما ، و يعتمد التغيير على رغبة المدير في الوصول إلى

(1) - حسين محمد الحسن ، الإدارة الإلكترونية المفاهيم ، الخصائص ، المتطلبات ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2011 ، ص ص 92-93.

الأفضل أخذًا بأسباب التغيير من تقنيات و نظم حديثة متوفرة ومن أجل ترسيخ مبدأ توفير المعلومة لطالبيها لتسهيل عملية اتخاذ القرار ، و تمكين المؤسسات والشركات من التجاوب بطريقة فعالة وسريعة مع متغيرات بيئة العمل و المنافسة العالمية و متطلباتها لمواجهة تحديات المستقبل .

و يمكن الإشارة إلى مهام القائد الإلكتروني ، خصائص القائد الإلكتروني و أنماط القيادة الإلكترونية .

أولا : مهام القائد الإلكتروني .

يمكن إجمال مهام القائد الإلكتروني في النقاط الآتية : (1)

- 1 تستند القيادة الإلكترونية في إدارة أعمالها على استخدام تقنية الانترنت وعلى المعلومات و لذلك فإن القائد الإلكتروني يسعى إلى تطوير هذا الجانب و تحديثه باستمرار ، و يعمل على تحسين جودة هذه المعلومات و الحصول عليها بسرعة .
- 2 يستخدم القائد الإلكتروني ما لديه من معلومات و يستفيد منها في توفير ميزة تنافسية للإدارة التي يناط بها مهمة إدارتها .
- 3 يمتلك القائد الإلكتروني الحلول والبرامج والخطط العاجلة السريعة التنفيذ مما يؤهله لاكتشاف المستجدات والمتغيرات ، وما قد يعتري نظام دائرته الإلكترونية من خلل ، ثم تقديم المعالجات اللازمة و الحلول الناجعة لهذا كله ، و الاستفادة من كم المعلومات المتوافر لديه في إدارته ، محققا معادلة السرعة و الدقة في آن واحد .
- 4 يسعى القائد الإلكتروني إلى معرفة ميول السوق أو الفئة المستهدفة ، ومستوى الجودة المطلوب في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إدارته ، و أيضا ما تتطلع إليه السوق أو الفئة المستهدفة من مواصفات للسلعة أو الخدمة أو المنتج ، و يبحث عن الوسائل و المقترحات أو البرامج أو الحلول التي تمكنه من تقديم الخدمة أو المنتج الذي يعمل عليه بأقل تكلفة و أرخص سعر و أفضل جودة ممكنة ، وفي وقت زمني قياسي لكي يكون الأسبق بفكره إلى رغبات السوق أو الفئة المستهدفة ، و الأسبق إلى التنفيذ و تقديم المنتج أو الخدمة عبر نوافذه الإلكترونية .
- 5 يعتمد القائد الإلكتروني على ذاته في اتخاذ قراراته في مواجهة ما يعرض أمامه من مستجدات أو طوارئ و لا يتردد ولا ينتظر في إسداء النصيح أو التوجيه من قيادة أخرى مما قد يضيع الفرصة على إدارته في اتخاذ قرار يكون مصيريا ، فكثير من منافسات الإدارات الإلكترونية يحسمها عامل الزمن .

(1) - حسين محمد الحسن ، المرجع السابق ، ص ص 93-94.

6 يناط بالقائد الإلكتروني تكيف برامجه وخططه و مرثياته الإدارية مع مستجدات الواقع أو البيئة التي ينتقل للعمل بها إن نقل إلى موضع إداري مختلف أو يؤقلم برامج إدارته نفسها مع الواقع الجديد إن كان التغير طرأ على الواقع ، و ليس على موقع القائد الإلكتروني ، ويمتلك القائد الإلكتروني البدائل الخططية والبرامجية و القرارات اللازمة للتصدي لأي عارض تواجهه إدارته .

7 يمتلك القائد الإلكتروني الصيغ التوافقية الذكية التي تمكنه من حسن إدارة العناصر البشرية التي تعمل تحت قيادته ، وهي عناصر و عقول متميزة لا شك ، ودور القائد في تلك الحالة ليس إصدار الأوامر لتلك العناصر لتنفيذ خططه ، بل توجيهها في ضوء مرثياته ، ومدّها بما يتوافر لديه من معلومات لتشاركه التفكير من خلال الرجوع إليها ، وأيضاً الاستماع لمرثيات هؤلاء الأفراد و أفكارهم ، لما قد يكون في ذلك من إضافات مهمة كما يهيم القائد الإلكتروني جواً من المشاركة التي تستنفذ طاقات أفراد إدارته الإبداعية ، مما سيصب أخيراً في خاتمة نجاح إدارته .

