



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الادارة الالكترونية بالإدارات العمومية - دراسة ميدانية على عينة من الإدارات العمومية بولاية خنشلة-

أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه للطور الثالث في علوم التسيير

تخصص: إدارة عامة

الأستاذ المشرف:

أ.د ربيع المسعود

إعداد الطالب:

بشير بركان

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	مفيدة يحيايوي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ربيع المسعود	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة بسكرة
3	محمد جلاب	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
4	أشواق مهني	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
5	ميلود برني	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة ميله
6	جابر زيد	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة ميله

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ

وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ }

الآية (105) من سورة التوبة

شكر وتقدير وعرfan

عملا بقول الرسول عليه الصلاة والسلام "لا يشكر الله من لا يشكر للناس " أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرfan لمن ساهم من قريب أو بعيد في هذه الدراسة العلمية وأخص منهم بالذكر:

- الاستاذ المشرف ربيع المسعود على مجهوده وتوجيهاته وصبره ونصائحه القيمة في الإشراف على هذه الأطروحة.
- والديا الكريمين وإخوتي وأخواتي (نوال، عبد الحليم، عمر، سامية، أحلام، زكريا) على تشجيعهم وترقيهم وصبرهم وتقديرهم لظروفي كطالب يتحمل ضغط الدكتوراه النفسي والمادي وتشجيعهم الدائم خاصة عمر.
- زوجتي الكريمة على صبرها وتشجيعها طيلة مسار الدكتوراه.
- كل أساتذة جامعة بسكرة الذين درسوني والذين يشتغلون في إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- الإداريين القائمين على مكتبة الكلية.
- إلى الأستاذ غالم عبد الله مدير مخبر المالية والبنوك وإدارة الأعمال بجامعة بسكرة.
- الطاقم البيداغوجي والإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة وقسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الدكتورة ليلي مهني من جامعة معسكر على المداخلة المشتركة في ملتقى دولي.
- جامعة بسكرة بكل مكوناتها.
- زملائي وزميلاتي دفعة سنة 2020 شعبة علوم التسيير.
- مديرية الخدمات الجامعية لولاية بسكرة ومسؤولي وموظفي إقامة الحاجب وإقامة شتمة 06.
- المؤسسات والإدارات العمومية التي مستها الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة وهي: مديرية التجارة لولاية خنشلة، الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري لولاية خنشلة، متوسطة بوغراة عبد الحميد، مديرية جامعة عباس لغرور الحامة خنشلة، المكتبة المركزية الجامعية الحامة خنشلة، مديرية الخدمات الجامعية لولاية خنشلة، أشكر موظفيها ومسؤوليها على التعاون وحسن الاستقبال ومشاركة المعلومات المتعلقة بالدراسة لغرض البحث العلمي، وأتمنى لهم التوفيق والرفق والنجاح والازدهار لقطاعاتهم مع نجاح الرقمنة والتقدم.
- المهندس ياسين بركاني رئيس مكتب الاشهار القانوني في الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري لولاية خنشلة.

- ياسين زبير مدير سابق ومكلف بالدراسات بالفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري لولاية خنشلة على شروحاته المفيدة ونصائحه القيمة ومساهمته الفعالة في هذه الدراسة.
- نوح قبطان صديق وزميل الدراسة في التعليم الثانوي؛ مقتصد بمتوسطة بوغرارة عبد الحميد خنشلة على مساهمته في هذه الدراسة وعلى تسهيله لمهتنا البحثية.
- هلاله حقاو رئيسة مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة في مديرية التجارة لولاية خنشلة.
- رمزي حشوف رئيس مكتب بمصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي في مديرية التجارة خنشلة على تشجيعه الدائم لي وتحفيزي من أجل إتمام الأطروحة.
- علاء الدين بن علي ومكتب ArchiTech على دعمه الفني لإخراج هذه المذكرة.
- حكيم بوغقال رئيس مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة، الذي دائما يتحمل عناء الإجابة عن الاستبيانات البحثية، ويسأل دائما عن درجة التقدم في أطروحة الدكتوراه ويشجعني دائما على التوفيق بين متطلبات العمل والأسرة وأطروحة الدكتوراه.
- صيام عبد الرحيم أستاذ التعليم العالي والبحث العلمي ونائب المدير للبيداغوجيا بجامعة عباس لغرور خنشلة على حسن استقباله وكرمه والمعلومات الثمينة والقيمة التي أدلى بها في المقابلة البحثية والتي أثرى بها معارفي، وكذلك اجابته على استبيان الدراسة رغم انشغاله الكبير خاصة مع التحضير للمناقشات واختتام السنة الجامعية.
- سامي زاوي مدير الخدمات الجامعية لولاية خنشلة.
- كل من ساهم في هذه الدراسة بمعلوماته وآرائه.
- كل من شاركني فرحة النجاح في مسابقة الدكتوراه.
- كل من قدم لي يد العون والتحفيز والتشجيع وكل من تعاون معي في عمل علمي مداخلات...أو وفر لي مراجع.
- سكان مدينة بسكرة بصفة خاصة وولاية بسكرة بصفة عامة.
- لكل هؤلاء أقول جزاكم الله خيرا ورفع قدركم ومكاتبكم وحقق أحلامكم.

الإهداء

أهدي هذه الأطروحة إلى:

- الوالدين الكريمين عرفانا لهما على الحب والتشجيع والتضامن والفرح...
- إخوتي وأخواتي
- زوجتي الكريمة
- أستاذي المشرف ربيع المسعود
- لجنة المناقشة الفاضلة
- من التقيت بهم بجامعة بسكرة وكانوا عنوانا لشغف الدكتوراه...شغف هذه المغامرة العلمية الجميلة
- كل من شجعني ولو بكلمة ولو بابتسامة
- مدير التجارة لولاية خنشلة سابقا جمال حمزاوي ومن أعقبهم من مدراء تنفيذيين الذين رخصوا لي بالدراسة، وما يتطلبه ذلك من حضور أيام الدكتوراه وغير ذلك، وكل الزملاء والزميلات في المديرية الذين شجعوني وتقاسموا معي فرحة النجاح في مسابقة الدكتوراه، وتعاونوا معي في الإجابة عن الاستبيانات العلمية البحثية.
- كل من انتظر هذه المناقشة ورآني جديرا بها
- الأستاذ صيام عبد الرحيم نائب المدير للبيداغوجيا بجامعة خنشلة
- دفعة الدكتوراه علوم التسيير 2021
- نفسي

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة: (القيم، المعتقدات، الأعراف، القيادة، التمكين والمشاركة، المرونة، التوقعات) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، عبر دراسة ميدانية أجريت على أربع إدارات بولاية خنشلة، اعتمدت على منهج وصفي تحليلي، جمع بين أدوات كمية (تحليل استبيان لـ 84 موظفًا بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS) وأدوات نوعية (إجراء 12 مقابلة والملاحظة المباشرة للإدارات العمومية محل الدراسة).

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبذلك تثبت صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة. مع ذلك، أظهرت التحليلات النوعية أن التطبيق العملي ما يزال يواجه معوقات بيروقراطية وضعف التحفيز والمشاركة للموظفين من أجل التطبيق الشامل للإدارة الإلكترونية.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- التحول التدريجي نحو ثقافة تنظيمية إبداعية تدعم المبادرة والابتكار؛
- تعزيز دور القيادة التنظيمية وخاصة تمكين القيادات الوسطى في قيادة التغيير؛
- تطوير البنية التحتية الرقمية مع ضمان الصيانة المستمرة؛

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، الإدارة الإلكترونية، التحول الرقمي، الإدارات العمومية، الخدمات الرقمية.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of organizational culture across its seven dimensions: (values, beliefs, norms, leadership, empowerment and participation, flexibility, and expectations) on the implementation of e-government in Algerian public administrations. The research adopted a descriptive-analytical approach, employing a mixed-methods design that combined quantitative tools (analysis of a survey completed by 84 employees using the SPSS statistical software) and qualitative tools (conducting 12 interviews and direct observation of the public administrations under study in the Khenchela province).

The results revealed a significant influence of organizational culture in all seven dimensions on the application of e-government, thereby confirming the main hypothesis and the subsidiary hypotheses of the study. Nevertheless, qualitative analyses indicated that practical implementation continues to face bureaucratic obstacles, as well as weak motivation and participation among employees, impeding the comprehensive adoption of e-government.

The study recommended the following :

- Gradual transition toward an innovative organizational culture that fosters initiative and creativity;
- Strengthening the role of organizational leadership, particularly by empowering middle management to lead change ;
- Developing digital infrastructure with ongoing maintenance ;

Keywords : organizational culture, E-Management, digital transformation, Public Sector Institutions Digital Services

Résumé :

Cette étude visait à analyser l'impact de la culture organisationnelle à travers ses sept dimensions (valeurs, croyances, normes, leadership, autonomisation et participation, flexibilité, attentes) sur la mise en œuvre de l'administration électronique dans les administrations publiques algériennes, à travers une étude de terrain menée auprès de quatre administrations de la wilaya de Khenchela. L'étude s'est appuyée sur une approche descriptive analytique, combinant des outils quantitatifs (analyse d'un questionnaire auprès de 84 employés à l'aide du logiciel statistique SPSS) et des outils qualitatifs (réalisation de 12 entretiens et observation directe des administrations publiques étudiées).

Les résultats ont montré l'existence d'un impact significatif de la culture organisationnelle à travers ses sept dimensions sur la mise en œuvre de l'administration électronique, confirmant ainsi la validité de l'hypothèse principale et des hypothèses secondaires de l'étude. Néanmoins, les analyses qualitatives ont révélé que la mise en œuvre pratique se heurte encore à des obstacles bureaucratiques et à une faible motivation et participation des employés pour la mise en œuvre complète de l'administration électronique.

L'étude a formulé les recommandations suivantes :

Transition progressive vers une culture organisationnelle créative favorisant l'initiative et l'innovation ;

Renforcement du rôle du leadership organisationnel, notamment l'autonomisation des cadres intermédiaires dans la conduite du changement ;

Développement de l'infrastructure numérique avec garantie d'une maintenance continue ;

Mots-clés : culture organisationnelle, administration électronique, transformation numérique, administrations publiques, services numériques.

فهرس المحتويات:

الإهداء	
ملخص:	
فهرس المحتويات:	
قائمة الأشكال:	
قائمة الجداول:	
مقدمة:	أ
أهمية الدراسة:	ج
أهداف الدراسة:	د
التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:	و
الدراسات السابقة:	ح

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:	26
المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	27
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	27
المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية	29
المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية	32
المطلب الرابع: المكونات الثقافية للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر	35
المبحث الثاني: نماذج وأنواع الثقافة التنظيمية	37
المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية	38

المطلب الثاني: العوامل المحددة لثقافة المنظمة.....	42
المطلب الثالث: أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية.....	43
المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية (بناءها، خصائصها، أهميتها)	51
المطلب الأول: بناء وتغيير الثقافة التنظيمية.....	51
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية.....	69
المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية.....	71
خلاصة الفصل الأول:.....	73

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:	75
المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية	76
المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية.....	76
المطلب الثاني: متطلبات وعوائق الإدارة الإلكترونية.....	78
المطلب الثالث: أشكال وعناصر الإدارة الإلكترونية	90
المطلب الرابع: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية	110
المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.....	114
المطلب الأول: مزايا الإدارة الإلكترونية.....	114
المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية.....	115
المطلب الثالث: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية.....	117
المطلب الرابع: الاختلاف بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الورقية	118
المبحث الثالث: قراءة في التحول الرقمي إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر	120
المطلب الأول أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية:.....	120

المطلب الثاني: مفهوم التحول الرقمي	123
المطلب الثالث: مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 كأساس للتحول الرقمي في الجزائر	127
المطلب الرابع: البنية الأساسية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال للجزائر	129
المبحث الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر	135
المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية	135
المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي والبحث العلمي	136
المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في العدالة	139
المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في التربية الوطنية	140
المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية في الصحة	141
المطلب السادس: تقييم الإدارة الإلكترونية في الجزائر	146
المبحث الخامس: عرض تجارب بعض الدول العربية في الإدارة الإلكترونية	150
المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في المغرب	150
المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة	155
المطلب الثالث: تجربة المملكة العربية السعودية في الإدارة الإلكترونية	159
المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في الأردن	167
المبحث السادس: عرض تجارب بعض الدول الأجنبية في الإدارة الإلكترونية	171
المطلب الأول: تجربة الصين في الإدارة الإلكترونية	171
المطلب الثاني: تجربة امريكا في الإدارة الإلكترونية	175
المطلب الثالث: تجربة سنغافورة في الإدارة الإلكترونية	180
المطلب الرابع: تجربة إستونيا في الإدارة الإلكترونية	183
خلاصة الفصل الثاني:	187

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من الإدارات العمومية بولاية خنشلة

المبحث الأول: تحليل نتائج الاستبيان الإحصائية بواسطة SPSS	189
المطلب الأول: الصدق والثبات والاتساق الداخلي للاستبيان	189
المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة	193
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	208
المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة	224
المطلب الخامس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة	231
المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلات الميدانية للدراسة	235
المطلب الأول: عرض تحليل نتائج الثقافة التنظيمية	236
المطلب الثاني: عرض تحليل نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية	238
المبحث الثالث: ملاحظات الباحث	239
المطلب الأول: استنتاجات عامة	240
المطلب الثاني: استنتاجات خاصة	241
المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات	242
الخاتمة	248
قائمة المصادر والمراجع	253
الملاحق	273

قائمة الأشكال:

ج	الشكل رقم (1): أُنموذج الدراسة
34	الشكل رقم 2: مكونات الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة
53	الشكل رقم (3): نشأة الثقافة التنظيمية
54	الشكل رقم (4): تشكل ثقافة المنظمة
59	الشكل رقم (5): مراحل التنشئة الاجتماعية
60	الشكل (6): خطوات التنشئة الاجتماعية
	الشكل رقم (7): أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) Organization Culture Assessment Instrument
66	Instrument
72	الشكل رقم (8): أهمية الثقافة التنظيمية
78	الشكل رقم (9): تعريف توضيحي للإدارة الإلكترونية
83	الشكل (10): متطلبات الإدارة الإلكترونية
83	الشكل رقم (11): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية
90	الشكل رقم (12): معوقات الإدارة الإلكترونية الأساسية
91	الشكل رقم (13): هيكل الإدارة الإلكترونية
92	الشكل (14): أنشطة التجارة الإلكترونية
96	الشكل رقم (15): نموذج ليفيت الموسع Leavitt's Extended Model
98	الشكل رقم (16): الأنواع المختلفة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح فقراء الريف
100	الشكل رقم (17): العلاقة بين التعلم الإلكتروني والتعلم بالهاتف النقال والتعلم الرقمي
104	الشكل رقم (18): مراحل إنشاء نظام التعليم الإلكتروني
110	الشكل رقم (19): عناصر الإدارة الإلكترونية
119	الشكل رقم (20): مزود يخدم عدة زبائن
119	الشكل رقم (21): عدة مزودين يخدمون زبونا واحدا
121	الشكل رقم (22): مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية
122	الشكل رقم (23): التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية
125	الشكل رقم (24): مراحل التحول الرقمي

144	الشكل رقم (25): نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية
153	الشكل رقم (26): صورة لواجهة موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة على شبكة الإنترنت
154	الشكل رقم (27): صورة لواجهة منصة تمكين e-TAMKINEN
155	الشكل رقم (28): صورة لواجهة منصة إدارتي الرقمية على شبكة الإنترنت
156	الشكل رقم (29): صورة لواجهة الحكومة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة
157	الشكل رقم (30): صورة التطبيق الذكي دبي الآن
159	الشكل رقم (31): استراتيجية الحكومة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة
161	الشكل رقم (32): الهيكل الإداري لمركز إثراء
167	الشكل رقم (33): محاور التحول الرقمي في الأردن
173	الشكل رقم (34): النظام السياسي في الصين
179	الشكل رقم (35): صورة عن منصة الحكومة الإلكترونية الأمريكية عينة الخدمات الإلكترونية
194	الشكل رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
195	الشكل رقم (37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
196	الشكل رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
198	الشكل رقم (39): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية
199	الشكل رقم (40): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة
201	الشكل رقم (42): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة
203	الشكل رقم (42): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة

قائمة الجداول:

الجدول رقم (1): مؤشر عدد المكاتب البريدية	131
الجدول رقم (2): مؤشر أكشاك الدفع الإلكتروني (GAB) الموزعات الآلية للنقود	132
الجدول رقم (3): مؤشر الحسابات البريدية الجارية وحسابات التوفير وبطاقات الذهبية	132
الجدول رقم (4): مؤشر العمليات المالية	132
الجدول رقم (5): مؤشر الخدمات البريدية المالية	133
الجدول رقم (6): مؤشر عدد الشبابيك البريدية	133
الجدول رقم (7): مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية	134
الجدول رقم (8): مؤشر البنية التحتية للاتصالات	134
الجدول رقم (9): مؤشر الخدمات الإلكترونية	134
الجدول رقم (10): مؤشر رأس المال البشري	134
الجدول رقم (11): نسبة التجارة الإلكترونية مقارنة بالتجارة التقليدية خلال الفترة (2015-2021)	167
الجدول رقم (12): استخدام الإنترنت في المناطق الحضرية والريفية في الولايات المتحدة الأمريكية	175
الجدول رقم (13): أفضل 20 مدينة في الحكومة الرقمية	177
الجدول رقم (14): أهم المحطات في الصحة الإلكترونية لإستونيا	186
جدول رقم (15): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرو نباخ	189
جدول رقم (16): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)	190
جدول رقم (17): معامل الالتواء والتفلطح لاختبار التوزيع الطبيعي	192
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	193
الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	195
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	196
الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية	197
الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة	199
الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة	200
الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المنصب	202
الجدول رقم (25): هل تلقيت تكوينًا في الإدارة الإلكترونية أو تكنولوجيا المعلومات؟	204
الجدول رقم (26): عدد ساعات استخدام الحاسوب أو الأنظمة الإلكترونية يوميًا	205
الجدول رقم (27): مدى إلمام أفراد العينة باستخدام التكنولوجيا	206
الجدول رقم (28): استخدام البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية في العمل	207

208	الجدول رقم (29): نوع الأجهزة المستخدمة في العمل
209	الجدول رقم (30): تقييم العينة لعبارات القيم التنظيمية
210	الجدول رقم (31): تقييم العينة لعبارات المعتقدات التنظيمية
211	الجدول رقم (32): تقييم العينة لعبارات الأعراف التنظيمية
212	الجدول رقم (33): تقييم العينة لعبارات القيادة التنظيمية
212	الجدول رقم (34): تقييم العينة لعبارات التمكين والمشاركة
213	الجدول رقم (35): تقييم العينة لعبارات المرونة التنظيمية
214	الجدول رقم (36): تقييم العينة لعبارات التوقعات التنظيمية
215	الجدول رقم (37): ترتيب أبعاد المحور الأول (الثقافة التنظيمية)
216	الجدول رقم (38): تقييم العينة لعبارات المورد البشري
217	الجدول رقم (39): تقييم العينة لعبارات البرامج الإلكترونية
219	الجدول رقم (40): تقييم العينة لعبارات الأجهزة والمعدات
220	الجدول رقم (41): تقييم العينة لعبارات التحفيز والمكافآت
221	الجدول رقم (42): تقييم العينة لعبارات الأمن السيبراني
222	الجدول رقم (43): تقييم العينة لعبارات التحول الرقمي للخدمات
223	الجدول رقم (44): ترتيب أبعاد المحور الثاني (الإدارة الإلكترونية)
224	الجدول رقم (45): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات
225	الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
226	الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار لأثر القيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
226	الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار لأثر المعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
227	الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار لأثر الأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
228	الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار لأثر القيادة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
229	الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين والمشاركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية
230	الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار لأثر المرونة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية
231	الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار لأثر التوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

مقدمة

مقدمة:

تواجه الإدارة العمومية تحديات كثيرة لتطبيق الإدارة العمومية، ومن أبرز هذه التحديات تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة التي اعتمدها في هذه الدراسة وهي: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيادة التنظيمية، التمكين والمشاركة، المرونة التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، فغالبا ما تصطدم الإدارة الإلكترونية بمقاومة عنيفة، من قبل الموظفين الذين يقاومون التغيير من الإدارة الورقية البيروقراطية إلى الإدارة الرقمية العصرية، وهذا لافتقارهم المحتمل إلى الثقة في الأنظمة الجديدة، كما توجد عوائق هيكلية وإدارية متجذرة في الثقافة التقليدية للمؤسسة، مثل عدم اتقان استعمال الحاسوب والخوف الغير مبرر من ضياع المعلومات والبيانات رغم استعمال وسائل الحماية، وهذا ما نحاول فهمه والاجابة عنه من خلال أجزاء الأطروحة وشقها التطبيقي الذي يختبر الأثر المحتمل لأبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

تلعب الإدارات العمومية المختلفة دورا مهما ومحوريا في الحياة العامة في ظل نظام سياسي واقتصادي يعتمد أساسا على القطاع العمومي لتقديم الخدمات العمومية المتنوعة كالعادلة والأمن والتعليم وتقنين التجارة الداخلية والخارجية والرقابة على أنشطتها، كما أن الدولة منذ استقلالها تمسكت بالدعم الاجتماعي كاستراتيجية وطنية دستورية لضمان العدالة والمساواة، لكن هذا الجهاز البيروقراطي الضخم الذي يمتد من الجزائر العاصمة إلى 58 ولاية، يعرف تحديات كبيرة خاصة في الجانب المتعلق بثقافته التنظيمية التي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الإدارة الإلكترونية التي أصبحت ضرورة ملحة في الوقت الراهن، خاصة وأن الجزائر أبدت إدارتها لتعميم الرقمنة على جميع الدوائر الحكومية، وعليه يجب أن ترفع التحدي بالتركيز على الثقافة التنظيمية المناسبة لذلك، وقد استهدفت الدراسة الميدانية بولاية خنشلة كل من: مديرية التجارة لولاية خنشلة، المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية خنشلة، جامعة عباس لغرور خنشلة، متوسطة بوغراة عبد الحميد كمؤسسة ممثلة لقطاع التربية والتعليم في الولاية.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المحددة لنجاح أو فشل أي منظمة، إذ تمثل الإطار الفكري والسلوكي الذي يوجه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة ويحدد طريقة تعاملهم مع التغيير والتطوير. فهي نتاج تراكمي لمجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي تشكل منظومة متكاملة من المفاهيم التي يتبناها العاملون وتنعكس على أساليب العمل والتواصل واتخاذ القرار. وتشمل هذه الثقافة أيضا أسلوب القيادة المعتمد داخل المؤسسة، ومدى اعتمادها على التمكين والمشاركة في صنع القرار، فضلا عن درجة المرونة التنظيمية في مواجهة التحولات، ومستوى التوقعات التي تضعها المؤسسة لموظفيها ولمخرجاتها. هذه الأبعاد السبعة تمثل جوهر الثقافة التنظيمية التي إما أن تهيئ بيئة عمل محفزة قادرة على احتضان التغيير، أو على العكس تشكل بيئة مقاومة لأي محاولة للتحديث أو التحول.