ثانياً : خصائص القائد الإلكتروني :

تفرض طبيعة العمل في الإدارة الإلكترونية مواصفات خاصة ينبغي أن تتوافر في الشخصيات القيادية التي تضطلع بأعباء العمل في هذا النوع من الإدارات الرقمية الديناميكية دائمة التجدد والتطور و التغير و المواكبة لكل جديد في العالم ، مما يتطلب قيادة ذات مواصفات استثنائية تجعلها جديرة باحتلال موقع القيادة في تلك الإدارات و جانب من هذه الخصائص التي ينبغي توافرها في القيادة الإلكترونية ، يكون أصيلاً في تلك الشخصيات من طموح تطلع و ذكاء وغيرها من الصفات الطبيعية ، و أما الجانب الآخر فيكتسب شطر منه بالدراسة التخصص في العلوم التقنية ، و يكتسب الشطر الآخر من واقع الممارسة العملية على أرض الواقع. (1)

وتجدر الإشارة إلى أن جانب الخبرة والممارسة بالنسبة إلى القيادات الإلكترونية يقاس بالمشروعات التي تنفذها أو أشرفت عليها تلك القيادة ، و عمر هذه المشروعات لا يتجاوز أياماً أو أشهراً ، مما يؤثر بشكل واضح على همة قيادات إلكترونية صغيرة السن نسبياً ، و هذا بفعل طبيعة العمل في مجال التقنية الذي يتسم بالسرعة في كل شيء واختزال الزمن حتى في الخبرات و هذا في حد ذاته نقله كبرى تحققت للإدارات الإلكترونية على مستوى أعمار القيادات التي تقوم على إدارة العمل ، ومن خصائص القيادة الإلكترونية ما يأتي : (2)

(1) - المرجع السابق ، ص ص 95-97.

(2) - المرجع السابق ، ص ص 96-97.

- 1 - أن الذي يتولى القيادة في الإدارات الإلكترونية هو جيل الأبناء ، في حين أن جيل الآباء و الذي يتولى القيادة في الإدارات التقليدية ، و لعلّ هذا أيضا يتوافق مع طبيعة العمل و المهام التي تقوم بها الإدارة الإلكترونية التي تحتاج دائما السبق إل كل جديد ، فتكون دائما في حاجة إلى الدماء الشابة الجديدة القادمة بكل جديد في عالم التقنية أيضا لإثبات جدارتها بمنصب القيادة ، فيتاح لمثل هذه المواهب الإدارية الشابة فرصة القيادة في ظل الإدارات الإلكترونية ، و هذه نقلة أخرى في مفاهيم العمل و ثقافته ، تضيفها هذه الإدارات التي تنمّي الطموح داخل صغار الأفراد و التطلع إلى المناصب القيادية و ما يدفعها إلى تجويد إنتاجها و تحسينه .
- 2 - من خصائص القيادة الإلكترونية أنها قيادة تمتلك الإحساس بالتقنية فالقائد الإلكتروني أكثر قدرة على تحسين أبعاد التطور التقني في الأجهزة و البرمجيات و الشبكات و التطبيقات .
- 3 - من صفات القائد الإلكتروني أنه سريع الحركة و الاستجابة و المبادرة و القدرة على تصريف الأعمال و اتخاذ القرارات ، و لديه القدرة على التفاعل الآني و الإحساس بالطوارئ و بنماذج الأعمال الجديدة و يتميز أيضا بإحساسه الكبير بمصيرية الدور الذي يؤديه و استعداده لمعالجة الاضطراب و مضاعفة الموارد.
- 4 - القيادة الإلكترونية مبتكرة ذات مؤهلات و مهارات متميزة ، لديها روح المنافسة و القدرة على خوض غمارها و تحدي المنافسين ، إن كانت القيادة تعمل في موقع إنتاجي .
- 5 - القائد الإلكتروني لديه القدرة على تحفيز نفسه ، و التركيز على إنجاز المهمات و الرغبة في المبادرة و البراعة و المهارة في التكيف مع البيئة المتغيرة ، و تحمل المسؤولية عن مسار العاملين مهنيا و تطويرهم و هذا ما يعرف (بالقيادة الذاتية) .
- 6 - القيادة الإلكترونية قيادة ذات حسن إنساني كبير، لأن التقنية بحاجة إلى عاملين ذوي تخصصات و مؤهلات عالية ، و هذه التقنية تتطلب إدارة جديدة لا تعمل وفق سلطة الأوامر و هرمية الاتصالات بل تعمل وفق المعلومات و التفاعلية الشبكية.
- 7 - القيادة الإلكترونية تدرك أن القيمة المضافة عن العمل التقني تتم من خلال العمل المعرفي وليس من خلال الآلات ، و أن العاملين سيكونون متباعدين جغرافيا فيكون من خصائص القائد الإلكتروني الناجح القدرة على جذب هؤلاء و ربطهم بالإدارة و تشجيع ولائهم لها .
- 8 - قدرة القائد الإلكتروني على أن يبتكر من الخطط ما يضمن له بناء رابطة نفسية بين الفئة التي يستهدفها و الإدارة ، نظرا إلى التباعد المكاني الذي يفرضه واقع العمل الإلكتروني ، والذي يمكن تعويض ما يترتب عليه من جفوة نفسية بما تجود به قريحة هذا القائد.

- 9 - قدرة القائد الإلكتروني على أن يضع من الأفكار والخطط والبرامج ما يضمن استمرار نجاح إدارته واستمرار بقائها خيارا أول لدى الفئة المستهدفة، وألا ينصرفوا عنها إلى مواقع أخرى في ظل حمى المنافسة .
- 10 - يسعى القائد الإلكتروني إلى تعميق الرابط النفسي بين أفراد إدارته والإدارة ذاتها حتى تظل الإدارة بالنسبة إليهم خيارا أول و لا ينتقلون للعمل في إدارات أخرى جاذبة بحكم نجاح قادتها في توفير المناخ الجاذب لهؤلاء الأفراد و هذا أحد أهم العوامل في استقرار الإدارات الإلكترونية و نجاحها .
- 11 - القائد الإلكتروني قائد زبائني ، يركز على الزبون (الفئة المستهدفة ، في حال الإدارات الخدمية) ويوجد له التسهيلات و المزايا التي تربطه بالإدارة .
- 12 - القائد الإلكتروني قائد معرفي تنافسي ، قادر على الاستفادة من الابتكارات و تطويعها لخدمة أهداف إدارته و تطوي آليات العمل بها و تجويد خدماتها و منتجاتها فضلا عن أنه الأقدر على الابتكار و ليس فقط الاستفادة من ابتكارات الآخرين .
- 13 - القائد الإلكتروني متعلم بشكل عال ، شديد التركيز، قلق دائما مترقب لكل ما يستجد حوله متوجس من كل المفاجآت التي قد تواجهه ، يحب الغموض ، نظرا إلى طبيعة عمله التنافسي .
- 14 - القائد الإلكتروني على درجة كبيرة من الولاء للجهة التي يعمل لصالحها يعمل باستمرار على تحسين موقعها و تطويره و القفز به إلى الأمام .
- 15 - القائد الإلكتروني لديه ميزة التصحيح الشخصي ، و القدرة على تقييم ذاته وعمله و تقييم مسيرته و تقويمها في حال حدوث خلل ما .

ثالثا: أنماط القيادة الإلكترونية :

وفي ضوء ما تقدم يمكن تقسيم القيادة الإلكترونية إلى أنماط ثلاثة هي : (1)

1 - القيادة التقنية العملية :

أي التي تستند في إدارة عملها إلى استخدام تقنية الانترنت ، وتؤسس عملها على المعلوماتية و السرعة مع الجودة

(1) - المرجع السابق ، ص ص 98-99.

2 - القيادة البشرية الناعمة :

ويعنى بهذا القيادة ذات الحس الإنساني القادرة على جذب القوى البشرية العاملة و ربطها بالإدارة كذلك توثيق الصلة مع الفئة المستهدفة بخدمات الإدارة و منتجاتها .

3 - القيادة الذاتية :

و يعنى بها قدرة القائد الإلكتروني على الاعتماد على نفسه في إدارة موقعه الإداري و الجاهزية لاتخاذ القرارات السريعة لمواجهة الطوارئ والقدرة على تقسيم عمله وتعديل مساره ذاتيا في أي وقت .

ومن الملاحظ أن القيادة أصبحت ركنا أساسيا في الإدارة الإلكترونية ، و لم تعد حكرا على مستوى معين أو طبقة بذاتها في المنظمة ، بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة ، بل يمكن أن يوجد القائد في أي مستوى من مستويات المنظمة الإلكترونية ، أو أي مفصل من مفاصلها ، بحكم اللامركزية الموجودة ، وبحكم تفويض السلطات ، إضافة إلى سيادة مبدأ: (كل موظف قائد) في الإدارة الإلكترونية .

ويمكن ملاحظة أن القيادة إلى جانب (الاتصال والتحفيز) تشكل في الإدارة التقليدية فروعاً تنطوي تحت وظيفة (التوجيه) ، وهي من مهام المدير أو الرئيس ، ولكن القيادة أصبحت وظيفة أساسية في الإدارة الإلكترونية ومن مسؤوليات كل قائد من موقعه أن يقوم بمهمة الاتصالات سواء كانت داخلية أو خارجية ، أفقية أو عمودية بما يتاح له من مناخ مناسب يوفر له إيصال رسائله للمعنيين عبر شبكة الاتصالات الإلكترونية البسيطة والسريعة إضافة إلى قيامه بمسؤولية التحفيز المباشرة ، وبما أنه قائد فهو موجه بالضرورة للجماعة التي يقودها ، من خلال المرؤوسين وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف .

المطلب الثاني : تأهيل و تدريب العاملين على تكنولوجيا المعلومات .

تعتبر التكنولوجيا تغير ديناميكي و حركي و سريع جدا ، ويؤثر كل المنظمات مهما كان شكلها وطبيعة نشاطها أو حجمها ، هذا التأثير يكون إما بالإيجاب أو بالسلب ، وهذا حسب قدرة المنظمة لاستيعاب هذا المتغير وطريقة التعامل معه ، وبما أن التكنولوجيا تؤثر على المنظمة فحتماً هي تؤثر على التدريب فكيف يتم تأثير التكنولوجيا على التدريب ؟ .

إن التكنولوجيا متوفرة و يسهل على العديد من المنظمات حيازتها ولكن لا بد أن يرتبط التدريب بالتكنولوجيا ارتباطاً وثيقاً ، فالتدريب هو أحد الوجوه الحاسمة لامتلاك التكنولوجيا فكلما كانت التكنولوجيا جديدة كلما استلزم ذلك تدريب عليها ، بمعنى أن نقل التكنولوجيا ليس مجرد عملية بيع أو شراء أو نقل ملكية

تتعلق بمنفعة بل إن الأمر يتعدى ذلك ، حيث يتم تزويد المالك لهذه التكنولوجيا الجديدة بمهارات تمكنه من استغلالها استغلالاً جيداً ولن يكون هذا إلا عن طريق التدريب .

فنجد أن التكنولوجيا تساهم بدرجة كبيرة في تطوير التدريب من أجل تحقيق التنمية ، و هذا بالاستعانة بتطوير الآلات و الوسائل المساعدة في العملية التدريبية مما يجعل المتدرب أكثر انتباهاً و تركيزاً واستيعاباً أكبر للمعلومات المقدمة له .

فالتكنولوجيا تعتبر من المتطلبات الأساسية لعملية التدريب ، و خاصة في الأساليب والمساعدات التدريبية كما أنه لا بد من وجود تدريب فعّال وكفاءة للتكنولوجيا الحديثة مثلاً : الأجهزة الإلكترونية والتقنيات الجديدة في مجال السيورورات . (1)

في الأخير نجد ان التكنولوجيا والتدريب يشكلان فيما بينهما علاقة متكاملة فلا بد من وجود تكنولوجيا جديدة في التدريب ، ومن جهة أخرى يجب وجود تدريب جيد وفعّال وكفاءة للمتدربين على التكنولوجيا الحديثة من أجل مواكبة و مسايرة التطور التكنولوجي السريع ومنه نجد أن التدريب يجب أن يأخذ صفة الحركية والديناميكية .

المطلب الثالث : تشجيع العنصر البشري على اعتماد الإدارة الإلكترونية .

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع ، و في أي منظمة فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، حيث يعتبر العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الإلكترونية ، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها و سخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري .

و تعتبر خطوة الاستثمار في تقنية الاتصالات و المعلومات و استخدامها و حاجة كل مؤسسة عنصر أساسي لضمان نجاح و تطور عمل هذه المؤسسة في عصرنا الحاضر .

وتعمل الإدارة الإلكترونية من خلال تطبيقاتها على حسن إدارة الوثائق وحماية سريتها وحسن مراقبة سير المعاملات خلال مرحلة الاعتماد منذ لحظة وصولها إلى الجهة المختصة في المؤسسة مروراً بالجهات ذات العلاقة وإتمامها وتخزينها واسترجاعها وأرشفتها.

وتشير الإحصائيات العالمية إلى أن هناك مؤسسات وشركات كبيرة عملاقة لها استراتيجيات واضحة لإدارة معاملاتها إلكترونياً ، وانعكس هذا على جودة إنتاجها و زيادته والسرعة في الإنجاز والسهولة في

(1) - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 320-324.

انسياب آلية العمل وهذا يقودنا إلى ضرورة الاهتمام بالكادر البشري الذي هو عنصر مهم جدا في نجاح عملية التحول إلى النظام الرقمي ، فيجب الاهتمام به بالتدريب والتوجيه المستمر لرفع كفاءة أدائه و تحفيزه على التطوير والمبادرة والإبتكار في مجاله و تهيئة البيئة المناسبة لذلك .

و لذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على العناصر التالية : الكادر البشري ، الشبكات ، قواعد البيانات ، الانترنت وجهاز الحاسوب ، فالكادر البشري يجب أن يكون مؤهل ومصقول فنيا من خلال الدورات التدريبية المناسبة ، وعلى اطلاع دائم على الحديث من مجاله حتى يصبح قادر على استخدام هذه التقنيات الحديثة والتعامل معها ، واستغلال إمكاناتها وقدراتها لمصلحة مؤسسته وبيئة عمله ، ومحفزا على الابتكار و المبادرة بالأفكار ، و يجب تدريبه على البحث عن المعلومة من خلال ما هو متاح ، و أن يكون قادر على التعامل مع المراجعين ، و التواصل معهم وتلبية استفساراتهم .⁽¹⁾

المطلب الرابع : ثقافة الابتكار و الإدارة الإلكترونية .