أصبحت الإدارة الإلكترونية خيارا استراتيجيا لا مفر منه بالنسبة للمؤسسات العمومية، وفي ظل التحولات العالمية التي فرضها التطور التكنولوجي، إذ تهدف إلى الارتقاء بكفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة. غير أن الانتقال من الإدارة الورقية التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة ليس مجرد عملية تقنية، بل هو في جوهره تحول ثقافي وتنظيمي يتطلب إعادة صياغة الممارسات الإدارية والسلوكيات المهنية وفق متطلبات العصر الرقمي. إلا أن هذا التحول غالبا ما يصطدم بعقبات

متنوعة، منها المقاومة الفردية والجماعية للتغيير، وضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين، والخوف من فقدان السيطرة أو ضياع البيانات، إضافة إلى الممارسات البيروقراطية المتجذرة في الثقافة التنظيمية التقليدية.

من هذا المنطلق، برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، لفهم كيف يمكن للقيم والمعتقدات والقيادة والتمكين والمرونة والتوقعات أن تسهم في تسهيل أو عرقلة التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية. وانطلاقاً من ذلك، تحاول هذه الدراسة تحليل أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة (القيم، المعتقدات، الأعراف، القيادة، التمكين والمشاركة، المرونة، التوقعات) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية.

اشكالية البحث:

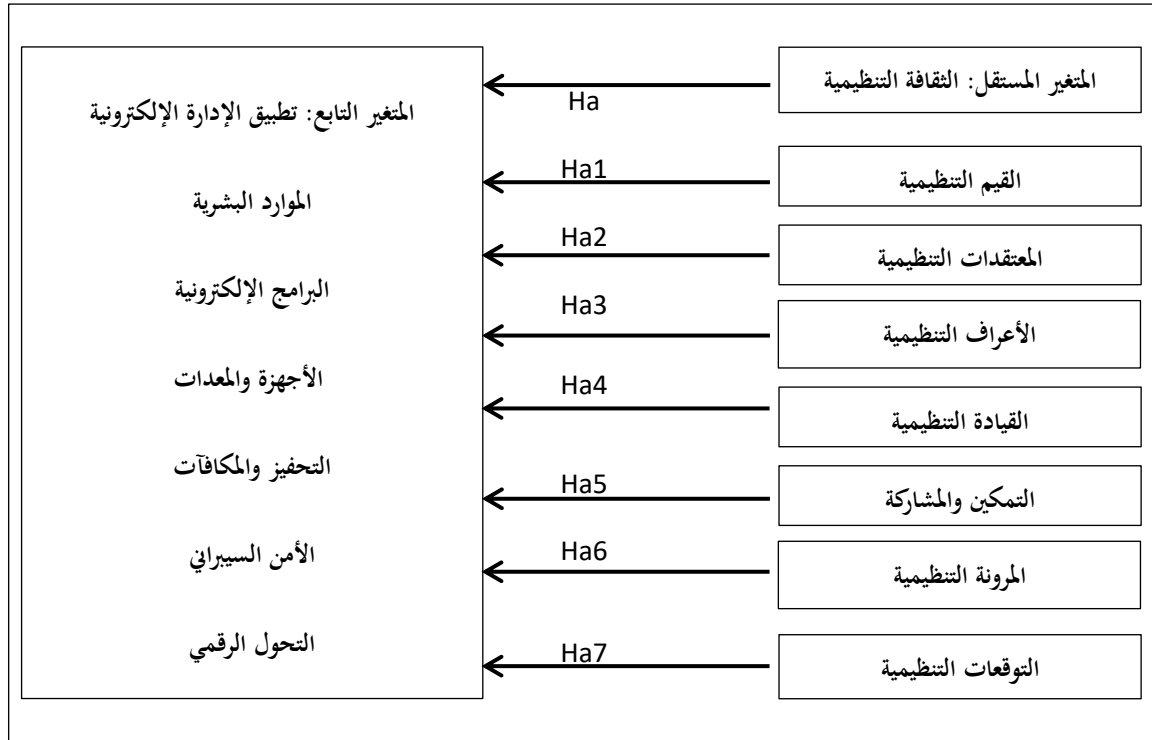
بالرغم من الجهود المبذولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، إلا أن وتيرة وعمق تطبيقها يختلفان بين المؤسسات. فهل تعود هذه الفروق بالأساس إلى اختلافات في الثقافة التنظيمية؟ وبعبارة أدق: إلى أي حد تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية السبعة (القيم، المعتقدات، الأعراف، القيادة، التمكين والمشاركة، المرونة، التوقعات) في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة؟

الفرضية العامة: تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة تأثيراً معنوياً على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.

الفرضيات الجزئية: يترتب عن الفرضية العامة سبع فرضيات جزئية وهي كما يلي:

- (1) تؤثر القيم التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (2) تؤثر المعتقدات التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (3) تؤثر الأعراف التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (4) تؤثر القيادة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (5) يؤثر التمكين والمشاركة تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (6) تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (7) تؤثر التوقعات التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بناء على متغيرات وأبعاد الدراسة ومنهجية الدراسة

أهمية الدراسة:

تكسني هذه الدراسة أهمية بالغة تنبع من أهمية الموضوع نفسه وأهمية المؤسسات محل الدراسة، أين ينتظر منها الإجابة عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، وهذا ما يخدم الإدارات العمومية في ولاية خنشلة وغيرها من الولايات، لأن نتائج الدراسة قابلة للتعميم على جل المؤسسات والإدارات العمومية، لأنها جميعا تتقاسم نفس الصفات والمميزات وأنماط التسيير، والتي يأمل من عصرنتها تحسين الخدمات العمومية، وعليه فإن مخرجات هذه الدراسة من نتائج وتوصيات يمكن أن تكون ورقة طريق لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة عالية، كما نوجز أهميها في النقاط التالية:

- تحسين الأداء الإداري الفعلي بالعمل على بناء ثقافة تنظيمية قوية تخدم أهداف الإدارات العمومية؛
- تعزيز التغيير التنظيمي فلا شك أن الثقافة التنظيمية قابلة للبناء والتغيير لتحقيق أهداف المنظمات بفعالية وكفاءة، وبالتالي تحسين كفاءة الموظفين في استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحكم في قواعد البيانات ونظم المعلومات؛
- استغلال مخرجات هذه الدراسة باتخاذ قرارات استراتيجية تصب في نجاح التحول الرقمي؛
- صياغة خطط تدريبية تعالج مواطن الضعف والخلل لدى الموظفين، من خلال تأهيلهم على استخدام الأرضيات الرقمية، والعمل عن بعد، واستخدام الذكاء الاصطناعي... إلخ؛
- توفير مرجع علمي ينشر على قواعد البيانات الخاصة بجامعة محمد خيضر بسكرة وغيرها من قواعد البيانات العلمية، لتصبح متاحة للباحث الجزائري بصفة خاصة والباحث العربي بصفة عامة، وبذلك تكون مرجعا للمختصين في التسيير العمومي؛

– إجراء دراسة عملية على ضوء التكامل بين المعارف النظرية والتطبيقية من خلال الاستعانة بدراسة احصائية مست هيئات وإدارات عمومية في ولاية خنشلة وهي: مديرية التجارة، الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري، جامعة عباس لغرور خنشلة متوسطة بوغرة عبد الحميد.

أهداف الدراسة:

يمكن تقسيم أهداف الدراسة إلى قسمين، ولكل قسم عدة أهداف فرعية

الأهداف الشخصية: يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

– توسيع الفهم الشخصي للباحث حول تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، وهذا يتضمن تعمقا في المفاهيم النظرية والممارسات العلمية المتعلقة بالموضوع.

الأهداف الموضوعية: يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الموضوعية وهي:

– معرفة التأثير المحتمل لأبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
– اكتشاف المعوقات المفترضة لتطبيق الإدارة الإلكترونية للمساعدة على تهيئتها؛
– تقديم دراسة علمية جادة ومميزة باستعمال أدوات علمية متكاملة، تتمثل في: الاستبيان، والمقابلة، والملاحظات الموضوعية البعيدة عن الذاتية؛
– المساهمة في تحسين الخدمات العمومية بصفة عامة والإدارات محل الدراسة بصفة خاصة؛

حدود الدراسة: تخضع هذه الدراسة كغيرها من الدراسات إلى حدود لا يمكن إهمالها لفصلها كما يأتي:

الحدود الجغرافية: هذه الدراسة أجريت في إقليم ولاية خنشلة لاستحالة إجرائها على جميع الولايات وصعوبة تنفيذها على عينة من الولايات الأخرى، خاصة وأن الباحث يعتمد على موارده المالية الخاصة لتغطية تكاليف هذا البحث ودون وجود تمويل خاص.

الحدود الزمنية: استغرق تحرير هذه الدكتوراه من سنة 2021 إلى 2025 بينما استغرق الجزء التطبيقي منها مدة شهرين وهما: جوان-جويلية من سنة 2025.

الحدود المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لجمع المادة العلمية النظرية لأبعاد ومتغيرات الدراسة ومفاهيمها الأساسية، ودراسة حالة في الشق التطبيقي بالاعتماد على ثلاث أدوات علمية وهي: ملاحظات الباحث، والمقابلات البحثية، وتحليل الاستبيان بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS، ورغم تحلي الباحث بالموضوعية في بحثه إلا أن الأدوات التي اعتمدها قد تواجه قيودا مثل: التحيز الذاتي للمشاركين، أو عدم الدقة في التعبير عن آرائهم.

الحدود الثقافية: تركز الدراسة عن الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية التجارة لولاية خنشلة والفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري وجامعة عباس لغرور خنشلة ومتوسطة بوغراة عبد الحميد، التي تختلف عن بقية المؤسسات العمومية رغم أن لديها الكثير من السمات المشتركة، كونها تنتمي جميعا إلى الوظيفة العمومية.

الحدود التكنولوجية: قد تقتصر هذه الدراسة على أنواع معينة من التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة الإلكترونية، مما يعني أن النتائج قد لا تشمل جميع جوانب التكنولوجيا أو الأدوات الرقمية الأخرى التي يمكن أن تكون ذات الصلة.

الحدود المفاهيمية: تعتمد هذه الدراسة والأبعاد التي يراها الباحث صحيحة ومناسبة، لكن ذلك لا ينفي الاختلاف الحاصل بين الباحثين، وقد نرى دراسات لنفس متغيرات هذه الدراسة لكن بأبعاد أخرى كأنواع الثقافة التنظيمية مثلا أو مراحل التحول إلى الإدارة الإلكترونية، أو قد تدرسها من وجه نظر المستفيدين من الخدمات وغير ذلك من الاختلافات وهذا يشكل بحد ذاته ثراء علمي ودافع للقيام بالمزيد من الأبحاث حول موضوع الدراسة.

الحدود البشرية: تعتمد نتائج هذه الدراسة على مشاركة أفراد العينة المختارة وهي محدودة مقارنة مع المجتمع الإحصائي الذي لا يمكن حصره، وهذا لأن المؤسسات العمومية توظف عددا كبيرا من الأطقم الإدارية، التي تختلف من ناحية التنظيم الهيكلي أو نوع المهام المسندة أو طبيعة العمل والتكوين العلمي، ومع ذلك فإن العينات المقصودة والمختارة معنية بالإدارة الإلكترونية التي يعبر عنها وظيفيا بالرقمنة مع أنها تعتبر عملية فقط في الإدارة الإلكترونية الشاملة، وقد يؤثر ذلك على شمولية النتائج وموضوعيتها، حيث يمكن أن يكون هناك تباين في الآراء والمواقف بين المشاركين.

هيكل الدراسة:

تناولنا في هذه الأطروحة تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على تطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع وقد حاولنا الإلمام بأبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاث فصول وخاتمة، حيث خصصنا المقدمة لعرض الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، كما عرضنا الفرضية الرئيسية وما ينتج عنها من فرضيات فرعية والتي سنتأكد من صحتها في الجزء التطبيقي الذي سيتم ذكره لاحقا، وأيضا قمنا بشرح أهمية الدراسة وأهدافها وحدودها والمنهجية المتبعة لإتمامها، كما قدمنا تعريفات إجرائية مختصرة لمتغيرات الدراسة، وعرضنا الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، أو الإدارة الإلكترونية، أو الدراسات التي عالجت علاقة المتغيرين وبخاصة التي تعرضت لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، حيث حاولنا التركيز على أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية باللغة الفرنسية والإنجليزية التي تتقاطع مع دراستنا، وختمنا هذه المقدمة بالتعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها بهذه الدراسة من ناحية الأهداف ونوع العينة والمنهج المستخدم، مع عرض أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

أما الفصل الأول فقد خصصناه لدراسة الإطار النظري للثقافة التنظيمية، الذي حاولنا الإحاطة فيه بمفاهيمه كمتغير مستقل وعرفنا بجميع أبعاده، كما عرضنا جميع العناصر النظرية المتعلقة به، من تعريف وأنواع وأهمية وأهداف وتطرقنا أيضا لأهم النماذج التي

وضعها العلماء وكيفية بناء وتغيير الثقافة التنظيمية، ولم تغفل آليات وطرق اكتسابها وهذا من شأنه افادة المسيرين وحتى الباحثين المهتمين بهذا الموضوع.

الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية وهي المتغير التابع في هذه الدراسة، وككل الأبحاث عرضنا كل الأدبيات المتعلقة به، ابتداء من التعريف والأنواع والخصائص والأهمية، انطلاقا من الأدبيات المنشورة في الكتب وخاصة المقالات العلمية المحكمة، وحاولنا في هذا الفصل تقييم تجربة الجزائر في عدد من المجالات كالصحة، والتعليم، والعدالة... إلخ، وفي هذا الصدد عرضنا بعض المؤشرات الهامة حول استخدام الإنترنت في الجزائر، وأيضا مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأساسية، والتي تلعب دورا رئيسيا في فهم مدى تطور الإدارة الإلكترونية لأي بلد، وختمنا هذا الفصل بعرض أهم التجارب الناجحة حيث أخذنا أربعة تجارب عربية وأربعة تجارب أجنبية، وهذا ما يساعد في الاقتداء بالدول الناجحة وسد الفجوة الرقمية بين الدول الرائدة والدول المتأخرة في استغلال نظم المعلومات واستخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة.

الفصل الثالث ويمثل هذا الفصل الجزء التطبيقي وهو عبارة عن دراسة حالة على عينة من الإدارات العمومية في ولاية خنشلة وهي: مديرية التجارة لولاية خنشلة، المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية خنشلة، جامعة عباس لغرور خنشلة، متوسطة بوغراة عبد الحميد كعينة عن قطاع التربية بالولاية، وفي هذا الفصل أجرينا تحليل الاستبيان بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS إضافة إلى المقابلات التي أجراها الباحث وملاحظاته الشخصية التي استقاها من المؤسسات محل الدراسة، وعرضنا نتائج اختبار الفرضيات المتحصل عليها والتأكد من صحتها، وعلى ضوء ذلك تم استخلاص النتائج النهائية.

الخاتمة أعدنا التذكير بالنتائج التي توصلنا إليها بشكل مختصر، وقدمنا مجموعة من التوصيات والمقترحات لتحسين الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية المعنية بالدراسة وأيضا تعميم هذه النتائج على الصعيد الوطني وعلى الإدارات العمومية الأخرى كونها تقريبا تشترك في نفس الخصائص، عبر التركيز على تدعيم الثقافة التنظيمية وإصلاحها لتكون ثقافة رقمية إبداعية قوية.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

الثقافة التنظيمية: تشير الثقافة التنظيمية في هذه الدراسة إلى مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات التي تسود في الإدارات العمومية، تشمل هذه الثقافة الطريقة التي يتفاعل بها الموظفون مع بعضهم البعض ومع التكنولوجيا، وتؤثر على قبولهم واستعدادهم لبنى نظم الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية: تعني الإدارة الإلكترونية في سياق هذه الدراسة استخدام تقنيات التحول الرقمي، وتكنولوجيا المعلومات، لتحسين العمليات الإدارية والخدمات العمومية العصرية التي تعتمد على شبكات الاتصال، ونظم المعلومات، ويشمل ذلك استخدام أنظمة البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، الأرضيات الرقمية... إلخ.

الإدارات العمومية: تشير الإدارات العمومية في هذه الدراسة إلى الهيئات والمؤسسات الحكومية المسؤولة عن تقديم الخدمات العمومية وتنفيذ السياسات الحكومية، بصفة مجانية أو مقابل مادي رمزي، وتشمل هذه الإدارات العمومية: الوزارات، البلدية، الولاية، المديرية التنفيذية... إلخ.

مديرية التجارة لولاية خنشلة: هي إدارة محلية تخص الإقليم الجغرافي لولاية خنشلة وتتبع هيكلها مصالح وزارة التجارة، وتضطلع هذه الإدارة العمومية بمهمة مراقبة الأعوان الاقتصاديين للوقوف على احترام شروط وقواعد ممارسة الأنشطة التجارية القانونية وكذلك مراقبة الشروط النوعية والصحية لحفظ السلع وتوزيعها، كما تقوم بملاحظة وضبط السوق بمراقبة التموين وتدفق السلع، ومنح التراخيص القانونية مثل: ترخيص البيع بالتخفيض، ترخيص الاستيراد، ترخيص البيع عن طريق الترويج.

المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية خنشلة: هي هيئة اقتصادية عمومية محلية تتبع هيكلها إلى المركز الوطني للسجل التجاري المتواجد في الجزائر العاصمة، ومهمته الأساسية تسجيل الأعوان الاقتصاديين الناشطين على مستوى ولاية خنشلة في السجل التجاري ومنحهم نسخة من القيد، وهذا بغية منحهم صفة الشرعية، كما يكلف الفرع بخدمات لها صلة بموضوع نشاطه الرئيسي مثل: الشطب من السجل التجاري، تغيير بيانات السجل التجاري، إيداع الحسابات الاجتماعية السنوية للأشخاص الاعتباريين، وجدير بالإشارة إلى أن أنواع القيود ثلاثة:

1. السجل التجاري للأشخاص الطبيعيين نشاط تجاري قار يرمز له ب "أ"
2. السجل التجاري للأشخاص الطبيعيين نشاط تجاري غير قار (متنقل) يرمز له ب "د"
3. السجل التجاري للأشخاص المعنويين (شركات بمختلف أشكالها) يرمز له ب "ب"

جامعة عباس لغرور خنشلة: هي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المنتشرة في الجزائر تتبع هيكلها لمصالح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعاصمة، تهدف هذه المؤسسة ذات الأداء العالي إلى تقديم خدمة التعليم والبحث مجانا للأفراد الذين تجاوزوا مرحلة التعليم الثانوي ونالوا شهادة البكالوريا، وذلك وفق قواعد علمية بيداغوجية مؤطرة للمسار التعليمي، وينقسم التعليم الجامعي إلى تخصصات وشعب وميادين مختلفة ضمن ثلاث أنماط للتكوين وهي: التدرج، ما بعد التدرج، الدراسات العليا.