إن الوعي بثقافة المنظمة وإدارة هذه الثقافة بطريقة كفؤة و فاعلة ، يساعد كثيرا في تخطيط وتطبيق نظم و أدوات الإدارة الإلكترونية ، وعلى العكس من ذلك ، يكون من نتائج غياب الوعي بثقافة المنظمة و الفشل في التقاط القيم المحورية المشتركة للعاملين إلى تكريس الفجوة بين فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية والعاملين وربما سيزيد من مقومات الأفراد لهذا التغيير الجذري الجديد ، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع.

وفي كل الأحوال ، قد تكون الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة عنصرا إيجابيا في عملية تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية ، فإذا كان الأمر كذلك فسوف تساعد الثقافة التنظيمية القوية و المؤثرة على توفير مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ قرارات سريعة و سهلة على الرغم من صعوبة القرارات نفسها ، و درجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع و تنفيذ هذه القرارات .

لكن في معظم الأحيان ، تمارس الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات التقليدية دورا سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة و ميلها الشديد نحو التقليد و الثبات على ممارسة الأعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها الإدارة ، فالثقافة التنظيمية قد تكون في بعض الحالات ثقافة مقاومة للتغيير ، و ضد الابتكار ، ثقافة النظرة إلى الداخل ضمن إطار جدران المنظمة ، و التركيز على التطوير الذاتي تحت تأثير الشعور بضرورة الدفاع عن هوية المنظمة تاريخ أعمالها و إنجازاتها في الماضي ، و في هذه الحالة تكون المنظمة ذات مستوى فعالية متدنية وأداء منخفض بسبب عدم وجود معتقدات هادية متماسكة و قيم مشتركة .

(1) – محمد خميس أحمد مير ، مرجع سابق ، ص ص 46-48.

من ناحية أخرى ، تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى ثقافة الابتكار ، بمعنى النظر و التفكير خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية) ، بشرط أن تتكامل النظرة إلى الخارج مع النظرة المعمقة في الداخل من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) ، و ما يرتبط بها من نماذج أعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) ، و ما تستدعيه من تغيرات جوهرية في الثقافة التنظيمية السائدة أو الحالية ⁽¹⁾ ثقافة الابتكار و الإبداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الإدارة الإلكترونية ، ليس من أجل نجاح مشروعها أو برامجها فحسب ، و إنما أيضا من أجل ضمان تحقيق مستوى جيد من الكفاءة و الفعالية عند وضع نظم الإدارة الإلكترونية موضع التطبيق إلى جانب توفير فرص المشاركة في إنتاج و توزيع ونقل المعرفة التنظيمية و التعلم المستمر من تكنولوجيا المعلومات و تطبيقات الأعمال في الانترنت .

ولذلك يقع على عاتق القيادة الإدارية و بصورة خاصة فريق تطوير مشروع الإدارة الإلكترونية ، إدراك التأثيرات الجوهرية للثقافة التنظيمية في عملية تخطيط و تطبيق نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات ، وتأثير هذه التكنولوجيا في القيم والتقاليد المشتركة للثقافة التنظيمية ، و كلما كانت ثقافة المنظمة إيجابية في موقفها من التكنولوجيا الرقمية ازداد رضا الأفراد عن أدوارهم في المنظمة قبل قدوم هذه التكنولوجيا و بعد تطويرها و تطبيقها لتحسين الإنتاجية و جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن .

إن الإدارة الإلكترونية هي بحق ثورة ثقافية في حياة المنظمة و العاملين فيها ، ثورة في الثقافة التنظيمية (ليس بالمعنى المعروف عن الثورة الثقافية الصينية ، حيث أدرجه المجتمع في كهنوت الإيديولوجية الماركسية الشمولية) ، وإنما ثورة بمعنى التغيير الجذري التحول الاستراتيجي في التفكير الإداري و الممارسة الإدارية ، والطريقة الأساسية التي تنفذ بها الأعمال و الأنشطة الوظيفية في المنظمة ، تحوّل جذري في سرعة تنفيذ الأعمال مع فهم جديد للتغيير الذي يخلق الفرص الثمينة من أجل النمو و تعظيم الإيرادات تلبية احتياجات الزبائن و الاقتراب من توقعاتهم.

إن التغيير الذي نشده في الثقافة التنظيمية لا يخلق عقبات و إنما يولد فرصا و يبسط الطريق أمام تطوير نجاح نظم الإدارة الإلكترونية ضمن حسابات زمن الانترنت ، و ليس حساب التقييم العادي الذي تجاوزه اقتصاد المعرفة و الانترنت . ⁽²⁾

و من خلال التحوّل الجذري لثقافة المنظمة تتحول منظمة الإدارة الإلكترونية من كينونة مستقلة بذاتها إلى كيان معلوم متشابك متعاون مع شركاء الأعمال من منافسين ، مشتركين ، موردين وغيرهم .

(1) - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإلكترونية ، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ص 339 ، 340.

(2) - المرجع السابق ، ص 341.

ولهذا تحتاج المنظمات في معظم الأحيان إلى مشروع إعادة هندسة إنسانية و إعادة هندسة ثقافية لا تلامس نظام القيم و التقاليد الإدارية و قواعد العمل المتبعة في المنظمة فحسب ، إنما يجب أن تهز أيضاً مكونات و آليات عقل القيادة الإدارية المسؤولة أولاً وأخيراً عن مشروع الإدارة الإلكترونية . (1)

(1) - المرجع السابق، ص 342.

خلاصة الفصل :

إن التطور السريع في التقنيات والوسائل المستخدمة ، أدى بالمؤسسة إلى إتباع ما يسمى بالإدارة الإلكترونية و التحوّل من الإدارة التقليدية التي تعتمد على الأوراق ، إلى إدارة حديثة تعتمد على البرامج والتقنيات الحديثة ، و ذلك لتسهيل العمل و الزيادة من كفاءة الأداء داخل المؤسسة ، و أن هذا التحوّل يشمل كل وظائف الإدارة من تخطيط ، تنظيم قيادة و رقابة .

وحتى تستفيد المؤسسة من الإدارة الإلكترونية ، و جب عليها التركيز على البنية التحتية لها ، و مجارة التطورات الحديثة في التقنيات مثل الحاسب الآلي ، و البرمجيات و الشبكات و كل ما يتعلق بها ، و ذلك لتستطيع تسهيل عمله و محاولة المنافسة عالميا ، و الرفع من الأداء .

الخاتمة العامة :

تسعى المنظمات اليوم إلى تحقيق العديد من الأهداف كإستمرارية وربحية وغيرها ، إلا أن تحقق ذلك يتوقف على مدى قدرتها على التحكم في العوامل المساعدة على ذلك ، ومن بينها الثقافة التنظيمية التي تعتبر عامل أساسي ومهم في فشل أو نجاح المنظمات ، حيث لها دورا أساسيا إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري ، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وتطوير أساليبه ، وذلك من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية الأمر الذي بدوره يؤدي إلى تحسين أدائها وتحقيق الجودة بشكل أفضل ، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة .

وسنحاول من خلال دراستنا إسقاط الجانب النظري وذلك بإختيارنا كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة لإجراء الدراسة والوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق تطبيق الإدارة الإلكترونية ، محاولين تحديد درجة الارتباط المعنوي بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية ، وكذلك إثبات ونفي الفرضيات ، حيث توصلنا إلى :

__ إثبات الفرضية الرئيسية الأولى القائلة : توجد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 مئي 1945 بقالة ثقافة تنظيمية إيجابية .

__ أثبات الفرضية الفرعية الأولى القائلة : تتمتع كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بقيادة ديمقراطية .

__ إثبات الفرضية الفرعية الثانية القائلة : تسود بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ظروف عمل حسنة .

إثبات الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : توجد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ثقافة تنظيمية تساعد وتشجع على عمليات الإبداع و الابتكار .

__ إثبات الفرضية الرئيسية الثانية القائلة : تقوم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة بتطبيق الإدارة الإلكترونية .

__ إثبات الفرضية الفرعية الأولى القائلة : توجد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنية تحتية كبيرة للإدارة الإلكترونية

- إثبات الفرضية الفرعية الثانية القائلة : تعتمد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بشكل كبير على التطبيقات الإلكترونية .

— إثبات الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : تعتمد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة على نظم أمنية قوية لإدارتها الإلكترونية .

— إثبات الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة : توجد علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة .

— إثبات الفرضية الفرعية الأولى القائلة : توجد علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين القيادة والإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة .

— إثبات الفرضية الفرعية الثانية القائلة : توجد علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين ظروف العمل والإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة .

— نفي الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : توجد علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين الإبداع والإبتكار والإدارة الإلكترونية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة .

النتائج والتوصيات :

v النتائج :

1_ أفراد العينة يرون أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة ، تتبنى ثقافة تنظيمية بأبعادها بدرجات متوسطة إلى عالية ، حيث كان أكثر الأبعاد تبنيًا من طرف الكلية هو القيادة بمتوسط حسابي قدره 3.58 ، وظروف العمل بمتوسط حسابي قدره 3.49 ، أما بعد الإبداع والإبتكار فقد كان أقل الأبعاد تبنيًا وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.03 .