متوسطة بوغراة عبد الحميد: هي مؤسسة من مؤسسات التربية والتعليم التي تشرف عليها مديرية التربية في ولاية خنشلة، على غرار المديرية الولائية التي تعمل ضمن وصاية وزارة التربية والتعليم، وينقسم التعليم في وزارة التربية والتعليم إلى ثلاثة أقسام كما يأتي:

- التعليم الابتدائي يمتد على خمس سنوات في المدارس الابتدائية؛
- التعليم المتوسط يمتد على أربع سنوات في المتوسطات التي تسمى أيضا إكماليات؛
- التعليم الثانوي يمتد على ثلاث سنوات في الثانويات.

الدراسات السابقة:

إن أي دراسة علمية يجب أن تقوم على مراجعة الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمتغيرات البحث أو أحدها على الأقل، وتحقيقاً للموضوعية والمنهج العلمي يجب أن تكون هذه الدراسات السابقة كافية ومعبرة من ناحية العدد، وأيضاً من ناحية التنوع بين العربية والأجنبية، لأن هذه الدراسة نفسها ستكون مرجعاً للدراسات اللاحقة التي تبحث عن دور وأثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، أو التحول الرقمي بشكل عام، ومع ذلك يجدر التنويه باستحالة حصر جميع الدراسات السابقة، بالنظر إلى كمها الهائل.

الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1 الدراسات العربية

1-1- دراسة معاوي عبد العظيم 2021 تحت عنوان "مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف"¹، هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي حول أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لجمع وتحليل البيانات وتقديم أدبيات نظرية حول الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، أما الجانب التطبيقي فاستخدمت فيه تحليل الاستبيان لعينة مقصودة مكونة من 80 مستخدم، من الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، يمثلون الإطارات وأعوان التحكم والأعوان التنفيذيين غير أن الاستبيانات المسترجعة هي 34 استبيان صالح للمعالجة الإحصائية وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لمكونات الثقافة التنظيمية على مسببات الرضا الوظيفي.

1-2- دراسة عبد الرحمن برقوق وهدي درنوني (دون سنة النشر) تحت عنوان "نماذج عالمية لتجسيد ثقافة تنظيمية متميزة"²، هدفت هذه الدراسة إلى عرض نماذج عالمية للثقافة التنظيمية استطاعت من خلالها المنظمات النجاح والتميز، وتحقيق أرباح كبيرة مع نسب انتشار عالية في الأسواق العالمية، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تميز كل منظمة عن غيرها، ومن الثقافات العالمية التي نالت نجاحاً واسعاً نجد ما يأتي:

- ثقافة منظمة والت ديزني Walt Disney؛
- ثقافة منظمة تويوتا Toyota؛
- ثقافة شركات المعدات الرقمية Digital Equipment Companies؛

¹ معاوي عبد العظيم، مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12 العدد 04 (2021)، ص ص 124-144.

² عبد الرحمن برقوق وهدي درنوني، نماذج عالمية لتجسيد ثقافة تنظيمية متميزة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد الأول، دون سنة النشر، ص ص 299-314.

- ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات (شركة آبل Apple نموذجاً).

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الثقافة التنظيمية من أهم محددات النجاح الرئيسية، وأن النماذج السالفة الذكر هي من أهم النماذج العالمية التي يجب للمنظمات الاقتداء بها، وخاصة المنظمات الجزائرية فهي تساعد على تهيئة الموارد البشرية وتكوينها لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها.

1-3-دراسة سارة طالب ونور الدين عيساوي(2019)"الثقافة التنظيمية-آليات التكوين وأبعاد الممارسة"¹، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية بناء وتنمية ثقافة تنظيمية تعاون على إنجاز المهام بالشكل الأمثل، وفق معايير وقيم وأهداف المنظمة، وهي دراسة نظرية ركزت على الأدبيات النظرية المعروفة، كالتعريف والأنواع ووسائل البناء والتكوين والاكتمال للثقافة التنظيمية، ورغم أنها دراسة نظرية إلا أنها طرقت موضوعاً حساساً للمنظمات وهو كيفية تكوين ثقافتها، وآليات اكتسابها من طرف الموظفين الجدد وبالتالي الاندماج السريع في المنظمة، وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية مهمة جداً ويجب على المنظمات الحرص على تكوين ثقافة مشتركة بالتركيز على الرموز والقيم المشتركة وغيرها من المكونات، كما يجب التركيز على اكتساب هذه الثقافة من خلال التكوين والتأطير والتنشئة الاجتماعية وعملية الاندماج، وتؤكد أن إنجاز الأعمال يجب أن يكون في إطار ثقافة تسمح بمعرفة السلوك المتوقع منهم وترسم أنماط العلاقات فيما بينهم من جهة، ومع أصحاب المصلحة المتمثلين في العملاء والموردين والمساهمين من جهة أخرى.

1-4-دراسة ربحي كريمة2013"تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة"²هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التكامل بين الثقافة التنظيمية ومدخل إدارة الجودة الشاملة، ودراسة أبعاد ذلك على الأداء في المؤسسات الجامعية الجزائرية بصفة عامة وجامعة البليدة بصفة خاصة، وهذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه تضمنت جانباً نظرياً وجانباً تطبيقياً يحتوي على دراسة إحصائية ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لعينة مكونة من 120 موظف وهو نفسه عدد الاستمارات المقبولة والمسترجعة التي خضعت للتحليل، وهذه العينة تمثل 40% من مجتمع البحث، ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة غياب عامل الجودة في الكلية، ووقفت الدراسة على متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعوقاتهما، كما توصلت إلى ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية وبناء ثقافة جديدة تخدم مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

¹ سارة طالب ونور الدين عيساوي، الثقافة التنظيمية-آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية-جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 32 (2019)، ص ص 80-91.

² ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2012-2013.

1-5-دراسة حنيني فاطمة 2014 "دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار"¹، هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل في المؤسسة الجزائرية وبالأخص في مؤسسة الأشغال العمومية والترقية العقارية ببلدية شروين ولاية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لملائمة لموضوع الدراسة، كما استخدمت الاستمارة كأداة مهمة لجمع البيانات، لعينة مكونة من موظفين بلغت 110 غير أنها استبعدت 12 استمارة لعدم استيفائها الشروط، وبعد تحليل الاستبيان احصائيا توصلت إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- يوجد دور للمراسم والشعائر المستعملة في المنظمة على توافق العامل في عمله؛
 - معرفة العامل لرموز المنظمة يساعده إلى حد كبير على توافقه في عمله؛
 - القصص والقيم الموجودة في المنظمة لها تأثير على توافق العامل في عمله ومع زملائه ورؤيسه.
- قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لزيادة وتحسين توافق العاملين في عملهم ووضعياتهم المهنية.

1-6-دراسة عيسى رواجية 2018 "الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة)"² هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وقياس درجة توفر أبعاد المنظمة المتعلمة، وتحليل التأثيرات التي تفرزها عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية ودرجة توفر أبعادها، وتبنت هذه الدراسة ستة أبعاد للثقافة التنظيمية وهي: الثقة التنظيمية، الانتماء والالتزام التنظيميين، جماعية العمل، تشجيع الانجاز، التجربة والانفتاح، القدوة والاستشارة الفكرية. وقد شملت العينة التي حللت 196 استمارة ببرنامج SPSS، مجموعة من العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات (إطارات، أعوان تحكم، منفذين) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مكونات الثقافة التنظيمية متوفرة بمستويات متوسطة، شأنها شأن أبعاد المنظمة المتعلمة بمؤسسة فرتيال عنابة، كما قدمت الدراسة المقترحات التي رآها مناسبة لتعزيز الثقافة التنظيمية، لتساهم في بناء المنظمة المتعلمة بالمؤسسة محل الدراسة.

1-7-دراسة هشام زروقة 2017 "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بسكرة"³ هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن احتمال وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين مستوى الثقافة

¹ حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الموسم الجامعي 2013-2014.

² عيسى رواجية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة)، أطروحة دكتوراه، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية 2017-2018.

³ هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2016-2017.

التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة، واستعانت في ذلك بتحليل الاستبيان احصائيا بواسطة برنامجSPSSلعينة مكونة من 103موظفا اختيروا بطريقة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
- مستوى التوافق المهني السائد في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

2الدراسات الأجنبية:

1-2-دراسة ديدى ايسكامتوDédi Iskamto2023"الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء الموظف Organizational culture and This Impact on employee"¹، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، واستكشاف العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية الفعالة واستخدمت الأساليب الكمية للمعالجة، واختبار الفرضيات باستخدام برنامجSPSSوأجريت الدراسة في مقاطعة رياو، على عينة تتكون من 35موظفا، وتوصلت الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على الأداء وأن الثقافة التنظيمية ساهمت بنسبة 26.6% في أداء الموظفين، بينما تأثر 73.4% من أفراد العينة بعوامل لم يتم فحصها في هذه الدراسة، بما أنها تفترض حياد العوامل الأخرى التي تؤثر في أداء العامل.

2-2-دراسة نينا أ.مارتيناز وأسياس كيت كيلاجNina A.Martinez and Osias Kit Kilag2023"أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات القيادة في إدارة الأزمات The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crises Management"²، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التفاعل المعقد بين الثقافة التنظيمية واستراتيجيات القيادة في مجال إدارة الأزمات، وبالاعتماد على الأدبيات المستخدمة، توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على القيادة الفعالة للأزمات، كما أظهرت أن الاتصالات ضمن الثقافة التنظيمية بمعامل مجهز للاستجابة المسبقة للأزمات عبر اتاحة نشر المعلومة بسرعة ودقة وتعزيز مناخ الثقة، تساهم مساهمة كبيرة في صنع القرار اللامركزي أثناء الأزمات، كما توصلت الدراسة إلى أن التوازن بين الجمود الثقافي والتكيف الثقافي، له دور كبير في إدارة الأزمات عبر الاستفادة من نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف، فبعض العوامل تتطلب ثباتا ثقافيا راسخا تتطلب، بينما عوامل أخرى تتطلب التكيف السريع والمرن، وتشكل هذه الدراسة خارطة طريق للمنظمات التي تسعى إلى تنمية ثقافة المرونة وسرعة الاستجابة للأزمات.

3-2-دراسة جراهام ماكينزي، كريستوف اردي واغستاف ومايكل ماك دوغالGrham Mckenzie and Christopher R.D.Wagstaff and Michael Mc Dougall 2023"السير على الخط الأوسط: العمل على الثقافة التنظيمية في

¹ Dédi Iskamto, **Organizational culture and This Impact on employee**, International Journal of Management and Digital Business, Vol2.No1.2023, PP47-55.

² Nina A.Martinez and Osias Kit Kilag, **The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crises Management**, International Multi –Disciplinary Journal of Education, VOL1, ISSUE No5.2023, PP454-466.

الرياضة "Walking The Middle Line: Organizational Culture Work in Sport"¹ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في المنظمات الرياضية مثل: الفرق الرياضية، والشركات الرياضية... وغيرها، وتوصلت الدراسة إلى أن المنظمات الرياضية تستغل الثقافة التنظيمية لزيادة الميزة التنافسية، وهذه الثقافة التنظيمية في رأي بعض العلماء هي ثقافة يتم تشكيلها بشكل ثابت وديناميكي من قبل الأعضاء، وقد قدمت الدراسة عدة توصيات للممارسين العاملين في مجال الثقافة التنظيمية، بالاعتماد على 20 شهر من العمل في مجال الثقافة التنظيمية في فريق رياضي عسكري.

2-4-دراسة نثالي ديلوب وكريستيان فندبراغ Nathalie Delobbe et Christian Vandenberghe 2004 "الثقافة التنظيمية La culture organisationnelle"² هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة معرفية متعلقة بتحليل الظواهر الثقافية داخل المنظمات، وهي دراسة نظرية وجدت بأن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر وأبعاد، فهي بناء اجتماعي، لها ثقافات فرعية كالثقافة التجارية، والثقافة الوطنية، وهذا الاختلاف في التشخيص والتحليل يرد إلى تنوع المناهج العلمية للباحثين وتنوع اختصاصاتهم.

2-5-دراسة سحنون عبد الرزاق SAHNOUN Abd Razak دون سنة النشر "طبيعة الثقافة التنظيمية La nature de la culture organisationnelle"³، هدفت هذه الدراسة المساهمة النظرية في إثراء الأدبيات الخاصة بطبيعة الثقافة التنظيمية وتوصلت الدراسة إلى تقديم مفهوم حول الثقافة التنظيمية، بأنها عبارة عن نظام متناغم يشمل المكونات المادية كالصور، والرموز والشعارات، والألوان، والمكونات المعنوية مثل: القيم، الفلسفة، الأعراف، وهذا التنوع يشمل ما هو ثقافي وما هو تنظيمي كالاتمالية والمرونة، وتوفر الثقافة التنظيمية أساس السلوك التنظيمي وتحدد العلاقات التنظيمية لأن العامل لا يعمل بمفرده وإنما يعمل في بيئة اجتماعية، وإطار منظم تحدده الثقافة التنظيمية، التي تتعدد مصادرها فنجد منها الخصائص النفسية، والعقلية والاجتماعية، والشخصية، وأخلاق العمل والمخطط التنظيمي.

الدراسات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

1الدراسات العربية:

1-1-دراسة محمد أمين بوحناك وكمال العقريب 2023 "الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا، بوابات وزارة الصحة الجزائرية الإلكترونية-نموذجاً"⁴، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تجربة وزارة الصحة الجزائرية في الاستفادة من الإدارة الإلكترونية

¹ Grahm Mckenzie and Christopher R.D.Wagstaff and Michael Mc Dougall, **Walking the Middle Line: Organizational Culture Work in Sport**, JOURNAL OF SPORT PSYCHOLOGY IN ACTION 2023, VOL. 14, NO. 3, 158-169
<https://doi.org/10.1080/21520704.2022.2155740>

² Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (eds) (2004). **Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations**, Nancy : PUN, 670p. ISBN : 2-86480-926-5

³ SAHNOUN Abed Razak, **La nature de la culture organisationnelle**, Recherches de l'université d'Alger1, N°10 - Tome 02.

⁴ محمد أمين بوحناك وكمال العقريب، الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا، بوابات وزارة الصحة الجزائرية الإلكترونية-نموذجاً، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 10، العدد 01، جوان 2023، ص ص 76-96.

لإدارة جائحة كورونا كوفيد-19، ممثلة في البوابات الرقمية التي فعلتها الوزارة أثناء جائحة كورونا كوفيد-19، وهذه الدراسة النظرية قدمت خلاصة حول أهم مفاهيم الإدارة الإلكترونية، وأكدت أن أزمة كوفيد-19 لعبت دور المسرع لرقمنة القطاع وكانت بمثابة الصدمة التي جعلت الكثير من المنظمات الصحية والغير صحية تلجأ إلى الإدارة الإلكترونية، كطريقة بديلة لتقديم الخدمات وإدارة الأعمال، ومن بين البوابات الرقمية التي سلطت عليها الضوء هذه الدراسة هي: بوابة الفحوصات، وحالات الاستشفاء، والحالات الحرجة، والمشتبه فيها، وقد لعبت هذه البوابة دورا مهما في تسيير الأزمة حيث قدمت الاحصائيات الشاملة لإنشاء لوحة قيادة حول الحالة الصحية العامة، ما ساهم في اتخاذ الاجراءات المطلوبة التي جعلت الجزائر تخرج بأخف الأضرار عكس الدول الأوربية التي عرفت نسب وفاة أعلى، ومن الإجراءات المفيدة أيضا هو إنشاء بوابة رقمية خاصة بعملية التلقيح، والتي تمثل دورها في تسيير جرعات التلقيح وتبادلها بين المراكز الصحية حسب الحاجة، أين اعتمدت على جرعتين إجباريتين والجرعة الثالثة اختيارية ومبدأ البوابة الرقمية هو إنشاء بطاقة وطنية للمواطنين الذين خضعوا للتلقيح.

1-2-دراسة أيوب الشيكري ومسراتي خولة 2021 "أثر نظام معلومات الموارد البشرية علة وظائف إدارة الموارد البشرية في للإدارات العمومية دراسة حالة وزارة الصحة واصلاح المستشفيات"¹، هدفت هذه لإبراز أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية، وقد استعانت بتحليل الاستبيان بواسطة برنامج SPSS وقد تكونت العينة الاحصائية من 160 موظف بمديرية تسيير الموارد البشرية بمديريات الصحة لولايات الوسط الجزائري: الجزائر العاصمة-البلدية-تيزاب-بومرداس-المدية وتوصلت الدراسة إلى الحكم بأن نظام معلومات الموارد البشرية المستعمل من طرف وزارة الصحة بولايات الوسط الجزائري فعال ويؤثر على وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: التخطيط، التوظيف، تسيير المسار المهني، التكوين، تقييم الأداء أي أنها تؤثر على جل وظائف الموارد البشريين دون استثناء.

1-3-دراسة عبان عبد القادر 2016 "تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-"² هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في الجزائر، من خلال دراسة حالة بلدية الكاليتوس بالجزائر العاصمة كإدارة عمومية تعد الأكثر حضورا في الحياة اليومية للمواطنين، وقد استخدمت المنهج الكمي في الجانب التطبيقي، من خلال عينة عشوائية تضم 162 موظف، وعينة قصدية تتمثل في 32 مواطنا من المواطنين الذين قصدوا البلدية لاستخراج وثائق، أو الحصول على خدمات عمومية متنوعة، وتوصلت الدراسة بعد تحليل البيانات المتحصل عليها إلى أن تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر كثيرة- منها: البشرية، والمادية، والتقنية، وغيرها- وهو ما يحول دون عصريتها شاملة للإدارات العمومية.

¹ الشيكري أيوب ومسراتي خولة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية علة وظائف إدارة الموارد البشرية في للإدارات العمومية دراسة حالة وزارة الصحة واصلاح المستشفيات، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، سنة 2021، ص 23-46.

² عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطوحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2015-2016.

1-4-دراسة شرف الدين زديرة2022" الرقمنة في المؤسسات العمومية للصحة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قايس-ولاية خنشلة-"¹، هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تجربة المؤسسات العمومية للصحة في مجال رقمنة المعلومات الصحية، واستخدام البرامج وأنظمة المعلومات في معالجة وحفظ البيانات المتعلقة بالمرضى، وتسيير المؤسسات الاستشفائية وتوصلت إلى أن الرقمنة تجسدت فعلا من خلال عدة بوابات وطنية تعمل بشبكتي الإنترنت والأنترانت، وتمكنت هذه المؤسسات من تقديم المعلومات بصفة آنية تتلق بالأنشطة الصحية التي تزاو لها، ويتم تقييمها تباعا بصفة سليمة، مع استخدام برمجيات الإعلام الآلي في التسيير وتنقسم هذه الأخيرة إلى برامج وطنية مركزية وأخرى محلية غير مركزية، واستخدم الباحث أسلوب المقابلة للحصول على معلومات تتعلق بالمؤسسة الاستشفائية العمومية قايس وهذا يعني أنها استخدمت المنهج النوعي في دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج النظري في أدبيات الدراسة.

1-5-دراسة هواري عامر ودغير فتحي2021 "واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر مقارنة مع كل من تونس المغرب ومصر على ضوء مؤشر المعرفة العالمي2017-2019"²، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر ومقارنتها بمصر وتونس والمغرب، بالاعتماد على مقارنة مخرجات مؤشر المعرفة لسنوات 2017، 2019، 2018 التي تخص الدول المذكورة، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية وهي: أن البيئة الإلكترونية في الجزائر لا تتماشى والتطور الحاصل في هذا المجال، خاصة بمقارنتها بنظيراتها المصرية والتونسية والمغربية، وأن الجهود المبذولة انعكست على ترتيب الجزائر عالميا حسب مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكن بالرغم من الجهود المبذولة في الجزائر لتحسين استخدام التقنيات الإلكترونية الحديثة، والاستفادة منها على جميع الأصعدة إلا أن ذلك يواجه عدة عقبات من أهمها: توافر الكوادر المتخصصة وتدريب المواطنين الجزائريين، على الأدوات الرقمية الحديثة لإزالة الأمية الإلكترونية.

1-6-دراسة عمر حسين بوشعالة2024 " أسباب التحول من الإدارة الإلكترونية في ليبيا (المعوقات-المتطلبات)"³، هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد المفاهيم الحديثة، وإبراز خصائصها وما يميزها عن الإدارة الورقية، ومتطلبات التحول نحوها والمعوقات التي تمنع تجسيدها، باستخدام المنهج الوصفي الملائم لمثل هذه الدراسات النظرية التي استشهدت بعدد من الدراسات والمراجع، وتوصلت في الأخير إلى أن للإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة متكاملة ومتراصة، ويلزم توفيرها بشكل كاف، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها، وتختلف هذه المتطلبات عن مستلزمات الإدارة الورقية.

¹ شرف الدين زديرة، الرقمنة في المؤسسات العمومية للصحة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قايس-ولاية خنشلة-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد09، العدد02، ديسمبر2022، صص866-881.

² هواري عامر ودغير فتحي، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر مقارنة مع كل من تونس المغرب ومصر على ضوء مؤشر المعرفة العالمي2017-2019، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد07، العدد01، 2021، صص697-718.

³ عمر حسين بوشعالة، أسباب التحول من الإدارة الإلكترونية في ليبيا (المعوقات-المتطلبات)، African Journal of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS)، Volume3, Issue2, May2024, PP398-409.

1-7-دراسة وهيبة حارش وسمير يوسف خوجة2021 "متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية"¹، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز المتطلبات الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والتعرف على أبرز مراحل التحول إليها، مع الإشارة إلى العوائق التي تعترض نجاحها، وهذه الدراسة النظرية تضاف إلى الأدبيات التي تطرقت إلى موضوع الإدارة الإلكترونية بشكل عام وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الانتقال من العمل اليدوي والورقي إلى الإدارة الإلكترونية أكثر من ضرورة بالنسبة للجزائر؛
- يجب توفير المتطلبات التقنية والتشريعية والمالية والبشرية لنجاح الإدارة الإلكترونية.

1-8-دراسة ضيف الله نسيمه وابن زيان إيمان2022" صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة: دراسة حالة كلية الاقتصاد التابعة لجامعة باتنة1"²، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي عبر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة باتنة1، واستعانت بعينة احصائية مكونة من إداريين بذات الكلية، وعبر التحليل الاحصائي ببرنامجSPSS، وتوصلت إلى أن الصعوبات متعددة ولها تأثير على تطبيق الإدارة الإلكترونية وللقضاء عليها اقترحت ما يأتي:

- تزويد الموارد البشرية الفاعلة بتكوينات تطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية؛
- تطوير أنظمة المعلومات وتفعيل الرقمنة؛
- توفير مخصصات مالية كافية لدعم الإدارة الإلكترونية.

2الدراسات الأجنبية:

2-1-دراسة رفعت عمر شناقRIFATO CHANNAK2013" تقنيات القطاع العام PUBLIC SECTOR TECHNOLOGIES"³، هدفت هذه الدراسة إلى بحث مستوى تطبيق الحكومة الإلكترونية وعلاقته بالتغيرات اللازمة في الهيكل التنظيمي للوصول إلى خدمة مثالية للعملاء، واعتمدت أسلوب المقابلة مع العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وأيضا تقييم المواقع الإلكترونية لوزارة التربية والتعليم، من خلال تقرير الأمم المتحدة نصف سنوي لجاهزية الحكومة الإلكترونية، وقد توصلت إلى نتيجة أساسية وهي أن تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن حقق انجازات واسعة النطاق، والتي غيرت وسائل الاتصال بين الوزارات الحكومية المختلفة ويتضح ذلك أيضا من خلال معاينة المواقع الإلكترونية الحكومية.

¹ وهيبة حارش وسمير يوسف خوجة، متطلبات الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة زوي للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد07، العدد02، ديسمبر2021، صص164-183.

² ضيف الله نسيمه وابن زيان إيمان، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة: دراسة حالة كلية الاقتصاد التابعة لجامعة باتنة1، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني عن بعد: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الحقوق والحريات الأساسية، يوم22ديسمبر2022، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة تلمسان، صص1-13.

³ RIFATO CHANNAK, PUBLIC SECTOR TECHNOLOGIES, Perspective of innovations Economics &Business, Volume13, Issue1.2013, PP5-16.

2-2-دراسة نويدا ايدلمان وايناس ميرجل وتوماس لامبولتشمير Noella Edelman and Ines Mergel and Thomas Lanpoltshammer 2023 "الكفاءات التي تعزز التحول الرقمي للإدارات العامة: دراسة حالة نمساوية Competence That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study"¹، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءات التي تساعد على التحول الرقمي للإدارات العمومية النمساوية، فالتحول الرقمي الذي غير المجتمع وغير وجه الحياة بصفة عامة في كل المجالات الثقافية والاقتصادية وغيرها، جعل توجه القطاع العمومي نحو الأدوات العصرية، حتمية لا مفر منها لتطوير الخدمات العمومية، وتطوير السياسات، ومن خلال نتائج دراسة نوعية لـ 41 مقابلة مع خبراء نمساويين وجدت الدراسة بأن القوى العاملة يجب أن تكسب كفاءات جديدة، وتندرب على المهارات الرقمية، بالشكل الذي يجعلها عادات رقمية تتجلى في السلوكيات التنظيمية اليومية، لكي تضمن التحول الرقمي المرن.

2-3-دراسة حمزة الشرقاوي والرضواني وجيهان شواي وحسن العيساوي وحيد آيت لمقدم Hamza Cherkaoui 2023 Rhazouani et Jihan Chouay et Hassan Elaissaoui et Hamid Ait lemqeddem "Digitalisation et le Nouveau Management"² هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة المفاهيمية والأدبية في تحسين الإدارة العمومية حيث أدى ظهور مفاهيم الرفاهية وجودة الحياة في مؤسسات العمل، إلى تغيير كبير في القطاع العمومي، ويشار لهذا التحول بمصطلح الإدارة التحويلية، كما أن دمج التقنيات الرقمية الحديثة التي تعتمد على معالجة البيانات رقمياً، واتخاذ القرارات الصحيحة يعزز الكفاءة والشفافية وسهولة الوصول للمواطنين والموظفين، واعتمدت هذه الدراسة النظرية على المقالات المتعمقة في هذا الموضوع، لاستكشاف وتوليد أفكار جديدة من شأنها تقديم فهم أوضح حول توفير بيئة عمل مناسبة، تتسم بالرفاهية لتحسين الخدمات العمومية وزيادة جودة الحياة بشكل أفضل.

2-4-دراسة نوفل الحليمي وخدوج كريم وأميمة وهي Noufal Lahlimi et Khaddouj Karim et Aumaima Wahbi 2024 "التحول الرقمي للمؤسسات العامة: التوجهات النظرية والأفاق الابتكارية La transformation digitale des organisations Publiques Approches Theorique et Horizons innovants"³ هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إجابات محددة حول أسباب وفوائد دمج التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، إضافة إلى ذلك سلطت الضوء على التحديات والعمليات الرئيسية، التي ينطوي عليها تحقيق هذا التحول، واعتمدت على نهج عرض نظري يستخدم نتائج المقالات السابقة، وتحلل الأدبيات التي تطرقت إلى منهجية المؤسسات العامة نحو التحول الرقمي في عملياتها اليومية.

¹ Noella Edelman and Ines Mergel and Thomas Lanpoltshammer, **Competence That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study**, Administrative Sciences, PP1-17.

² Hamza Cherkaoui Rhazouani et Jihan Chouay et Hassan Elaissaoui et Hamid Ait lemqeddem, **Digitalisation et le Nouveau Management**, International Journal of Accounting.Finance Auditing Management &Economics, Vol4.Issue5-1(2023), PP187-201

³ Noufal Lahlimi et Khaddouj Karim et Aumaima Wahbi, **La transformation digitale des organisations Publiques Approches Theorique et Horizons innovants**, International Journal of Accounting.Finance Auditing Management &Economics, Vol4, Iss6-1(2023), PP817-833.

توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يوفر مجالا غير محدود من الفوائد وهي عملية ديناميكية وليست ثابتة، وتتأثر بعوامل خارجية وداخلية وقد وصفت خمس ركائز أساسية في إحداث تغييرات ثقافية وتنظيمية داخل هذه المؤسسات، والتي تلعب دورا جوهريا في تعزيز العلاقات مع شركائها في القطاع العام وتحسين رضا المواطنين.

2-5-دراسة المهدي بركة ومحمد أمين لونيسا El-Mehdi BARÇA and Mohamed Amine LOUNISA 2021 " THE ROLE OF ELECTRONIC MANAGEMENT IMPROVING PUBLIC SERVICE ADESCRIPTIVE FIELD STUDY INIHECTITY HALL OF TIPAZA"¹، هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل العام للدراسة وهو: ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة العمومية في بلدية تيبازة؟، واعتمدت في الإجابة عن إشكالية البحث المنهج الوصفي التحليلي، بتحليل الاستبيان المجموع من عينة قصدية متكونة من 46موظفا في بلدية تيبازة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- تعتبر الإدارة الإلكترونية وسيلة فعالة لتحسين أداء الخدمة العامة؛
- تعمل الإدارة الإلكترونية على تقديم الخدمات بدقة وسرعة مع تخفيض التكاليف وتقليل الجهد؛
- تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير مختلف المتطلبات الاجتماعية والقانونية والمادية والبشرية والتقنية.

2-6-دراسة كتارينيا قاسوفيا وكاتارينا ستوفلكوفا Katarina Gasova and Katarina Stoflkova 2017 "الحكومة الإلكترونية كأداة لتحسين جودة خدمات المواطنين E-Government as a Quality Improvement Tool for Citizens' Services"²، هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة النظرية حول دور الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المواطنين بالنسبة لجمهورية سلوفاكيا، وقد توصلت إلى أن ابتكارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد أثرت على سلوك المواطنين واحتياجاتهم من المعلومات، والطريقة التي يعملون بها، وهوما يؤثر على تقدم الهياكل الاجتماعية والثقافية والتجارية، وقد كثف الإنترنت التحول الرقمي لأنه يوفر القدرة على الوصول إلى مجموعة واسعة من المعلومات، وطرق جديدة للتفاعل، كما يدعم إنشاء ومشاركة المعرفة، ووجدت الدراسة بأن الرقمنة والعولمة تقللان من أهمية الحدود الجغرافية لأن المجتمعات متصلة على صعيد دولي عبر الشبكة، وحاولت الدراسة التركيز على الخدمات الإلكترونية المتاحة لمواطني جمهورية سلوفاكيا، التي طبقت بالفعل الحكومة الإلكترونية من خلال بوابة الإدارة العامة، التي تقدم الكثير من الخدمات العامة أهمها الصحة الإلكترونية.

¹ El-Mehdi BARÇA and Mohamed Amine LOUNISA, **ELECTRONIC MANAGEMENT IMPROVING PUBLIC SERVICE ADESCRIPTIVE FIELD STUDY INIHECTITY HALL OF TIPAZA**, Business Sciences Review Special Issue June2021, PP109-126.

² Katarina Gasova and Katarina Stoflkova, **E-Government as a Quality Improvement Tool for Citizens' Services**, TRANSCOM2017: International Scientific Conference on a Sustainable Modern and Safe Transport, Science Direct Procedia Engineering, ELSEVIER192(2017), PP225-230.

الدراسات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية

1 الدراسات العربية

1-1- دراسة الطاهر عزار وحنان بن علي 2020 "دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-تحليل نظري"¹، هدفت هذه الدراسة إلى فهم الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في بلورة الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال إزالة الغموض حول ماهية الثقافة التنظيمية وخصائصها وأبعادها، كما هدفت إلى توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية خصوصا اشكالية التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية، واستخدمت المنهج التحليلي المستخدم في أغلب الدراسات النظرية، لتتوصل في الأخير إلى نتائج تثبت بأن الجزائر تتجه نحو تحديث وعصرنة الإدارة العمومية، باتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية، كما أثبتت بأن الثقافة التنظيمية تؤثر على استخدام الإدارة الإلكترونية، بدفعها نحو تطبيقها بشكل فعال، وأكدت الدراسة العلاقة القوية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

1-2- دراسة محمد بن موسى 2020 "أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة"²، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نوع العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل والإدارة الإلكترونية كمتغير تابع، في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، واستعانت بالمنهج الكمي من خلال تحليل الاستبيان ببرنامج SPSS لعينة عشوائية تمثلت في 60 أستاذ من الكلية، وتوصلت من خلال هذا التحليل إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، سواء كمتغير مجتمع وأيضاً وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية باستثناء بعدي القيم والمعتقدات، والرقابة الذاتية وهذا طبعاً حسب وجهة نظر أساتذة جامعة الجلفة في كلية الاقتصاد.

1-3- دراسة حنان خريط 2018 "الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية"³، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في علاقة الثقافة التنظيمية السائدة في الإدارات العمومية بنجاح الإدارة الإلكترونية، من خلال دراسة حالي وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية وبلدية براق، واعتمدت على أداتين علميتين وهما: المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق، عبر دراسة الخدمات الإلكترونية المقدمة، وأيضاً تقييم أنظمة المعلومات المعتمدة، والامكانيات المسخرة لتجسيد الإدارة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ثقافة بيروقراطية تميل إلى اعتماد الإجراءات الروتينية المتمثلة في المراسلات الورقية، والمبالغة في الهرمية من ناحية الاتصال، واتخاذ القرارات، غير أنه توجد أيضاً ثقافة معاصرة تتعلق بالشفافية وإبلاغ المواطنين بالمعلومات

¹ الطاهر عزار وحنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، 2020، صص 65-79.

² محمد بن موسى، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. جامعة باتنة 1، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020، صص 167-190.

³ حنان خريط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، السنة الجامعية 2017-2018.

آنيا وعليه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية السائدة هي ثقافة إيجابية وسلبية في نفس الوقت، أي أنها تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعرقلها أيضا نظرا للتمسك بالإجراءات الورقية.

1-4-دراسة طارق محمد شمس الدين عبد اللطيف ومنى عبد العزيز زكريا 2019 "أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات"¹، هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص علاقة الارتباط والتأثير بين مكونات الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، واستخدمت تحليل الاستبيان الموزع على عينة احصائية تتمثل في الإداريين بجامعة الأزهر بمصر، بالإضافة طبعا إلى أدبيات الدراسة التي تعرض شرح نظري لأبعاد ومتغيرات الدراسة، وتوصلت إلى جملة من النتائج من أهمها ما يلي:

-وجود علاقة ارتباط معنوي بين مكونات الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛

-وجود علاقة تأثير معنوي بين مكونات الثقافة التنظيمية وأبعاد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

واختتمت الدراسة بإسداء المقترحات المناسبة والتوصيات المنسجمة مع نتائج الدراسة.

1-5-دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011 "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة"²، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الاستبيان احصائيا، فقد اختارت أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت 294 استمارة على الموظفين المعنيين، وتم استرداد 247 استبيان، واستبعدت منهم 106 استبيانات غير صالحة، لتصبح العينة بتعداد 241 استبيان يمثل 81.9% من المجتمع الاحصائي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها ما يلي:

-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية الأربعة وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف

التنظيمية، التوقعات التنظيمية، وبين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة، تتضح من

خلال العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة (الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية)؛

-لا يتم إعطاء الموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم وآليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

وقدمت هذه الدراسة في النهاية مجموعة من التوصيات من أهمها ما يأتي:

¹ طارق محمد شمس الدين عبد اللطيف ومنى عبد العزيز زكريا، أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، العدد 21، يناير 2019، ص ص 308-2020.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية-دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي-محافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة غزة، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2010-2011.

- اعتبار موقع الوزارة الإلكتروني أكثر من مجرد واجهة إلكترونية لها، وإنما يمثل هويتها ورسالتها واستراتيجيتها ويعرف بنشاطاتها وخدماتها؛

- دعم الإدارة لأسلوب التعلم من خلال الملاحظة لتشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين، ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به.

2 الدراسات الأجنبية

1-2- دراسة فيشانث ويرامودي وشيفراج كانونجو وفيكاس جاين Vishnth Weerakkody and Shivraj Kanungo and Vikas Jain 2013 "الثقافة التنظيمية وأداء الحكومة الإلكترونية - **Organizational Culture and E-Government Performance**"¹ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عامل واحد مسيطر وهو الثقافة التنظيمية على نجاح مبادرات الحكومة الإلكترونية، وتثبت هذه الدراسة بأن المنظمات الحكومية تختلف اختلافا كبيرا عن المنظمات الخاصة من حيث عملياتها وثقافتها وأساليب عملها، وعادة ما تعاني من نظم عمل بطيئة وكسولة، مما يجعلها تقاوم التغييرات الدراماتيكية المتعلقة بالتدخلات التكنولوجية، واعتمدت على النهج الكمي حيث أجرت 315 استجواب في 13 منظمة حكومية، في الهند وأظهرت النتائج أن الثقافة البيروقراطية تعمل دائما كمعوق لأداء الحكومة الإلكترونية.

2-2- دراسة نور الدين نور الدين وروزماري ستوكديل وهيلانا شيرز Nurdin Nurdin and Rosemary Stockdel and Helana Schepers 2014 "دراسة دور ثقافة الحكم المحلي بشأن اعتماد واستخدام خدمات الحكومة الإلكترونية **Examining The Role of The Culture of Local Government on Adaption and Use of E-Government Services**"²، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الثقافة في تبني الحكومة الإلكترونية على مستويات الحكومة المحلية، ووجدت الدراسة بأن غالبية الأبحاث في مجال الحكومة الإلكترونية سلطت الضوء على القضايا الثقافية، لكنها لم تحدد سمات ثقافية محددة تؤثر على تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومن خلال المراجعة الأدبية حددت أربعة سمات ثقافية رئيسية وهي: القدرة على التكيف، المشاركة، المهمة، البيروقراطية. هذه السمات تلعب دورا بارزا في تبني الحكومة الإلكترونية على المستوى المحلي، والتي تكون إما طوعية أو إلزامية وفي كل الحالات يتم دعمها من المستوى المركزي.

2-3- دراسة جاجان ديب Gagan Deep 2023 "أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية **Digital Transformation Impact on Organizational Culture**"³، هدفت هذه الدراسة إلى البحث العميق للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، في عصر تعيد فيه التكنولوجيا تشكيل نماذج الأعمال، ويعتبر فهم التفاعل المعقد بين الرقمنة والتطور

¹ Vishnth Weerakkody and Shivraj Kanungo and Vikas Jain, **Organizational Culture and E-Government Performance**, DOI: 104018/978-1-4666-2458-0-Ch009,

² Nurdin Nurdin and Rosemary Stockdale and Helana Scheepers, **Examining the Role of the Culture of Local Government on Adoption and Use of E-Government Services**, Joint IFIP TC 8 and TC 6 International Conferences on E-Government, E-Services and Global Processes (EGES) / Global Information Systems Processes (GISP), / Held as Part of World Computer Congress (WCC), Sep 2010, Brisbane, Australia. pp.79-93.

³ Gagan Deep, **Digital transformation's impact on organizational culture**, International Journal of Science and Research Archive, 2023, 10(0), 396-401.

الثقافي أمر بالغ الأهمية، ويعالج هذا البحث العلمي الدور المحوري لكل من القيادة ومشاركة الموظفين والتواصل في تعزيز ذهنية تتمحور حول التحول الرقمي، بالإضافة إلى ذلك يدرس التحديات والفرص المرتبطة به، وتكامل التقنيات التكنولوجية الحديثة وتوصل البحث إلى تقديم رؤى حول كيفية احتضان الشركات بشكل استباقي للتحول الرقمي، ليس فقط من أجل البقاء وإنما من أجل النمو والازدهار وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز ثقافة التكيف مع التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحسين المستمر للمهارات والمرونة الوظيفية.

2-4-دراسة بيبهو داش وجوزفين جاثاريا Bibhu Dash and Josephine Gatharia 2015 "تأثير التحول الرقمي على

السلوكيات التنظيمية" **Impact of Digital Transformation on Organizational Behaviors**¹، هدفت هذه الدراسة لبحث التأثير المحتمل للتحول الرقمي على تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية تأثير ذلك على الأداء التنظيمي، واعتمدت على المنهج النظري الذي يقوم على وصف وتحليل الأدبيات السابقة وكذلك المنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي، وقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تعتمد على: (الأشخاص، والعمليات، والتكنولوجيا)، وتعكس النزاهة التنظيمية، والتطوير، والخطة المستقبلية، والتأثير الاجتماعي، وقيمة العلامة التجارية، وقد جمع الباحثان البيانات اللازمة من مختلف المؤسسات عبر استبيانات موجهة لمجموعة من الموظفين في عدة منظمات عمومية وخاصة، لفهم كيفية تغيير الثقافة التنظيمية نتيجة للتحول الرقمي المتسارع، وقد توصلت الدراسة إلى أن العصر الرقمي يفرض على المنظمات التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة، مما ينعكس على طرق العمل والتواصل، وتقديم الخدمات للعملاء، ويجعلها تفكر في المستقبل بطريقة أفضل.

كما أكدت على ضرورة خلق بيئة ايجابية وشاملة للابتكار والنمو في ظل العصر الرقمي، مشيرة إلى أن إطار الثقافة التنظيمية يجب أن يتغير ليستوعب التحول الرقمي السريع، وقد ساهمت هذه الدراسة في تقديم فهم عميق حول أهمية التكيف مع التحولات الرقمية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، وأوصت بضرورة التغيير التدريجي لتجنب التأثيرات السلبية على الموظفين والأداء التنظيمي.

2-5-دراسة مكادمي سونيا وبايلي سيرج MEKADMI Sonia et BAILE Serge "تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح

تخطيط موارد المؤسسات-حالة المجموعات الصناعية التونسية **L'influence de la culture organisationnelle**

sur le succès des ERP - Cas de Groupes Industriels tunisiens²، تعد أنظمة تخطيط موارد

المؤسسات ERP من أنظمة المعلومات الحديثة التي تعرف اهتماما خاصا، من المؤسسات التي قامت باستثمارات كبيرة فيها، غير أن هذا النظام عرف نجاحا كبيرا في البلدان التي تم تطويره فيها، وعرف فشلا في بلدان أخرى وعليه هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وفهم خصائص النظام في حد ذاتها، ومعرفة مدى أهمية الاعتبارات الثقافية، ومن أجل ذلك أجرت الدراسة بحثا عمليا على فئة مكونة من 174 مستخدما ناهيا لأنظمة تخطيط موارد المؤسسة، العاملين في أربعة أهم منظمات صناعية في تونس، واقترحت الدراسة تصورا

¹ Bibhu Dash and Josephine Gatharia, **Impact of Digital Transformation on Organizational Behaviors**, Impact of Digital Transformation on Organizational Behaviors, SSRN Electronic Journal · December 2015, PP1-9.