2_ أفراد العينة يرون أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالة تطبق الإدارة الإلكترونية بدرجات متوسطة إلى عالية ، حيث كان بعدها الخاص بالنظم الأمنية أكثر الأبعاد تبنيًا وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.64 ، أما بعدها الخاص بالتطبيقات الإلكترونية والبنية التحتية ل تبنيًا وذلك بمتوسطات حسابية قدرها على التوالي 3.06 و 2.72 .

3- وجود علاقة إرتباط معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستويات (0.05) فأقل بين الثقافة التنظيمية ببعديها (القيادة وظروف العمل) والإدارة الإلكترونية بالكلية ، حيث ظهر أن أكثر الأبعاد إرتباطًا بالإدارة الإلكترونية هو بعد القيادة بمتوسط إرتباط قدره 0.434 ، يليه بعد ظروف العمل بمتوسط إرتباط قدره 0.421 ، أما تعد الإبداع والإبتكار فتوصلنا من خلال دراستنا إلى عدم وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بينه وبين الإدارة الإلكترونية عند مستوى دلالة 0.05 فأقل .

٧ توصيات الدراسة :

- 1_ تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برنامج العمل الإلكتروني ، وطرح أفكار عمل جديدة بحرية كاملة مع ضمان عدم إنتقادها .
- 2- العمل على تحقيق تكافؤ أكثر بين السلطة و المسؤولية المعطاة في ظل بيئة العمل الإلكتروني .
- 3- دعم الإدارة لعمليات الإبداع و الابتكار ، وتهيئة مناخ يشجع على الإبداع و الابتكار ، من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية بين الموظفين .
- 4- فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل وربط الحوافز المادية والمعنوية على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية.
- 5- الإبتعاد عن الصراعات وذلك من أجل خلق ظروف عمل حسنة مما يعود بالنفع على الجامعة .
- 6- نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات مع الموظفين .
- 7- توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات المادية والبشرية والفنية اللازمة لدى إستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية والخدمات التي تقدمها الجامعة .
- 8- عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية لجميع الموظفين بالكلية محل الدراسة
- 9- تحقيق التميز في مجال الإدارة الإلكترونية، مما يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين بالكلية محل الدراسة .
- 10- يجب الإعتماد على الموقع الإلكتروني للقيام بالأعمال وتوفير المعلومات على مستوى الكلية .

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	التخطيط الإلكتروني من القواعد القديمة إلى القواعد الجديدة	01
51	الانتقال من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الجديد	02
87	عينة الدراسة	03
89	مقياس ليكرت	04
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
94	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
95	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	07
96	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
97	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	09
97	توزيع أفراد العينة حسب الاجر	10
98	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	11
99	توزيع أفراد العينة حسب الدورات التدريبية	12
100	توزيع أفراد العينة حسب القسم	13
101	الأوزان المرجحة لمقياس ليكرت	14
102	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد الثقافة التنظيمية المتمثل في القيادة	15
103	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد الثقافة التنظيمية المتمثل في ظروف العمل	16
105	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد الثقافة التنظيمية المتمثل في الابداع و الابتكار	17

107	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد الادارة الالكترونية المتمثل في البنية التحتية	18
109	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد الادارة الالكترونية المتمثل في التطبيقات الالكترونية	19
111	وجهة نظر المستجوبين بخصوص بعد الادارة الالكترونية في النظم الأمنية	20
113	معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة	21
113	مصفوفة معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و الادارة الالكترونية	22

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة 08 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : إدارة أعمال مالية .

الموضوع : استمارة بحث .

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ..

تهدف هذه الاستمارة لجمع البيانات اللازمة لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال المالية ، وقد تم اختياركم للإجابة عن العبارات الواردة فيها .

يرجى التكرم بقراءة جميع الفقرات بدقة والإجابة عنها بموضوعية لما لها من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة ، علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستمارة ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكران لكم على حسن تعاونكم ... ومن الله التوفيق .

الطلبة :

- راضية معيزي .

- وليد قمريش .

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

إن الاستثمار التي بين أيديكم هي عبارة عن أداة لجمع البيانات لإجراء دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية بجامعة 08 ماي 1945 بقالمة بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية " .

ولهذا الغرض نرجو منكم قراءة عبارات الاستثمار بتمعن والإجابة عن أسئلتها بكل صدق وموضوعية

1 - البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية:

الرجاء وضع علامة () أمام العبارة المناسبة .