² MEKADMI Sonia et BAILE Serge, **L'influence de la culture organisationnelle sur le succès des ERP - Cas de Groupes Industriels tunisiens**, sans données de publication, PP1-45.

جديد لرضا مستخدم نظام تخطيط موارد المؤسسات ERP، هذا المفهوم الذي توصلت له يكمن وراء عنصرين للرضا، الأول تجاه محتويات هذا النظام والثاني تجاه المميزات التكنولوجية له.

2-6-دراسة عبد الحي بن عبدالمهدي وعادل خليل ابراهيم Abdelhay Benabdelhadi et Adil Khalil Ibrahim 2021

"التحول الرقمي للإدارة العامة: مراجعة منهجية لأدبيات التحول الرقمي للإدارة العامة La transformation digital

de l'administration publique: Revue de littérature systématique"¹، هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة

العلمية في فهم توجه العديد من الحكومات نحو التحول الرقمي لتقديم خدمات إلكترونية للمواطنين، وأيضا تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبسيط الإجراءات الإدارية بهدف تقريب الإدارات العمومية إلى المواطنين، ومن أجل الاستفادة من هذه المزايا على أكمل وجه أنشئت الحكومات هيئات لمراقبة استراتيجية التحول وإزالة العوائق التي تعرضه، توصلت الدراسة إلى أن محددات نجاح التحول الرقمي للإدارة هي: الثقة، الوعي، التبنّي، المرونة، وأن المواطن في ظل التحول الرقمي أصبح عنصرا فاعلا في إعادة توجيه مهمة الحكومة، كما أن التركيز على رضا المواطنين يعزز الخدمات المخصصة لمستحقيها، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند اعداد استراتيجيات رقمية التشريعات المحلية، ومستوى البنية التحتية، من أجل نجاح التحول الرقمي. 3

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

1-المقارنة من حيث العينة

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على عينة ميدانية متنوعة من الإدارات العمومية في ولاية خنشلة، حيث شملت: مديرية التجارة، الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري، جامعة عباس لغرور خنشلة (بما في ذلك: المديرية المركزية، المكتبة المركزية، ومديرية الخدمات الجامعية)، ومتوسطة بوغراة عبد الحميد كممثل لمؤسسات التربية والتعليم. ويبرز في هذه العينة الجمع بين قطاعات اقتصادية: (مديرية التجارة والفرع المحلي للسجل التجاري)، تعليمية: (جامعة ومتوسطة)، وخدمانية: (الخدمات الجامعية)، وهو ما يمكن أن يجسد اقتصاد المعرفة.

على عكس ذلك، ركزت معظم الدراسات السابقة العربية على عينات أحادية القطاع أو المؤسسة، مثل دراسة بن موسى (2020) التي اقتصر على كلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، أو دراسة رحي كريمة (2013) التي تناولت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة البليدة، أو دراسة عبان عبد القادر (2016) التي ركزت على بلدية واحدة. أما الدراسات الأجنبية، فقد اعتمدت في الغالب على عينات صغيرة أو دراسات حالة لمؤسسات منفردة أو فرق عمل محددة، كما في دراسة Dédi Iskamto

¹ Abdelhay Benabdelhadi et Adil Khalil, **La transformation digital de l'administration publique : Revue de littérature systématique**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME ISSN : 2658-8455, Volume 2, Issue 5 (September, 2021), PP580-591.

(2023) التي شملت 35 موظفاً فقط في مقاطعة رياو بإندونيسيا، أو دراسة Noella Edelman وآخرون (2023) التي استندت إلى مقابلات مع خبراء في قطاع عمومي واحد بالنمسا.

ما يميز عينة الدراسة الحالية هو شمولها لمؤسسات متنوعة من حيث الطبيعة التنظيمية والوظيفية، مع تمثيل رتب واختصاصات مختلفة (أساتذة، إداريون، تقنيون، مكثبيون، أعوان)، ما يسمح بتحليل أعمق للفروق الثقافية والتنظيمية بين المؤسسات، وبمنح النتائج قابلية أوسع للتعميم على الإدارات العمومية الجزائرية ذات الهيكلة المشابهة.

2-المقارنة من حيث المنهجية والإجراءات

اتبعت الدراسة الحالية منهجاً وصفيّاً تحليلياً يجمع بين الأدوات الكمية (الاستبيانات) والنوعية (المقابلات والملاحظات الميدانية)، مع تحليل البيانات بواسطة برنامج SPSS ، إضافة إلى اعتماد الباحث على ملاحظاته واستنتاجاته الميدانية. محاولاً الاستفادة من منصبه في مديرية التجارة وكذلك خبرته ورصيده العلمي كطالب دكتوراه في فهم متغيرات البحث واسقاطها على الواقع بحكم تعامله مع المنصات الرقمية.

في المقابل، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على منهج واحد أو أداة واحدة. فالدراسات العربية غالباً ما استخدمت الاستبيان فقط (مثل دراسة بن موسى 2020 ودراسة ربحي كريمة 2013)، بينما اعتمدت بعض الدراسات الأجنبية على المقابلات أو التحليل النظري فقط) مثل دراسة Noella Edelman وآخرون 2023 أو Nathalie Delobbe وآخرون 2004. (كما أن عدداً من الدراسات لم يمنح الملاحظة الميدانية وزناً كافياً، بل اكتفى بتحليل بيانات نظرية أو إحصائية دون ربطها بالواقع العملي للمؤسسات.

تتجلى قوة المنهجية في الدراسة الحالية في دمجها بين التحليل الكمي والنوعي، وتوظيف الملاحظة المباشرة، ما مكن الباحث من الوقوف على تفاصيل دقيقة حول مقاومة التغيير، والعوائق الثقافية، والتباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية بين القطاعات.

3-المقارنة من حيث النتائج والتحليل

توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما وجدت تأثير معنوي لجل أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيادة التنظيمية، التمكين والمشاركة، المرونة التنظيمية، التوقعات التنظيمية) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، بشكل نسبي بين أبعاد أكثر تأثيراً ومتوسطة التأثير وأقل تأثيراً، ويرجع ذلك إلى هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية، وضعف بعض الأبعاد الجوهرية مثل التكوين، التحفيز، المرونة التنظيمية، ونقص المعرفة بقواعد الأمن السيبراني، رغم توفر كفاءات بشرية شابة ومؤهلة. كما كشفت النتائج عن وجود فجوة بين الخطاب الرسمي حول الرقمنة والتطبيق الفعلي، مع تفاوت في مستوى تبني الإدارة الإلكترونية بين المؤسسات محل الدراسة.

تتفق هذه النتائج مع أغلب الدراسات العربية والأجنبية السابقة، التي أكدت أن الثقافة البيروقراطية تشكل عائقاً رئيسياً أمام التحول الرقمي، وأن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بتغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز قيم الابتكار والمشاركة (مثل دراسة فيشانت

ويرامودي وآخرون 2013، ودراسة نور الدين نور الدين وآخرون (2014). كما أجمعت الأدبيات على أهمية القيادة، التدريب، التحفيز، وتوفير البنية التحتية الرقمية كعوامل أساسية للنجاح.

ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بعمق التحليل النقدي، إذ لم تكتف برصد المشكلات، بل حللت أسبابها واقترحت توصيات عملية دقيقة وقابلة للتطبيق، مع ربط النتائج برؤية الجزائر الرقمية 2030. كما أضافت الدراسة بعداً استراتيجياً من خلال تحليل الفروق بين القطاعات، وتقديم حلول عملية قابلة للتعميم على إدارات وولايات أخرى، وهو ما لم تهتم به معظم الدراسات السابقة التي اكتفت بتوصيات عامة أو وصفية.

ومنه يتضح من المقارنة أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة من حيث شمولية وتنوع العينة، وتكامل المنهجية البحثية، وعمق التحليل النقدي للنتائج، وقدمت نموذجاً تطبيقياً يجمع بين النظرية والممارسة، ويعكس الواقع الإداري في الجزائر بشكل أكثر دقة وواقعية، كما قدمت توصيات تستجيب بشكل مباشر للتحديات الميدانية، وتدعم السياسات الوطنية للتحول الرقمي، وهو ما يجعلها إضافة نوعية للأدبيات العلمية حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

منذ بداية الثمانينيات من القرن الماضي عرفت الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من الباحثين في مختلف العلوم الانسانية، والاجتماعية، حيث قدموا الكثير من البحوث حول الثقافة التنظيمية، كما قام العديد من الباحثين بإجراء دراسات ميدانية حول الثقافة التنظيمية في مختلف المنظمات، سواء أكانت إدارية أو خدمية أو صناعية، ويعود ذلك إلى أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد وتعريف هوية المؤسسة، من جهة وفهم كيفية بناء وتغيير ثقافة المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية هي أحد المواضيع الهامة التي تشكل مدخلا مهما لمنظمات الأعمال والمنظمات الحكومية، لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وروح ميزة تنافسية ضمن بيئة اقتصادية متغيرة تتميز بالتحول السريع نحو الاقتصاد الرقمي والذكاء الاصطناعي، وبما أنها المتغير المستقل في دراستنا أفردنا لها فصلا كاملا لعرض إطارها النظري الذي يتكون من المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية؛
- المبحث الثاني: نماذج الثقافة التنظيمية؛
- المبحث الثالث: تكوين الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية

تعتبر المنظمات وحدات اجتماعية مصغرة، فهي تضم موارد بشرية مختلفة من عاملين ومهندسين ورؤساء فرق ومدراء، وهؤلاء الموظفين على اختلاف مستوياتهم التعليمية ورتبهم ومهامهم في المنظمة، يتفاعلون مع بعضهم في إطار العلاقات الوظيفية الرسمية والغير رسمية، كما أنهم يتفاعلون أيضاً مع موارد المنظمة المادية والمعنوية، مما يشكل ثقافة مستقلة بالمنظمة تميزها عن باقي المنظمات وهذه الثقافة المتشكلة داخل المنظمة تسمى بالثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة قد تكون ميزة تنافسية للريادة وتحقيق الأهداف بفعالية وقد تكون مصدر تهديد يعيق المنظمة في عملها ويجعلها معرضة للإفلاس، ومنه فهي تشكل فرصة أو تهديد، ومنه وجب عدم اهمالها وتركها تتكون بعشوائية دون استراتيجية واضحة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

إن ما يميز الثقافة التنظيمية Organizational Culture هو أنها موضوع مشترك لعدد من العلوم قد تختلف مجالاتها وحتى مبادئها ومناهجها العلمية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة وعلم التسويق، واستخدم المصطلح لأول مرة سنة 1982 من قبل: ديل وكيندي Deal et Kennedy وكذلك بيتر وترمان Peter et Waterman

1- التيارات الأساسية للثقافة التنظيمية: يمكن أن نميز بين تيارين رئيسيين في فهم الثقافة التنظيمية وهما:¹

1-1 التيار الوظيفي: يرى أصحاب هذا التيار أن الثقافة التنظيمية هي من متغيرات المنظمة شأنها شأن الهياكل، وأنها تهدف لاستخدام الثقافة التنظيمية لتوجيه السلوكيات التنظيمية نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1-2 التيار الرمزي: يرى أصحاب هذا التيار أن الثقافة التنظيمية طريقة لوصف المنظمة، وتتمثل في الجوانب المرئية من هذه الثقافة والتي يمكن معاينتها بوضوح، وتتمثل هذه الجوانب في:

1-2-1 الناتج الصناعي: ويتمثل في كل ما يمكن رؤيته وملاحظته كاللباس وطريق الكلام والاتصال وهندسة مكان العمل والتجهيزات والأدوات المستعملة، بالإضافة إلى السلوكيات والطقوس والقصص والأساطير التي يمكن أن نحسها أو نلاحظها حيث أنها تختلف من ملاحظ إلى غيره ويبقى تفسير هذه المظاهر وملاحظتها يصعب من شخص لآخر.

1-2-2 القيم: وهي الجانب الخفي أو الضمني وتتمثل في المبادئ والاستراتيجيات، والأهداف والفلسفات التي تستند عليها المنظمة في أدائها وقيادتها واتخاذ القرار فيها وتترجم بوضوح في مختلف السلوكيات التنظيمية.

¹ نعموني مريم، 2020، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، ص 575.

1-2-3 الافتراضات الأساسية: وهي كل الأحاسيس وطرق التفكير والعلاقات وهي صعبة الملاحظة وصعبة التغيير عكس العناصر المرئية من الثقافة التنظيمية.

هناك اتجاه آخر يرى أصحابه أن الثقافة التنظيمية أنها الحل الأمثل والطريقة المناسبة لحل جميع الصراعات ووسيلة للتعامل الجيد مع البيئة.

2- خصائص الثقافة التنظيمية: وبحسب جوداي Judye وروبينس Robbins للثقافة التنظيمية خصائص أساسية وهي:¹

- الإبداع في طريقة التعامل مع الخطر: يظهر إبداع المنظمات في تعاملها مع الخطر بأساليب مبتكرة ومميزة؛
- الإلمام بالتفاصيل: يعكس درجة الانتباه للتفاصيل الصغيرة من أفراد المنظمة حيث يعكس ذلك اهتمامهم بالعمل وحبهم للمنظمة وحرصهم على تطويرها؛
- التوجه نحو النتائج: توجه المنظمات أفرادها لتحقيق نتائج ملموسة قابلة للقياس وليس العمل بصورة عشوية ونجد أن هذا الأسلوب يلقي اهتماما خاصا وهو الإدارة بالنتائج، وتم دمجها أيضا في المؤسسات العمومية وأيضاً في الميزانية العمومية في إطار الإصلاح الموازاتي.
- التوجه نحو الأفراد: تهتم المنظمات بأفرادها وتحاول إيجاد انسجام وتناغم بينها وبين أفرادها بالتركيز على تحسين ظروفهم المادية والمعنوية وحل مشاكلهم للاستفادة من أدائهم الجيد في العمل؛
- التوجه نحو الفريق: تركز المنظمات الحديثة على العمل بأسلوب الفريق وهذا لناجته مقارنة بالعمل الفردي، ويضمن هذا الأسلوب تشارك الخبرات والمواهب بين أعضاء الفريق، وأيضاً حل المشاكل اليومية التي تعترضهم بسرعة وفعالية؛
- شراسة المنافسة: تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة تنافسية شديدة تصل حد إزالة الكثير من المنظمات وفقاً لمبدأ وقانون السوق (البقاء للأقوى) وعليه وجب عليها الاستعداد لذلك، وتلجأ بعض المنظمات لفرض منطق المنافسة بين العاملين في المنظمة أنفسهم، للتخلص من العمل الروتيني الغير مجدي؛
- الاستقرار: تحاول المنظمات قدر الإمكان ضمان نسبة نمو وتطور مستقرة والمحافظة على تماسكها من خطر الصراعات.

في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها المنظمات المختلفة، يشكل المورد البشري عنصراً استراتيجياً أساسياً لفهم هذه التغيرات واستيعابها وأيضاً مواكبتها، لذلك فإن كل عيب يلحق بالثقافة التنظيمية يؤثر مباشرة على المنظمة وعليه يبذل المسؤولون عن تسيير الموارد البشرية جهوداً كبيرة في تعليم الأفراد واقناعهم بطرق عمل وتفكير جديدة خاصة إذا كانت المنظمة بصدد إجراء تغيير جذري، ويقصد بالثقافة بشكل عام مجموع المعاني والأفكار والمعارف والرموز والقيم الانفعالات الوجدانية التي تحكم المجتمع وعلاقته مع المادة

¹ الطاهر غراز، حنان بن علي، 2020، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، ص 68.

والطبيعة، وأيضا علاقة أفرادها مع بعضهم وغيرهم من المجتمعات، وبهذا المجموع من القيم والمعاني يتميز المجتمع البشري بكونه صانعا وناقلا للثقافة جيلا بعد جيل.¹

المطلب الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

رغم أن تعريف الثقافة التنظيمية متشابهة ومتقاربة عموما غير أن ذلك لا ينفي وجود اختلاف بينها، وهذا أمر طبيعي نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين وتنوع اختصاصاتهم ومذاهبهم الفكرية.

1-1- تعاريف متنوعة: إن ضبط تعريف دقيق وشامل للثقافة التنظيمية يتطلب الإلمام بجملة من التعاريف نعرض أهمها فيما يلي:

1-1-1 تعريف أوتالuttal: عرف الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة، ومع الهيكليات المؤسسية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بالتالي قواعد عامة للسلوك"²

هذا التعريف يركز على أن الثقافة تخص القيم المعنوية أكثر منها مادية وأنها تكون داخل الشركة أو المنظمة وأنها تضبط سلوك أعضاء المنظمة، وهذا صحيح إلى حد بعيد، لكن أهمل هذا التعريف الثقافة التنظيمية المادية الملموسة كاللباس مثلا والتجهيزات والأقوال وغيرها فالقيم والمعتقدات ليست المكون الوحيد للثقافة التنظيمية.

1-2- تعريف محمد الصيرفي: عرف الثقافة التنظيمية بأنها «مجموعة القيم والمبادئ التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة»³، يمكن أن نقول إن هذا التعريف مختصر جدا ولا يعكس كل جوانب الثقافة التنظيمية، مع أنها فعلا مجموعة القيم والمبادئ السائدة بين أعضاء المنظمة، كما أهمل هذا التعريف كيفية تشكل الثقافة التنظيمية وفائدتها على المنظمة.

1-3- تعريف العتيبي: عرف الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المميزة التي توجد داخل المنظمة، والتي يتبنّاها العاملون فيها بالوعي أو اللاوعي أي تلقائيا"⁴ هذا التعريف مهم جدا لأنه أضاف فائدة جديدة وهي أن الثقافة التنظيمية تتشكل بقصد وبغير قصد عبر تجسيد قيم ومعتقدات معينة، فمثلا المنظمة التي تهتم بالجودة وتعمل بما تجعل الموظفين يتقنون أعمالهم بمهارة عالية، لأنهم مقتنعون بأن الأعمال المعيبة سترد عليهم، وهذه القيم (قيم الجودة وإتقان العمل) تصبح عادة.

غير أن هذا التعريف أهمل ذكر جوانب مهمة كالأقوال، والأمثال، والأساطير، واللباس أيضا فهناك منظمات كثيرة تضع اللباس المحترم والموحد أحيانا من الجوانب الصارمة في عمل المنظمة.

¹ عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال مدخل الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2019، ص110.

² عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية (D-A-L) لولاية أدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية جامعة أدرار، الجزائر، 2014، ص 13.

³ عبد القادر طواهرية، مرجع سبق ذكره، ص13.

⁴ المرجع السابق، ص13.

1-4 تعريف ديفيس Divis: عرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة، ينتج عنها معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة"¹، وهذا التعريف مختصر جدا ولا يشرح لنا كيف تؤثر القيم، والمعتقدات في سلوك الأفراد وكذلك كيفية نشوء هذه القيم المشتركة.

1-5 تعريف إدجر مورين Edgar Morin: عرف الثقافة التنظيمية بأنها "ذلك النظام الذي ينقل تجربة الأفراد، والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والقيم والمعايير السائدة في الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"²، يوضح لنا هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية هي نتيجة لتجارب الأفراد والجماعات بالمنظمة، وأن نظاما معينا هو من ينقل حصيلة هذه التجارب، ويجوّلها إلى ثقافة تنظيمية، وهذا أمر مهم جدا ويحسب لهذا الباحث الذي أضاف قيم علمية على غيره من التعاريف التي قدمها غيره من الباحثين.

1-6 تعريف ويليام أوشي William Ouchi: عرف الثقافة التنظيمية بأنها "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تؤخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في العاملين من خلال سلوكياتهم وتنقل هذه الأفكار إلى الأجيال المقبلة من العاملين"³.

نستطيع أن نفهم من هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية انتقائية، أي أن مديري المنظمات يحددون السلوكيات المرغوب فيه فقط من العاملين وينقلونها إلى الأجيال المقبلة، وهذا مطلوب كإدارة للثقافة التنظيمية، لكن يجب القول إن الثقافة التنظيمية تشمل الأمور السلبية من سلوك الأفراد وبالتالي لا يجب إهمال الثقافة السلبية وينبغي الحذر منها لأن القيم السلبية تخدم القيم الإيجابية.

1-7 تعريف جيبسون Gibson وزملاءه: يعرفون الثقافة التنظيمية بأنها "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المجتمع من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها وإحساسها، وثقافة المنظمة هي التي تحدد السلوك والقيم والدوافع والتحفيز"⁴

هذا التعريف يمكن القول عنه بأنه شامل لأنه أبرز دور الثقافة التنظيمية التي تعتبر كشخصية تنصهر فيها السلوكيات التنظيمية لأعضاء المنظمة.

1-8 تعريف سشافرتيز Schafartiz: يعرف الثقافة التنظيمية بأنها "تلك الثقافة الموجودة في المنظمة وهي شيء مماثل، أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية، فهي تشمل الكثير من الأشياء الغير ملموسة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات والمدرجات الحسية

¹ الطاهر غراز وحنان بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² المرجع السابق، ص 68.

³ المرجع السابق، ص 68.