أ - الجنس :

1 - ذكر () 2 - أنثى ()

ب - العمر :

1 - أقل من 30 سنة () 2 - من 30 إلى 35 سنة ()

3 - من 45 إلى 50 سنة () 4 - 50 فما فوق ()

ج - الحالة الاجتماعية :

1 - أعزب () 2 - متزوج ()

د - المستوى التعليمي :

1 - ابتدائي () 2 - متوسط () 5 - جامعي ()

3 - ثانوي () 4 - مهني ()

هـ - طبيعة العمل :

1 - أستاذ () 2 - إداري ()

و - عدد سنوات الخبرة :

1 - من 1 إلى 5 سنوات () 2 - من 6 إلى 10 سنوات ()

3 - من 11 إلى 15 سنة () 4 - أكثر من 15 سنة ()

ز - الدورات التدريبية :

1 - لم أحصل على دورات تدريبية () 2 - شاركت في دورات تدريبية ()

ر - الأجر :

1 - من 10000 إلى 20000 () 2 - من 20000 إلى 30000 ()

3 - من 30000 إلى 40000 () 4 - أكثر من 40000 ()

ي - القسم :

1 - قسم علوم التسيير () 2 - قسم العلوم الاقتصادية ()

3 - قسم العلوم التجارية ()

قائمة العبارات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية :

الرجاء وضع وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة وذلك بوضع علامة (*) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك .

الرقم	العبارــــــــــــــــة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
	البعد الأول: البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .					
1	تتوفر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على برمجيات حديثة من أجل العمل بشكل كافي .					
2	تغطي قواعد البيانات احتياجات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.					
3	يتم الإعتماد على الانترنت بشكل كبير في القيام بالأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .					
4	يتم الإعتماد على الإكسترانت بشكل كبير في القيام بالأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية .					
5	تستقطب الإدارة أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني .					
6	تعمل الإدارة الإلكترونية على تنمية مهارات العاملين في التحكم بتكنولوجيا المعلومات .					
	البعد الثاني : تطبيقات الإدارة الإلكترونية .					
1	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية في عملها على البريد الإلكتروني في عملية الإتصال .					
2	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لإعلام الموظفين بمختلف المستجدات على البريد الإلكتروني .					
3	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على التعليم الإلكتروني (التعليم عن بعد) .					
4	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على توفير المعلومات على مستوى الموقع .					
5	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على توفير الخدمات الإلكترونية .					
	البعد الثالث : مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية على نظم أمنية في إدارتها .					
1	تتوفر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على برامج الحماية من الفيروسات .					
2	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على جدار النار لحماية خدماتها من الاختراق والتدمير .					
3	تعتمد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية على عملية التشفير للملفات السرية لحمايتها من التهديد .					
4	توعية العمال في الاستخدام السري للكلمات المفتاحية .					

إضافات أخرى

.....

.....

.....

.....

.....

المخلص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 08 ماي 1945 بقلمة ، وتحديد علاقات الارتباط بينهما ، بهدف وضع الكلية في المسار الصحيح ، وتحقيق أهدافها .
وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
_ تبني الكلية لأبعاد الثقافة التنظيمية بدرجات متفاوتة من متوسطة إلى عالية .
_ تطبيق الكلية للإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة إلى عالية .
_ لأبعاد الثقافة التنظيمية إرتباط معنوي إيجابي بالإدارة الإلكترونية ماعدا الإبداع والإبتكار .
واعتمادا على النتائج حرصت الدراسة على تقديم مجموعة من التوصيات من أهمها :
_ دعم الإدارة لعمليات الإبداع والإبتكار ، وههيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار ، من خلال زرع بذور الثقافة الإبداعية للموظفين .
_ نشر الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الندوات واللقاءات مع الموظفين .
_ توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، من خلال توفير الإمكانيات البشرية والمادية والفنية اللازمة لدى إستخدام التطبيقات الإلكترونية .

الكلمات المفتاحية :

الثقافة التنظيمية ، ظروف العمل ، القيادة ، الإبداع والإبتكار ، الإدارة الإلكترونية .

ABSTRACT :

This study aimed to identify the “ role organizational culture to activate the application of e- management “ in faculty of sescsg in university of 8 th , may 1945, guelma , and identify confluences between them . In order to put faculty on the right track , and order to . Achieve its objectives.

The study found a set of conclusions , notably :

- Adopting the faculty to the elements of organizational culture with varying degrees from medium to high .
- Applications faculty to the e – management with varying degrees from medium to high
- There are significant statistical valuation slip between . The elements of organizational culture and e- management except the element of innovation and creativity . Depending on the findings . Conclusions of the study was keen to provide a set of recommendation .
- **Including :**
Supporting of activities of creativity and innovation and create climate support creativity and innovation .
- Speared consciousness of e – management importance through leasing a conferences and encounters (meeting) .
- Saving the infrastructure for activate e – management through saving material and human and technical possibilities . When using e - applications .
- **Key words :**
The organizational culture , working conditions , leader ship , e – management .