⁴ عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة الموظفين الشبه طيبين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة

ببشار"، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص 17

وأشكال سلوكية وأشكال من صنع الإنسان، إنها القوة الغير ملحوظة والتي تكون دائما وراء الأنشطة المؤسسية، التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها¹

هذا التعريف أضاف قيمة بحثية علمية مقارنة بالتعاريف السابقة، وهو أن الثقافة التنظيمية ليست مستقلة عن الثقافة الاجتماعية، بل إنها متجانسة معها وهذا ما يفسر التفاوت في الانضباط وإتقان العمل بين المجتمعات وحتى بين الدول فالثقافة التنظيمية في ألمانيا ليست نفسها في الجزائر وليست نفسها في تونس أو الصين.

2-ملخص التعريفات: من قراءتنا للتعريفات السابقة يمكن استنتاج الملاحظات التالية:

- لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للثقافة التنظيمية؛
- كل التعاريف تقريبا ركزت على بعض الجوانب من الثقافة التنظيمية وأهملت جوانب أخرى وهذا يبين صعوبة إيجاد تعريف شامل يحرص كل جوانب الثقافة التنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية وسيلة جيدة لتحسين الأداء في المنظمات؛
- يمكن الحكم على أي منظمة انطلاقا من ثقافتها التنظيمية؛
- الثقافة التنظيمية تنتقل عبر الأجيال، وهي عملية تكوين وتبلور مستمرين فمثلا الثقافة التنظيمية في شركة Ford للسيارات هي نتيجة لخبرات وتجارب وقيم مدتها 100 عام أو أكثر؛
- الثقافة التنظيمية إجمالا هي: القيم، الأفكار، القناعات، المعتقدات، الاتجاهات، القصص والأساطير، التراث المادي والمعنوي للمنظمة، التجارب السابقة وخاصة الحلول للمشاكل التي تعرضت لها المنظمة؛
- مثلما تختلف شخصيات الناس فإن الثقافات التنظيمية تختلف بين المنظمات، وهي بمثابة هوية وشخصية المنظمة التي تعرف بها مهما اختلفت أنواعها: (عمومية، خاصة، اقتصادية، خدمية).

وأخيرا يمكن صياغة تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية انطلاقا من التعريفات السابقة كما يأتي: هي ثقافة تنتشر بين أفراد المنظمة، وهي التي تدفعهم إلى اتخاذ سلوكيات معينة، تتشكل هذه الثقافة من تأدية مهام المنظمة وبالتفاعل مع عناصرها ومكوناتها المادية والمعنوية، وتتشكل أساسا من القيم، والمعتقدات، والانجازات، والحلول والأساطير، والمشاعر، والأحاسيس، والشعارات للتفاعل وتشكل هوية وشخصية المنظمة وتحاول أن تدفعها للتطور والنمو.

¹ صديقي خوخة ودلاسي أحمد، 2020، الثقافة التسييرية للمؤسسة في المجتمع التقليدي- تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المؤسسية التقليدية والمرجعية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، ص286.

المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

1-المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية: للثقافة التنظيمية مكونات رئيسية، تتفاعل فيما بينها وتتكامل لتشكل لنا ثقافة واضحة تتبناها المنظمة وتعمل على تجسيدها واحترامها من كل أعضاء المنظمة ومستخدميها، ويمكن تأكيد أن قوة الثقافة التنظيمية لأي منظمة تستمد من قوة عناصرها التي تتمثل فيما يلي:¹

1-1-القيم والمعتقدات التنظيمية: هي اتفاق مشترك بين أعضاء المنظمة حول طريقة العمل وتحقيق الأهداف كوضع مبادئ معينة كالاجتهاد في العمل، والتضحية من أجل خدمة المنظمة، وسيادة روح التعاون والعمل وفقا لفلسفة فرق العمل، كما تشمل المعتقدات التنظيمية كمكافأة المبدعين، والعدل والمساواة في الامتيازات على أساس الأداء وليس على أساس العلاقات الشخصية.²

1-2-السياسات والإجراءات التنظيمية: يقصد بالسياسات الملامح الخاصة بتسيير المنظمة والتي توضع من طرف المدراء والمسيرين وتكون هذه الفلسفة أو السياسات هي جوهر الثقافة التنظيمية والتي تتبع بتحديد الخطوات العملية والأعمال الجزئية التي تحقق تلك السياسات وتسمى الإجراءات التنظيمية.

1-3-الرقابة الذاتية التنظيمية: تتمثل في شعور الفرد الذي ينتمي للمنظمة برقابة ذاتية، تجعله يقارن عمله المنجز بالأهداف المطلوبة، ويحرص على تغيير وتعديل عمله ليتوافق مع أهداف المنظمة وثقافتها ومبادئها وشعاراتها، فمثلا المنظمة التي من ثقافتها التنظيمية احترام البيئة والعمل بمقتضيات الاقتصاد الأخضر فإن أفرادها يشعرون برقابة ذاتية تنظيمية تمنعهم من تلويث البيئة وفساد المحيط، أو تبذير الموارد كالغاز، والكهرباء، وهكذا فإن الرقابة التنظيمية تجعل الأفراد متوافقين تماما مع ثقافة منظمتهم سلوكا واعتقادا.

إن مكونات الثقافة التنظيمية موضوع اختلاف بين الباحثين فكل باحث يورد المكونات الأساسية التي يرى بأن لها العمق اللازم في تشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية، وحسب فرانسيس وودكوك فإن مكونات الثقافة التنظيمية هي:³

1-4-القوة: ينبغي للإدارات الكفؤة أن تتخذ سياسات فاعلة وإجراءات فعالة من أجل الأداء الجيد للمنظمة مع وضع في الحسبان المقاومة الممكنة للتغيير من طرف أفراد المنظمة، وعليه ينبغي إقناعهم بالسلطة أو إجبارهم عليها للقضاء على مشاكل مقاومة التغيير.

¹ محمد بن موسى، 2020، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة الجلفة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 21 العدد 01، ص 171.

² المليحان عبد الله محمد عبد الله، دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوامي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10 العدد 04 (2019)، <https://search.mandoumah.com/Record1017651>، ص 547.

³ بركان أسماء وجليد نور الدين، 2017، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 17 العدد 02، ص 178-179.

1-5-الصفوة: وهي الفئة القليلة التي تتوفر على مميزات وصفات خارقة كالإبداع والذكاء والانضباط وهذه الصفوة أو النخبة يجب أن تقوم المنظمة ممثلة في قيادتها أو إدارتها في اكتشاف الموظفين المميزين وفقا لمعايير دقيقة كالكفاءة والنزاهة وهذا بمراقبة سلوكهم وتقييم أعمالهم، كما ينبغي للمنظمات الناجحة أن تضع استراتيجية واضحة لاكتشاف وتسيير هذه الصفوة (النخبة المميزة).

1-6-المكافأة: تلعب المكافأة دورا هاما في دافعية وتحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بالفاعلية والكفاءة اللازمتين، لذلك يمكن القول إن سياسة المكافأة والعقاب ضرورية من أجل رفع مستوى الأداء وكذلك من أجل كسر الرتابة والروتين وتحسين ظروف العمل.

1-7-الفاعلية: تبنى المنظمة الفاعلية للوصول لأهدافها بأحسن الطرق متجنبه الصراعات التنظيمية والشخصية وإهدار موارد المنظمة دون نجاعة، والتأكد من تقييم المعلومات قبل اتخاذ القرارات.

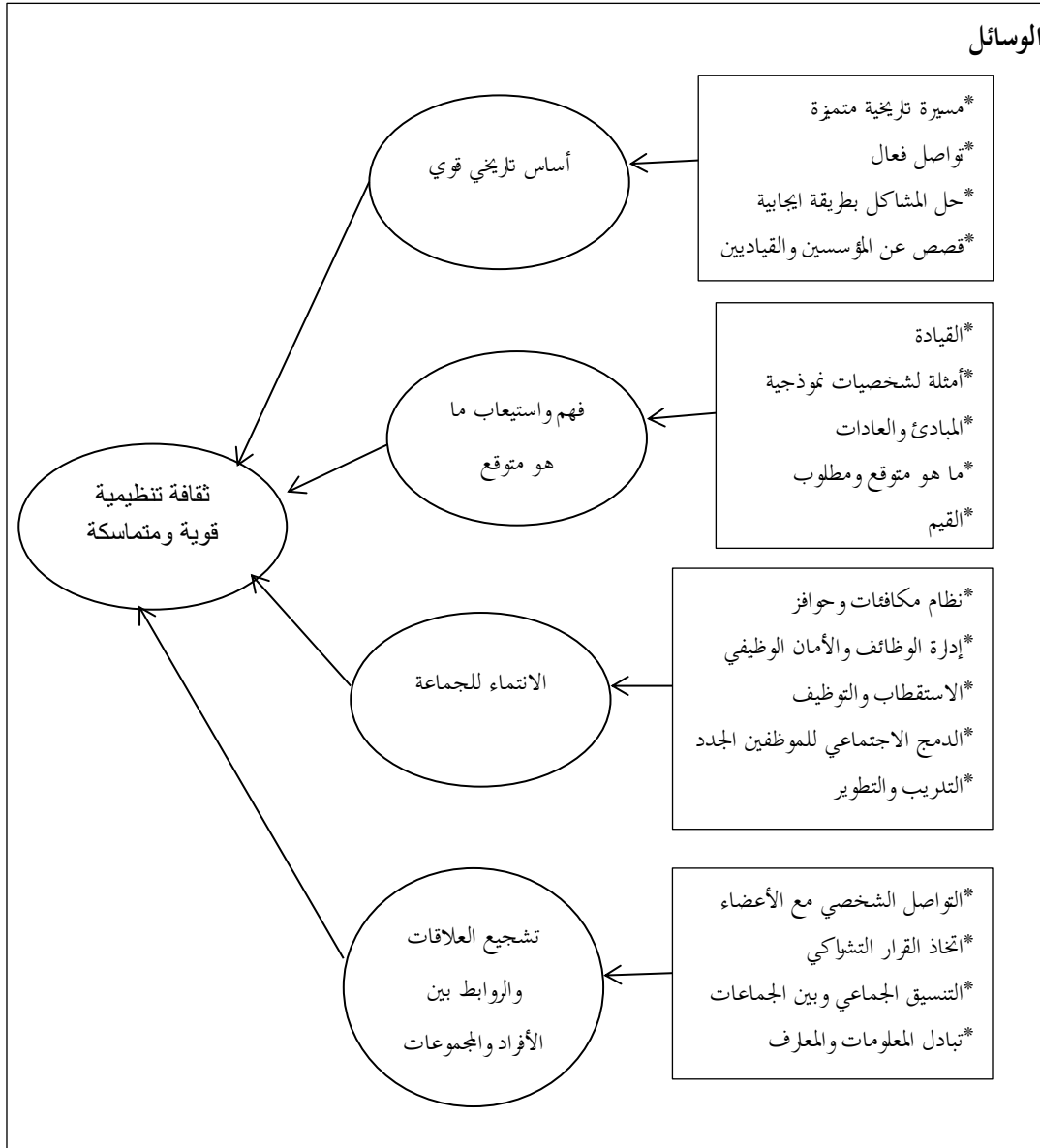
1-8-الكفاءة: تسعى المنظمات الناجحة إلى تحسين أداء العاملين وفق الطرق الصحيحة للعمل وإكساب العاملين اتجاهات جديدة نحو العمل الجاد، فكفاءة المنظمة تقتضي ارساء جهود حثيثة من المديرين التنفيذيين وكافة أفراد المنظمة نحو أداء المهام بطرق صحيحة والتزام تام بترشيد موارد المنظمة.

1-9-العدالة: يجب على المنظمة التي تسعى للنجاح وتحقيق الأهداف المسطرة من قبلها، أن تجعل العدالة بين الموظفين من أولى اهتماماتها وتكون العدالة من حيث الامتيازات كحق الوصول للمناصب العليا بالنسبة للموظفين المؤهلين والمجتهدين، حتى تكون للموظفين الدافعية اللازمة والتحفيز للقيام بالمهام المطلوبة منهم، كما يجب تحقيق العدالة في العقوبات للأفراد الذين يخرجون عن نظام المؤسسة أو يرتكبون أخطاء مهنية جسيمة، وعليه فإن العدالة من أهم مكونات الثقافة التنظيمية.

1-10-فرق العمل: تعتبر فرق العمل من أهم المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وحلقات الجودة لذا فإن أغلب المنظمات تتبع طريقة تكوين فرق عمل فعالة، في مختلف الأقسام وهذا ما يجعل أعضاء الفريق يتبادلون الخبرات من جهة، وتزيد مردوديتهم من جهة وتزيد من ولائهم للمنظمة وشعورهم بأهمية تحقيق الأهداف.

1-11-القانون والنظام: تسن المنظمات الفعالة قانون خاص تسيير وفقه المنظمة وتفرض احترامه على جميع أعضاء المنظمة سواء كانوا شركاء ومسيرين أو عمال وإداريين، وينبغي أن تنسجم هذه القوانين والنظم مع قوانين الدولة، ويعتبر تعويد أفراد المنظمة على سلوكيات مقننة ومنظمة مصدرا مهما لقوة المنظمة وهذا ما يمنع الانفلات والتسيب ويشجع على الانضباط التنظيمي.

الشكل رقم 2: مكونات الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة



Source : Ivancevich JM, Gibson JL, Donnelly Jr. Konopaske, R.2012.Organization-Behavior Structure, Processes.14th.USA.McGraw-Hill Irwin Chapter2 p36.

يختصر هذا الجدول كيفية الحصول على ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة، عبر أربع مداخل رئيسية، وهي: أساس تاريخي قوي؛ وفهم واستيعاب ما هو متوقع؛ والانتماء للجماعة؛ وتشجيع العلاقات والروابط بين الأفراد والمجموعات. لذلك من المهم العمل على تدعيم هذه المداخل لتكوين ثقافة تنظيمية قوية ومستمرة وغير معرضة لخطر الاندثار بسبب الهشاشة التي قد تعتريها،

2- مقومات الثقافة التنظيمية: يلخص لنا ايفنسافيش وزملائه المقومات الأربعة للثقافة التنظيمية المتينة فيما يلي:

2-1- أساس تاريخي قوي: يعتبر تاريخ المنظمة من أهم مقومات الثقافة التنظيمية إذ يعبر عن مسيرتها وتطورها، كما يعبر عن مرجعيتها في التواصل الفعال وحل المشاكل بالطرق المناسبة والفعالة، وأيضاً يبرز مواقف المؤسسين للمنظمة وقصصهم البطولية الملهمة التي تجعل أفراد المنظمة يستلهمون منها ويتخذونها مرجعاً في خدمة وتطوير المنظمة باستمرار.

2-2- فهم واستيعاب ما هو متوقع: يجب على المنظمة استيعاب وضعها الحالي واستشراف المستقبل وتوقع التغيرات المحتملة على ضوء مبادئها وعاداتها، وأيضا التصرفات النموذجية لشخصياتها المعروفة وقيادتها.

2-3- الانتماء للجماعة: يعتبر من أهم المقومات للثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة، إذ يجب على المنظمة أن تعزز روح الانتماء لأفرادها حتى تدعم روابط الصلة معهم، باستخدام كل الطرق التي تسمح بتحقيق هذا الهدف وخاصة إنشاء نظام للمكافآت والحوافز كتشجيع للأفراد، الذين يعملون بجد ويحققون نجاحات مختلفة، كتحسين خدمات المنظمة وزيادة مبيعاتها، وأيضا للأفراد الذين ينجحون في حل المشاكل التي تهددها مثل: الإفلاس، تراجع المبيعات، انخفاض جودة المنتجات...إلخ.

كما يجب على المنظمة أن تهتم بتسيير مواردها البشرية عبر نظام كامل يسمح لموظفيها بالحصول على الأمان الوظيفي، عبر الأجور والعلاوات والتدريب والتطوير المستمرين، وأيضا الاندماج الاجتماعي للموظفين الجدد وهذا ما يعزز روح الانتماء للمنظمة التي تعمل كمجموعة متجانسة تنتمي لثقافة تنظيمية موحدة.

2-4- تشجيع العلاقات والروابط بين الأفراد والجموعات: تنشأ بين أفراد المنظمة علاقات شخصية وتنظيمية، وأيضا علاقات بين الأفراد والجموعات وحتى بين المجموعات المختلفة، مثل علاقات الأفراد بفريق المحاسبة، أو علاقة فريق الصيانة بمختلف الوحدات الإنتاجية والمصالح المختلفة للإدارات العمومية وغيرها.

هذه العلاقات يجب أن تسير في مصلحة المنظمة عبر بناءها بطريقة صحية وإيجابية حتى تضمن التعاون والتنسيق بين الموظفين وتبادل المعلومات والخبرات وهو ما ينعكس مباشرة على إرساء ثقافة تنظيمية متينة.

المطلب الرابع: المكونات الثقافية للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر

تعتبر الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر التي صيغت في سبتمبر 2024 أو وثيقة رسمية ترسم معالم التحول الرقمي الشامل للجزائر للفترة الخماسية 2025-2030، وهذه الوثيقة التي تكفلت بصياغتها المحافظة السامية للرقمنة بالتشارك مع مختلف الدوائر الحكومية وكذا الجامعات والخبراء والمختصين في تكنولوجيا المعلومات من خبراء ورواد أعمال. وهذه الوثيقة الهامة ركزت كثيرا على الجانب الثقافي للتحول الرقمي.

1-رؤى الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي: حددت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي الرؤى المنتظر تجسيدها كما يلي¹:

— اهتمام القيادة العليا بالرقمنة وتحلت في توجيهات رئيس الجمهورية السيد عبد المجيد تبون، بتحقيق تحول رقمي في الجزائر وجسد ذلك من خلال الالتزام رقم 25 من التزامات السيد رئيس الجمهورية "تحقيق تحول رقمي لتحسين الاتصال وتعميم استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، خاصة في إدارة المرفق العمومي وتحسين حوكمة القطاع الاقتصادي" وقد انعكس هذا الالتزام على تأسيس المحافظة السامية للرقمنة ووضعها تحت الوصاية المباشرة لرئاسة الجمهورية وإعطاء صفة وزيرة للمحافظة السامية للرقمنة

¹ مريم بن مولود الوزيرة المحافظة السامية للرقمنة، ديباجة الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، ص3.

السيدة مريم بن مولود وهذه المحافظة تتولى وظائف التخطيط والإشراف، المتابعة، التنسيق والرقابة بالتنسيق مع الوزارات الحكومية والخبراء والمتعاملين الاقتصاديين الناشطين في مجال الرقمنة؛

- اعداد استراتيجية وطنية للتحويل الرقمي برؤية جزائر رقمية 2030 "رائد قاري في مجال التحويل الرقمي من خلال اتصال رقمي عالي الجودة للجميع وخدمات عمومية مرقمنة بالكامل واقتصاد رقمي وطني خالق للثروة مع الحفاظ على البعد الاجتماعي"؛
- الاعتماد على مقارنة تشاركية تشاورية مع جميع القطاعات الوزارية والخبراء والفاعلين والمتعاملين الاقتصاديين في مجال الرقمنة؛
- إرساء مبادئ الشفافية والمساواة في الولوج والحصول على المعلومة.

2 محاور الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي: تقوم هذه الاستراتيجية على خمسة (05) محاور أساسية وهي¹:

1. البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

2. الموارد البشرية والتكوين والبحث والتطوير.

3. الحوكمة الرقمية.

4. الاقتصاد الرقمي.

5. المجتمع الرقمي.

من بين هذه المحاور الخمسة نستطيع القول أن محورين كاملين يتعلقان بالثقافة التنظيمية ويتمثلان في المحور الثاني الذي يعنى بالموارد البشرية والتكوين والبحث والتطوير، والمحور الخامس الذي يهتم بالمجتمع الرقمي، وهذين المحورين يساهمان في تكوين ثقافة رقمية سواء بالموارد البشرية عبر التحويل نحو العمل الرقمي أو العمل الذي يعتمد بشكل أساسي على وسائل وتقنيات تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وأيضا في تكوين مجتمع رقمي يقوم على مبادئ أخلاقية معينة تحددها السلطات العمومية بما يتوافق مع مقومات الدولة الجزائرية، ويشمل هذا المجتمع صانعي المحتوى الرقمي (المؤثرون) والمتلقين للمحتوى الرقمي.

3 ركائز الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي: كما بينت هذه الاستراتيجية أنها تقوم على ركيزتين أساسيتين وتتمثلان في: الجانب القانوني وهو تنظيم شامل ينظم ويؤطر ويضبط مجال الرقمنة، وتعكف المحافظة السامية للرقمنة على تحديد هذا الجانب عبر إعداد قانون الرقمنة بإشراك كل المعنيين بمجالها في الجزائر، والركيزة الثانية هي الأمن الرقمي وهو جانب تقني يتمثل في حماية المعلومات والبيانات، وهذا ما يبين أن أحد الركيزتين وهي الجانب القانوني والتنظيمي تندرج بالأساس في الثقافة التنظيمية.

4 قيم الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي: تمحورت قيم الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في ثلاثة قيم أساسية، جاءت كما يلي:

4-1- الشفافية وفعالية التسيير: تمكن هذه القيم من بناء الثقة بين الأطراف الفاعلة على المستوى الداخلي والخارجي، سواء كانوا مواطنين أم مؤسسات أو شركاء آخرين، كما تضمن وضوح ومسؤولية وتوافق النشاطات المبادر بها في إطار التحويل الرقمي مع القيم الأخلاقية والممارسات المثلى في التسيير.

¹ المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر، أوت 2024، ص 13.

4-2- التكافؤ والمساواة: تضمن هذه القيمة الولج المتكافئ والمتساوي للخدمات الرقمية والفرص التي تقدمها الإدارة أو الشركات لكل فرد أو هيئة بغض النظر عن مكانتهم، أو أصولهم أو مستوياتهم الاجتماعية أو مستوياتهم الاقتصادية، فهذه القيمة تضمن فرص متساوية للولوج إلى الخدمات الرقمية في ظل المنافسة العادلة.

4-3- تحفيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية: يجب أن يكون القطاع الرقمي أحد الركائز الهامة لتحفيز التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية من خلال تشجيع الابتكار، الإنتاجية، الولج إلى المعلومات، التعليم والشمول المالي والشمول الاجتماعي. وتعد القيم التنظيمية من مكونات الثقافة التنظيمية لذلك يمكن القول بأن الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي راهنت على الثقافة التنظيمية، كإطار أساسي ومحفز لنجاح مشروع التحول الرقمي في جميع مستوياته.

5 مبادئ الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي: اعتمدت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي خمسة مبادئ توجيهية وهي كالآتي:

5-1- التركيز على المواطن والمؤسسة: جعلت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي كل من المواطن والمؤسسات في صلب اهتماماتها، فكل مبادرة يتم اتخاذها يجب أن تشكل فائدة وأولوية للمواطن والمؤسسة.

5-2- شاملة وتشاركية: لقد جمعت كل الأطراف الفاعلة والمعنية ولم تقصي أي منها في سياق المقاربة التشاركية الداعية إلى مساهمة جميع الفاعلين في تحول رقمي ناجح.

5-3- الحفاظ على السيادة الرقمية: يجب تعزيز البنى التحتية الرقمية الأساسية، ورأس المال البشري، وتطوير صناعة رقمية محلية وأنظمة حماية للمعلومات والبيانات، كما يضمن الاستقلال الرقمي للجزائر.

5-4- حماية الخصوصية والبيانات الشخصية: لكي تخطى الرقمنة بثقة المواطن يجب أن ترافقها تشريعات وقواعد أخلاقية، تضمن الحفاظ على أمن وسرية البيانات الشخصية للأفراد والهيئات والمؤسسات.

5-5- تشجيع الشراكة بين القطاعين العام والخاص: شجعت الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص، لتطوير الحلول والابتكارات الرقمية بما يحقق أهداف التحول الرقمي.

المبحث الثاني: نماذج وأنواع الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية التي تميز المنظمة في محيطها الداخلي والخارجي، كما تعتبر الهوية الثقافية والاجتماعية والحضارية التي تعبر عنها، وتوضح معالم مستقبلها، وهذه الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى بحسب عدة عوامل يمكن أن تؤثر في نوع الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما كالثقافة الاجتماعية لقادتها، والوضع السياسي للبلاد، ونوع القوانين وأنظمة الحكم وغير ذلك من العوامل، كما يجب القول أن تنوع الثقافات التنظيمية بين المنظمات أمر طبيعي جدا فكما أن شخصيات الناس تختلف، فالمنظمات كذلك فلكل منظمة تتميز ببصمتها، ورسالتها، واستراتيجيتها، وعادة ما تتفاعل عدة مكونات لتكون لنا ثقافة تنظيمية تنمو وتتطور وتتغير تبعا لتطور المنظمة في حد ذاتها، أو تبعا للتغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي.

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

توجد العديد من الثقافات التنظيمية وتختلف أنواعها باختلاف الكتاب والباحثين يمكن التطرق لأهم هذه الأنواع فيما يلي:¹

1 أنواع الثقافة التنظيمية حسب إيهاب فاروق مصباح العاجز: يقسمها هذه الباحثة إلى الأنواع التالية:

1-1- الثقافة البيروقراطية: في بعض المنظمات تحدد الأعمال والمهام والصلاحيات وفقا للنظام البيروقراطي الذي أسسه ماكس فيبر Max Weber، والذي يقوم على تحديد الوظائف والمسؤوليات بدقة على أساس هرمي يراعى فيه تدرج السلطة والمهام وفقا للهيكل التنظيمي، الذي يحدد انسيابية المعلومات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، وكذلك القرارات التي تأتي من هرم السلطة وتنفذ في المستويات الوسطى والدنيا منها.

ووفقا لهذه الثقافة التنظيمية فإن العلاقات يغلب عليها الطابع الرسمي والقانوني ويتدرج الموظفون في السلم الوظيفي حسب الأقدمية والتكوين.²

1-2- الثقافة الإبداعية: تتميز بحب المغامرة ونوع من المرونة يعطي الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات الملائمة التي تتناسب مع المواقف المطروحة في المنظمة، وهو ما يشجع على التفكير الإيجابي وتحمل المسؤولية.

1-3- الثقافة المساندة: تسمى هذه الثقافة في بعض الأدبيات (ثقافة فريق العمل) تتسم هذه الثقافة التنظيمية بالتسامح والتعاون بين مختلف الأفراد، وانتشار ثقافة التعاون ومساعدة الآخر، وهذه القيم الأخلاقية الجيدة من صداقة وحب تجعل الأفراد متضامنين بينهم ويساندون بعضهم لتحقيق أهداف مشتركة، حيث يشعرون بأنهم في أسرة واحدة ولذلك فإنهم يتعاملون بحس إنساني عالي.

1-4- ثقافة العمليات: تقوم هذه الثقافة التنظيمية على التركيز على العمل وطريقة انجازه أكثر من النتائج، لذلك تنعدم الرغبة عند الأفراد في المخاطرة، وتحمل المسؤوليات، لأنهم يرغبون في حماية أنفسهم أولا والعمل وفقا لما تقتضيه القوانين والأعراف التي تحكم المنظمة، كالاتزام بالوقت التنظيمي وتفاصيل العمل.

1-5- ثقافة المهمة: يتم التركيز في هذه الثقافة التنظيمية على النتائج وليس العمل نفسه، لأن ما يهم المنظمة هي النتائج، وهذا ما يجعل الأفراد يتولون مهمة تحقيق نتائج مثالية بطرق مبدعة، حيث يتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات بطرق مبدعة، وتشجع هذه الثقافة التنظيمية على استخدام موارد المؤسسة بطرق فعالة.

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نجاح الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي - محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 21-22.

² فارس حسن اسماعيل، علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 35، العدد 01 سنة 2011، مسترجع من <http://search.mandoumah.com/Record114029>، ص 203.

6-1-ثقافة الدور: تركز هذه الثقافة التنظيمية على الأدوار التي تحدد بحسب المنصب، أو بحسب الخبرة، أو بموقع الفرد في الهيكل التنظيمي، حيث تحترم هذه الثقافة الرتب والتخصصات التي توزع على حسابها الأدوار، وهو ما يتلاءم مع الثقافات البيروقراطية أو المنظمات البيروقراطية، ومن عيوبها أنها لا تشجع على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية لأن كل فرد لا يرغب في تحمل المسؤولية إلا بقدر الدور المطلوب منه، وهو ما يقلل من فاعلية العمل خاصة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

7-1-ثقافة النفوذ: يشبهها هاندي Handy بشبكة العنكبوت، لأن الأسرة المالكة للمنظمة تبسط نفوذها على المناصب الأساسية والحساسة، لذلك ليس من السهل اتخاذ قرارات جريئة دون الحصول على تفويض من المالكين، الذين يعينون في المناصب القيادية الموالين لهم وفي مختلف مستويات المنظمة، ويعتمد نجاح المنظمات التي تسير بهذه الثقافة على خبرة وابداع أصحاب النفوذ، ومدى قدرتهم على اتخاذ قرارات صائبة وتكتيكية تصب في مصلحة المنظمة، وهذا لحساسية تلك المناصب كمسؤول دائرة المحاسبة ومدير التسويق ورئيس وحدة الإنتاج...إلخ.

8-1-ثقافة الوظيفة أو العمل: تنتشر هذه الثقافة التنظيمية في المنظمات الديناميكية وفقاً لويلسون والتي تهتم بالبحث والتطوير، لذلك يتم استقطاب الموظفين المؤهلين، أصحاب الخبرة، بما تقتضيه الوظائف من تطور تقني ومعرفي حاصل، وهو ما يتطلب دائماً المرونة والتغيير والتنسيق بين مختلف الوظائف والمصالح لكن ما يطرح إشكالا هو التكاليف المادية المتزايدة لتوظيف وتكوين عدد كبير من الأفراد.

9-1-ثقافة الفرد: هذه الثقافة تهتم بالفرد وتضع الهيكل التنظيمي على أساس احتياجات الفرد، ولا تولي أهمية للسلطة الرسمية أو الهيكل الرسمي، بل تضع الفرد في وضع يمكنه من اتخاذ قرارات مهمة وجريئة بحرية بالغة، شرط أن تخدم هذه القرارات مصلحة المنظمة، وتعود بنتائج جيدة وهذا ما تتجه إليه المنظمات الحديثة التي تخلت عن الهيكل الهرمي لصالح الاهتمام بكل فرد في المنظمة على أنه مكسب ومورد في حد ذاته، وهو ما يشجعهم على الابداع والابتكار ويزيد من ولائهم التنظيمي.

10-1-الثقافة الملائمة: وفقاً لشارلز هل وجارث جونز، الثقافة الملائمة تعني قدرة المنظمة على تبني واستخدام ثقافات تنظيمية متعددة تتلاءم مع متطلبات كل فرع أو وحدة تنظيمية بناءً على خصائصها واحتياجاتها البيئية. فمثلاً، قد يتميز فرع بالحركة والديناميكية فيحتاج إلى ثقافة مرنة تشجع الابتكار والتجديد، في حين يتسم فرع آخر بالثبات والرسمية فيعتمد ثقافة بيروقراطية تركز على القواعد والإجراءات كأساس للسيطرة والتنظيم. يرى هل وجونز أن هذا التنوع في تبني أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية، مثل الثقافة البيروقراطية، وثقافة الفرد، وثقافة المهمة، داخل نفس المنظمة، يمكن أن يعزز القدرة التنظيمية على تحقيق أهدافها بفعالية، مع الاستفادة من مزايا كل نوع وتقليل آثاره السلبية المحتملة.

وباختصار، الثقافة الملائمة تعكس معالجة المنظمة لاستراتيجيتها باستخدام ثقافات متعددة ومتكاملة تناسب الاختلاف في بيئات العمل الداخلية المختلفة، بما يحقق التكيف الدائم والنجاح في مواجهة التحديات

2 تقسيم الثقافة التنظيمية حسب القوة والضعف: هناك من يقسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين رئيسيين وهما:¹

1-2-الثقافة القوية: في هذه الثقافة يكون التمسك بقيم المنظمة كبيرا جدا بين أعضائها إذ يقتنعون بها ويطبّقون مبادئها واتجاهاتها إلى أبعد الحدود.

2-2-الثقافة الضعيفة: وهي عكس الثقافة القوية إذ لا تحظى الثقافة التنظيمية للمنظمة بقبول واقتناع الموظفين، وبالتالي لا يطبقونها ولا تكون أساسا من أهدافهم وأولياتهم وهذا هو مصدر ضعفها.

1-2-1-عوامل ضعف وقوة الثقافة التنظيمية: تتحكم في قوة وضعف الثقافة التنظيمية للمنظمة مجموعة من العوامل نوجزها فيما يلي:²

1-1-1-2-حجم المنظمة: يتحكم حجم المنظمة بشكل كبير في تشكيل ثقافة المنظمة، فالمنظمات الصغيرة الحجم لديها فرص أعلى لتكوين ثقافة موحدة ومشتركة وقوية، فغالبا المنظمات الصغيرة يتشارك أفرادها نفس القيم والمعايير نظرا لاتصالهم الدائم مع بعض، بينما المنظمات الكبيرة تقل فيها فرص تكوين ثقافة متجانسة وقوية لدى جميع أفرادها، حيث أنها ذات امتداد جغرافي ووظيفي كبير وأحيانا تكون لها فروع في جميع أنحاء العالم.

2-1-1-2-العمر التنظيمي: غالبا المنظمات القديمة لديها ثقافة واضحة وقوية عكس المنظمات الحديثة، إذ يشكل الرافد التاريخي أهمية بالغة ومصدر للقيم بالنسبة للأفراد.

3-1-1-2-التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على القيام بالمهام التنظيمية، وهو ما يعتبر أحد دعائم ثقافة تنظيمية مشتركة، ويؤثر أيضا إيجابيا على مستوى الأداء.

4-1-1-2-التنشئة الاجتماعية: تقوم التنشئة الاجتماعية بإدماج الأفراد في المنظمة بطريقة سلسة، تسمح باكتسابهم لقيم المنظمة وهذا ما يساعد في تكوين ثقافة تنظيمية قوية، لذلك فكلما نشطت المنظمة في مجال التنشئة الاجتماعية كانت ثقافتها التنظيمية أقوى.

5-1-1-2-البيئة الخارجية: يعتبر استقرار البيئة الخارجية مهم جدا في استقرار البيئة الداخلية، وهو ما ينعكس على قوة الثقافة التنظيمية.

¹ الطاهر غزار وحنان بن علي، مرجع سابق، ص 70.

² خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 سبتمبر 2013، ص 267.

1-1-2- التغيير التنظيمي: إن التغييرات الكبيرة التي تمس الهيكل التنظيمي، وأيضا الاستقالة من العمل أو ترك المنصب، يؤثر على المنظمة ويضعف ثقافتها التنظيمية، لذلك يشكل الاستقرار التنظيمي فرصة للاتفاق والتجانس بين الأفراد، ويعكس قوة الثقافة التنظيمية للمنظمة.

يمكن ملاحظة أن اجتماع هذه العوامل يشكل ثقافة تنظيمية قوية جدا، وعليه يجب على المدراء والمسيرين أن يركزوا على هذه العوامل التي تخدم منظماتهم وتزيد من استقرار مواردها البشرية.

3 أنواع الثقافة التنظيمية حسب هاندي Handy: وفق الدراسة التي أجراها هذا الأخير فإن للثقافة التنظيمية أربعة أنواع رئيسية وهي:¹

1-3- ثقافة القوة Power Culture: وهي تلك التي تركز على عملية الضبط والتأثير من خلال أصحاب النفوذ عبر سلسلة من القواعد والإجراءات مثل الشركات والمؤسسات الخاصة.

2-3- ثقافة الدور Role Culture: وهي تلك التي تعتمد على الوظائف والتخصص فيها من أجل إنجاز العمل وتحقيق الأهداف مثل المنظمات الحكومية.

3-3- ثقافة المهمة Task Culture: وهي تلك التي تهتم بتجسيد النتائج المراد تحقيقها، مع الالتزام بالحد الأدنى من القواعد والإجراءات التنظيمية، مع التركيز على الخبرة وثقافة التكيف والمرونة مثل المنظمات الاستشارية

4-3- ثقافة الفرد Person Culture: تركز هذه الثقافة على الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة عبر أحداث توافق وانسجام بين رغبات الفرد وأهدافه وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.

4 أنواع الثقافة التنظيمية حسب شنيذر Schneider: اعتمد شنيذر تقسيما مخالفا لغيره من الباحثين أين قسمها إلى الأنواع التالية:²

1-4- ثقافة الصرامة: الثقافة التي تقوم على عمليات الضبط والرقابة والاحكام، والصرامة كالمدارس العسكرية والثكنات.

2-4- ثقافة الفريق: المشاركة والأداء الجماعي للعمل كالمؤسسات التي تتبنى فرق العمل كالجوامع والمستشفيات وفرق البحث العلمي وفرق العمليات الطبية الجراحية

¹ عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي ماهي أنماط الثقافة السائدة في المنظمات؟ (1/2)،

<http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-987.aspx>، 2021/12/24 بتوقيت 13:56.

² نفس المرجع السابق.

3-4-ثقافة الأداء العالي: هذا النوع نجده في مؤسسات يكون مستوى أعضائها العلمي راقي جدا كالشركات التي تتخصص في ميادين علمية دقيقة مثل: إلكترونيك، لكيمياء، علم الفضاء، كما نجده في المنظمات المرموقة كالوزارات والجامعات والمستشفيات...إلخ.

4-4ثقافة الأدب والأخلاق: تنسم بثقافة التهذيب والرعاية وهي التي تعمل بمقاربات أخلاقية ودينية غايتها نشر الأخلاق الحميدة وتهذيب الخصال، ونشر الذوق الحسن والألفاظ الطيبة كالمعاهد الدينية والمساجد...إلخ.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

1العوامل المحددة: تتحدد الثقافة التنظيمية لأي منظمة بحسب عدة عوامل تتفاعل فيما بينها وتجتمع لتشكيل لنا الثقافة التنظيمية المناسبة لها، وبعض هذه العوامل لا يمكن تجاهلها حيث تفرض نفسها في تشكيل الثقافة التنظيمية كالمحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، وطبيعة أفراد المنظمة، والقيم الثقافية العامة السائدة في مجتمع المنظمة، وعوامل أخرى يمكن إدراجها في عملية إدارة الثقافة التنظيمية نفسها، كنوعية المنظمة وفلسفة مسيرتها وطبيعة رسالتها وخلفيتها الفكرية وأهدافها وغيرها من العوامل، ويمكن أن نعرض أهم العوامل فيما يلي:¹

-الصفات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات ودوافع واتجاهات؛ والصفات التي تتطلبها وظائف المنظمة وتناسب مع الصفات الشخصية للأفراد؛

-التنظيم الإداري الذي له أهمية كبيرة في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، وهيكل الاتصالات التنظيمية، ونوعية الإدارة، والاتصال فيما بين الأقسام والمستويات في المنظمة، وطرق اتخاذ القرارات؛

-المزايا التي يحصل عليها كل فرد من وظيفته في المنظمة كالأجور والمكافآت والمنح المالية والقروض والمساعدات التي يكون لها دور كبير في تبيين جهود الأفراد وتعطيهم صورة عن أهميتهم الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يزيد من ولاءهم التنظيمي ويحسن سلوكياتهم التنظيمية؛

-القيم الأخلاقية السائدة في المنظمة ومحيطها، فمثلا الأخلاق الحسنة كالصبر، وإتقان العمل، والصدق والنصيحة، وحب الخير للغير، والتعاون تجعل المنظمة تكتسب ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية، بينما انتشار الأخلاق السيئة في المنظمة، ومحيطها يساهم بشكل كبير في إضعاف وتحديد مصالح وأهداف المنظمة، لأن ثقافتها التنظيمية في هذه الحالة ستكون هشة، ومبنية على الأنانية، والأعمال التي تفتقر للجودة، هو ما يساهم في انتشار الصراعات التنظيمية، والسلوكيات التنظيمية المنحرفة، لذلك يجب تعزيز الاتجاهات الأخلاقية التي تخدم المصالح المشتركة للمنظمة وأفرادها.

¹ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 01، العراق، مارس 2019، ص 159.

يمكن التطرق لعوامل أخرى فيما يلي:¹

- حجم المنظمة فكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما صعب تكوين ثقافة تنظيمية موحدة، تشمل جميع فروعها خاصة بالنسبة للمنظمات المتعددة الجنسيات أو العابرة للقارات، والعكس فيما يخص المنظمات الصغيرة أو المصغرة التي يمكن التحكم أكثر في ثقافتها التنظيمية؛

- الوظائف الإدارية تلعب دوراً مهماً في تحديد الثقافة التنظيمية، كالتوجيه، والتنظيم والاتصال، وغيرها؛

- العمر التنظيمي فكلما كان تأسيس المنظمة قديماً كانت لها فرصة تكوين ثقافة تنظيمية أكبر من المنظمات الحديثة النشأة؛

- تصريحات الإدارة العليا أين تلعب هذه التصريحات دوراً كبيراً في تكوين الثقافة التنظيمية الجيدة، خاصة إذا كانت هذه التصريحات قوية، وتستند إلى احتفالات، وقصص، وشعارات، ورموز، وأبطال، فإنها تؤثر على القيم وقناعات أفراد المنظمة؛

- التنشئة الاجتماعية فكلما كانت تنشئة الأفراد الاجتماعية تحثهم وتعودهم على حب العمل وإتقانه كلما كانت ثقافتهم التنظيمية جيدة وقوية وينعكس ذلك على سلوكهم التنظيمي، وهذا ما يلاحظ في ثقافة بعض الدول التي تقدر العمل، وتزدري البطالة، والاعتماد على الغير، ومنها الثقافة الألمانية، الثقافة الصينية، الثقافة اليابانية، ثقافة أمريكا، وقد أثرت الثقافة التنظيمية القوية في هذه الدول على تحسين كفاءة مؤسساتها وانتشار ثقافة الجودة الشاملة.

- التكنولوجيا المستخدمة فاستخدام التكنولوجيا المتطورة بشكل مكثف يتيح فرصة تدعيم قيم ثقافية بين أجزائها المشتركة؛

تأثير العولمة على الثقافة التنظيمية باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال مثل: شبكة الإنترنت للانخراط في الاقتصاد الرقمي عبر التجارة الإلكترونية وتبني وسائل الدفع الإلكترونية.

المطلب الثالث: أبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية

1 أبعاد الثقافة التنظيمية: اختلف الباحثون في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، فكل باحث يرى أبعاد مهمة في تكوين ثقافة المنظمة حسب مقارنته، ويبقى الإلمام بكل تلك الأبعاد مهما في فهم الجانب النظري للثقافة التنظيمية

1-1- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب إريكسون Erickson: يرى بأنها تتمثل في ستة أبعاد مهمة وهي:²

1-1-1- الهيكل التنظيمي: يمكن القول بأنه القاعدة الأساسية التي تبني عليه المؤسسة جهودها حتى يتدفق العمل بين الأقسام المتعددة بسهولة، بداية من تعيين الرئيس التنفيذي للشركة والمديرين الفرعيين الذين يندرجون تحته مروراً بتقسيم الإدارات وتوزيع المهام والمسؤوليات لكل إدارة وصولاً لتحديد الترتيب الوظيفي لكل موظف ويتم تصميم الهيكل التنظيمي من قبل الإدارة العليا في المنظمة

¹ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 06، ص 30-301.

² نفس المرجع السابق، ص 301.

من أجل تقسيم وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الإدارات، بداية من أعلى منصب إلى أقل رتبة مهنية، ويتم فيه تقسيم الموظفين على الأقسام والإدارات، وتحديد علاقات الأقسام ببعضها مثل تحديد علاقة قسم المحاسبة بالصيانة وغير ذلك من الأمثلة.

1-1-2-أهمية أمن المنظمة: بحسب رأينا فإنه يقصد بأمن المنظمة كل ما يتعلق بحمايتها وحماية أصولها ومواردها كحماية الأشخاص وضمان سلامتهم الجسدية من الاعتداءات وبالتالي يجب توفير عناصر بشرية مخصصة للحماية وتزويدهم بأنظمة المراقبة كاميرات وأنظمة الإنذار، ولا تتوقف عند ذلك بل تتعلق أيضا بحماية وثائق المؤسسة لتجنب الاختلاسات والتلاعب بأصولها، وفي ظل التحول الرقمي الشامل برزت الحاجة الملحة للأمن الإلكتروني للبيانات والمعلومات من الاختراق والتخريب وغيره من الجرائم السيبرانية، كما تحتاج المنظمة لحماية سمعتها وقيمها المعنوية، كرموزها، ورسالتها، وشخصيتها الاعتبارية، وبصفة عامة يجب على المنظمات إيلاء عناية فائقة لأمنها من كافة الجوانب، القانونية والاجتماعية والاقتصادية.

1-1-3-الاتصالات: تعني كيفية تبادل المعلومات داخل المنظمة وخارجها، ويشمل ذلك الاتصال بين الموظفين داخل المنظمة والاتصال مع العملاء وأصحاب المصلحة خارجها، باستخدام الوسائط المتنوعة كالهاتف وتطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي سواء عن طريق الدردشة أو المحادثات المسموعة والمرئية، ويلعب البريد الإلكتروني دورا بارزا في تأمين اتصالات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة، لكن هذا لا يعني عن الاتصال التقليدي المباشر بين العاملين، إذ يجب تقليل التوتر بين الأفراد ونشر قيم المحبة والتعاون بينهم، وتفيد الاتصالات الداخلية في تبادل المعرفة والخبرة والإعلام بالسياسات والإجراءات الجديدة، ما يساهم في سير مصالح المنظمة بكفاءة عالية عبر زيادة التنسيق بينها، بينما تفيد الاتصالات الخارجية في ضمان سلسلة الامدادات والحفاظ على العملاء ومحاوله تعزيز الحصة السوقية.

1-1-4-السلوك الإداري: يعرف بأنه نشاط الإنسان وتصرفه في أماكن العمل أو أنه سلوك الموظفين في المؤسسات التي يشتغلون فيها، وهذا السلوك تحكمه قوانين وأنظمة داخلية¹.

1-1-5-مشاركة العاملين في اتخاذ القرار: إن مشاركة الموظفين جزء من عملية اتخاذ القرار حيث تحسن من مستوى الثقة بين الأفراد، كما تعزز الثقافة التنظيمية بينهم، فإشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد من شعورهم بالمسؤولية ويعزز انتمائهم الوظيفي ويدفعهم بالتجاه الالتزام التنظيمي والرغبة في الابداع والابتكار، إن المشاركة تضمن تنوع وثراء الآراء المقترحة والتي تأتي من أشخاص مختلف معارفهم وخبراتهم ويصب ذلك في مصلحة المنظمة، كما أن التشاركية هي من قيم المنظمات الحديثة التي تظهر أحيانا عبر مصطلح الحكومة في منظمات الأعمال أو في المنظمات العمومية بحسب نوعها، بعكس القيم القديمة التي تتبنى الاتصال الفوقي التسلسلي دون مراعاة الجوانب الإنسانية في التسيير².

¹ نبيل رفيق محمد، السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للمتمدرسين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20، العدد 82، ص 792.

² فوزية بوقطف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالة للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 11، العدد 02 (2017)، ص 582.

1-1-6- استجابة العاملين وتصرفاتهم: تشير إلى كيفية تفاعل الأفراد في بيئة العمل، بما في ذلك ردود الفعل والتصرفات التي يظهرونها في مواجهة المواقف والتحديات المختلفة، حيث يمكن أن تتأثر هذه الاستجابات بالعديد من العوامل، بما في ذلك الثقافة التشاركية ومكافآت الإدارة وأيضاً العلاقات الاجتماعية للعاملين، وخبراتهم المكتسبة كما تتأثر استجاباتهم بالقيم والمعتقدات والصفات الشخصية، الأخرى كالذكاء الاجتماعي، والذكاء العاطفي، والقدرة على التحمل، والتكيف مع المتغيرات، وتساعد الاستجابة السريعة على اكتساب وترسيخ الثقافة التنظيمية، وينعكس ذلك حتماً على أداء المنظمة.

1-2-2- أبعاد الثقافة التنظيمية حسب أسامة خيرى: حدد أسامة خيرى أبعاد الثقافة التنظيمية بأربعة أبعاد وهي:¹

1-2-1- ثقافة المنظمة المتميزة التي تشجع على الابتكار: تنقسم إلى: منظمات مبتكرة ومنظمات غير مبتكرة، وهذا بحسب طرق إدارتها فالمنظمات المبتكرة، تعمل بمبادئ تنظيمية غير جامدة ومرنة، حيث يتم تغييرها بحسب الحاجة إليها، كما أن طرق الاتصال منفتحة وغير تسلطية وهو ما يشجع الأفراد على المبادرة واتخاذ القرارات الحاسمة، وتكوين فرق عمل بدل التخصص الدقيق لكل وظيفة، بينما المنظمات الغير مبتكرة تعمل بمبادئ تنظيمية ثابتة، وعادة ما تكون هرمية، وتعتمد على التخصص الوظيفي، واحتكار سلطة القرار في يد الإدارة العليا، وهو ما يجعلها غير مبتكرة وتقليدية.

1-2-2- ثقافة المنظمة التي تحترم وتقدر الفرد: في المنظمات الحديثة يتم الاعتناء بأفراد المنظمة مادياً ومعنوياً وتحظى آرائهم واقتراحاتهم بتقدير المدراء والمسؤولين لأنها غالباً ما تكون في صالح المنظمة.

1-2-3- ثقافة المنظمة المشجعة لفرق العمل: يفيد العمل في شكل فرق في تكوين الفرد وتحسين أدائه، وإيجاد الحلول للمشاكل اليومية سواء تقنية، أو إدارية أو غيرها، إن تحقيق الأهداف في شكل فريق أحسن وأنجح من تحقيقها بشكل فردي (مفهوم التداوب $2+2=5$) وهذا يثبت أهمية العمل الجماعي، فمعظم المنظمات الناجحة تعمل بأسلوب فرق العمل لزيادة الإنتاجية وحل المشاكل اليومية، فمثلاً المنظمات التي تشتغل بالبناء تعمل بفرق عمل متعددة الاختصاصات (تلحيم، نجارة، بناء، ترصيص صحي، دهن... إلخ) أفضل من المنظمات التي تعتمد على العمل الفردي، لأن الأولى قادرة على حل أي مشكل يعترضهم، نتيجة للكفاءة والتدريب العالي الذي يميز أعضائها.

1-2-4- ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين: تحرض المنظمات المشجعة على المنافسة الموضوعية (النزيهة) بتوفير بيئة تنظيمية تستند إلى (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، العدالة التنظيمية، العدالة في عقاب ومكافئة العاملين بمعايير قانونية وليست ذاتية إلخ).

¹ أسامة خيرى، التميز الوظيفي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردن، ص ص 79-82.

1-3-أبعاد الثقافة التنظيمية حسب ستيفن روبنز وتيموثي جود Stephen Robbins & Timothy Judge: حددا سبعة أبعاد أساسية للثقافة التنظيمية وهي:¹

1-3-1-الابتكار والمخاطرة: وهي تحفز الموظفين للعمل واستعدادهم لاتخاذ قرارات جريئة تحمل نوعا من الابتكار والمخاطرة، قصد تحقيق أهداف المنظمة كتجريب طرق انتاج جديدة، أو اقتحام أسواق غير معروفة وغيرها من القرارات التي تحمل فرص ولا تخلو من مخاطر.

1-3-2-الاهتمام بالتفاصيل: وهي درجة الدقة ومهارة التحليل والضبط من قبل الموظفين التي تدل على وعيهم والتزامهم الوظيفي.

1-3-3-التركيز على النتائج: وهي من المقاربات الإدارية الحديثة التي لا تهتم بالمرجات وحدها وإنما تهتم بالعمليات كما ونوعا.

1-3-4-منفعة الأفراد: حيث أن تحقيق فوائد مادية ومعنوية للموظفين يجعلهم يرتبطون أكثر بمصالح المنظمة الذين يعملون بها، ويحرصون على تحقيقها لأنها تضمن لهم مصالحهم أيضا.

1-3-5-الأولوية للجماعات: وهو توجه حديث نسبيا للمنظمات يعطي الأولوية لفرق العمل على حساب العمل الفردي وهذا لتحقيق الجودة في الأداء والمرجات.

1-3-6-العدوانية: لا تخلو المنظمات من صراعات عدوانية بين أفرادها حتى وإن كانت قليلة أو غير ظاهرة(خفية) لذلك لابد من إدارة هذه الصراعات قصد تقليلها وجعلها في صالح المنظمة (كالصراعات التي تنشأ من المنافسة).

1-3-7-الاستقرار: تقيس درجة تفضيل أنشطة المنظمة لتحقيق النمو.

1-4-أبعاد الثقافة التنظيمية حسب المستشاران توم بيترز وروبرت ووترمان Peters & Waterman: عدد من الأبعاد كما يلي:²

- الإيمان بأنك الأفضل؛
- الإيمان بأهمية التفاصيل وإتمام الإنجاز بدقة؛
- تقدير الأفراد واحترام هويتهم وخصوصيتهم العرقية أو الثقافية؛
- الإيمان بالجودة والخدمات الراقية؛
- الإيمان بأن يكون كل العاملين مبدعين، مع دعم الفاشلين حتى يتجاوزوا فشلهم لأن الفشل أول خطوات النجاح؛

¹ عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة مؤسسة فرتبال عناية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2018، ص ص 26-27.

² المرجع السابق، ص 28.

- الإيمان بالاتصالات الغير رسمية كقناة لعملية الاتصال في المنظمة؛
- الإيمان الواضح والقوي بأهمية النمو وتحقيق الأرباح.

1-5-أبعاد الثقافة التنظيمية حسب رادريكا كابور Radhika Kapur: في مقالها العلمية الموسومة دور الثقافة التنظيمية في

تعزيز الاحترافية شرحت أبعاد مغايرة للأبعاد التي سبق ذكرها ويمكن شرحها فيما يلي:¹

1-5-1-ثقافة الانسانية: هي تلك التي تركز على امتلاك موقف انساني فأعضاؤها داعمين لبعضهم البعض، ويتشاركون أفكارهم ومقترحاتهم ويتبادلون المساعدة بصفة ودية.

1-5-2-ثقافة تابعة: تركز هذه الثقافة على حقيقة أنه من المهم للأفراد تكوين علاقات جيدة مع زملائهم، للقيام بواجباتهم الوظيفية بطريقة منظمة بشكل جيد.

1-5-3-ثقافة تقليدية: تتجذر هذه الثقافة بصفة خاصة في المنظمات البيروقراطية التي تحكم أعضائها قواعد صارمة، ولوائح يجب اتباعها وعدم مخالفتها.

1-5-4-ثقافة التجنب: هذه الثقافة تميز المنظمات التي لا تعمل بنظام المكافئة للنجاحات والانجازات، في حين أنها تعاقب الأفراد على أخطائهم وهو ما يجعل أفرادها يتصلون من مسؤولياتهم ويلقونها على الآخرين لعدم تحمل العواقب.

1-5-5-ثقافة المعارضة: تصف التنظيمات التي تسود فيها المواجهة وتكافئ السلبية، ويكتسب الأعضاء المكانة والتأثير من خلال انتقادهم، وبالتالي يتم تعزيزهم لمعارضة أفكار زملائهم، واتخاذ قرارات آمنة وغير فعالة، بعبارة أخرى فإن الأعضاء غير قادرين على الحصول على نتائج إيجابية من خلال هذه الثقافة، لأنها تركز الاحتكار بدل التشاور والأخذ بأحسن الاقتراحات.

1-5-6-ثقافة القوة: هي وصف للتنظيم الغير تشاركي المبين على أساس السلطة المتأصلة في منصب الأعضاء، يتمسك الأعضاء بوجهة نظر مفادها بأنه سيتم مكافئتهم على تحمل المسؤولية والتحكم في الرؤوسين وفي نفس الوقت الاستجابة لمتطلبات رؤسائهم وتتجلى هذه الثقافة في المنظمات التي تتبع أسلوب قيادة ديكتاتورية أو صارمة.

1-5-7-الثقافة التنافسية: هي الثقافة التي يتم فيها تقدير الفوز ومكافأة الأعضاء المتفوقين والمتميزين عن زملائهم، وفي مثل هذه المنظمات يسود مبدأ الربح والخسارة، ونظرا للتنافسية الشديدة إنهم يعملون ضد بعضهم، ويطمحون للقيام بواجباتهم الوظيفية أفضل من زملائهم، لأن التنافسية ترتبط غالبا بالعدائية إذ لا مجال هنا للعواطف والدواعي الإنسانية.

1-5-8-ثقافة الكفاءة والكمال: تميز المنظمات التي تقدر المثابرة والعمل الجاد، لذلك فإن الأفراد مقتنعون بأنهم بحاجة إلى تجنب جميع الأخطاء والعمل لساعات طويلة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة.

¹ Radhika Kapur, **Role of Organizational Culture in Promoting Professionalism**, Without publisher data, page2,3,4.

1-5-9-ثقافة الانجاز: في المنظمات التي تتصف بثقافة الانجاز يضع أعضاؤها أهدافا صعبة وواقعية، ويكرسون أنفسهم بكل اخلاص وتفاني لتحقيقها عبر تنفيذ مهامهم وأنشطتهم بشكل مناسب.

1-5-10-ثقافة تحقيق الذات: وهي ثقافة المنظمات التي تقدر الابداع والجودة وانجاز المهام، يتم تشجيع الأعضاء على الاستمتاع بعملهم وتطوير أنفسهم والقيام بأنشطة جديدة ومثيرة للاهتمام.

2 نماذج الثقافة التنظيمية: توجد عدة نماذج للثقافة التنظيمية، أشهرها ثلاثة نماذج وهي:¹

1-2-نموذج هوفستد Hofstede: يبين هذا النموذج أن الثقافة الوطنية لها تأثير كبير على قيم العمل وقد بني هذا النموذج على نتائج بحث أجري بين العاملين في شركة أي بي أم IBM ومس عينة مكونة من 60 ألف عامل في الفترة الممتدة بين 1967-1969 وامتدت العينة لتشمل 71 دولة وثلاث مناطق في العالم، ومن ملاحظات البحث الأساسية أن اختلاف سياسات الشركة يرجع إلى اختلاف البلدان بمعنى أن ذلك يعزى إلى الثقافة الوطنية.

كما وجد هوفستد أن الموظفين والمديرين يختلفون تبعاً لأبعاد الثقافة الوطنية التالية:²

1-1-2-مسافة القوة: يمثل هذا البعد درجة عدم المساواة في توزيع السلطة في المجتمع فالسلطة غير موزعة بالتساوي في المنظمات، لكن ذلك يعتمد على توزيع الدول جغرافياً، فبعض الدول مثل الفلبين وفنزويلا والهند يحظى فيها أصحاب الرتب والمناصب العالية بالتقدير والاحترام الكبير، بينما دول أخرى كالنمسا والدنمارك تميل إلى تقليل عدم المساواة، أو بتعبير آخر لا توجد فوارق في المعاملة على أساس الرتبة، فالأساس هو أداء مهام الوظيفة وأعبائها بإتقان وتفاني.

1-2-2-تجنب الخطر: إن الأفراد في المنظمة عادة يشعرون بالخوف والتهديد من السلوكيات الغامضة أو المشبوهة، لذلك يميلون إلى تحديد قواعد صارمة للأمان، وعلى هذا الأساس فهناك مجموعة تتصف بدرجة عالية من تجنب الخطر، وبالتالي تتعامل بخوف شديد من التهديدات، بينما تتصف المجموعة الأخرى بدرجة ضعيفة من تجنب الخطر، فهم أقل اهتماماً بالأمن، والقواعد وهم أكثر تحملاً للمخاطر ولهذا السبب عادة ما تكون سلوكياتهم التنظيمية مجازفة ومستهترة.

1-3-2-الفردية: يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام كل فرد بنفسه فقط وبعائلته المباشرة، خاصة بعد انتشار قيم العولمة وتزايد النمط الاستهلاكي، فنجد أن كل انسان يتصرف بفردية في سعيه لتحقيق مكاسب مادية وفقاً لنظرة أنانية غير مبالية بالآخرين، وهذا أمر طبيعي نسبياً لأنه يختلف من دولة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، حسب درجة انتشار القيم الدينية والأخلاقية خاصة

¹ SANDRA MATIJEVIĆ, IVONA VRDOLJAK RAGUŽ, DAVOR FILIPOVIĆ THE IMPORTANCE OF MANAGING CULTURAL DIVERSITY FOR MODERN BUSINESS ENVIRONMENT, Recent Advances in Business Management and Marketing, February 2013, Page111-112-113.

² ابراهيم محمد عبد الفتاح، أساسيات الثقافة التنظيمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد 08، العدد 62 (2019)، مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record1105606>، ص 495.

التعاون، والتكافل الاجتماعي، وصلة الأرحام... إلخ، فبعض الدول والمجتمعات يكون ارتباط الفرد بالجماعة ارتباطاً وثيقاً، وفقاً لمبدأ الانتماء والولاء أيضاً، وقد سجل هوفستيد ملاحظة مهمة جداً وهي أن درجة الفردية تتوافق مع ثروة البلد، فالدول الغنية كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا العظمى وهولندا تحتل مراتب متقدمة في النزعة الفردية، بينما دول ككولومبيا وباكستان وتايوان هي دول تسودها النزعة الجماعية إلى حد كبير، كما ربط هوفستيد بين النزعة الفردية والأخلاق البروتستانتية، وهو ما يتوافق مع الفكر الرأسمالي الذي يعتمد على المبادرات الفردية للمقاولين لاكتساح السوق وتحقيق النمو، عكس النزعة الجماعية التي يعبر عنها في الأدبيات الاشتراكية بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج.

2-1-4- الذكورة: هذا البعد يقسم الدول على أساس الجنس فالدول التي تعتمد على درجة عالية من الذكورية، يكون الأفراد قاسيين وصارمين ويميلون إلى روح التحدي والانجاز والاستقلالية، بينما تشير الأنوثة إلى تقاسم الأدوار بين الرجال والنساء على أساس التعاون، ويتميز الأفراد في الدول الغير ذكورية باللفظ والتركيز على نوعية الحياة، فقد لاحظ هوفستيد أن اليابان تحتل الصدارة في الذكورة، بينما دول الشمال ومن بينها هولندا تحتل مراتب أدنى في بعد الذكورة، وللتوضيح أكثر فإن المنظمات في الدول ذات الميل الأقل للذكورة أو المجتمعات الغير ذكورية، يتعامل المدراء فيها مع الموظفين بأقل درجة من السيطرة حيث يرجحون كفة التعاون والتشاور على كفة التسلط والصرامة وعدم التسامح بعكس تعامل المدراء في المنظمات ذات النزعة الذكورية الذين يتعاملون بالصرامة وفرض الانضباط ومعاقبة المتجاوزين.

2-1-5- التوجه الطويل المدى أو القصير المدى: يميز هذا البعد بين ثقافتين مختلفتين في النوع فالنوع الأول لديه استراتيجية لتحقيق أهداف مستقبلية لذلك يتسم سلوكهم ببعد النظر مثل: الادخار لمواجهة أزمات المستقبل، الاستثمار لتحقيق عوائد مالية على الأجل المتوسط والبعيد، بعكس الأفراد الذين لديهم ثقافة قصيرة المدى فسلوكهم مبني على تحقيق نتائج سريعة وآنية، لذلك يتميزون بالإنفاق الكبير وعدم الادخار.

2-2- نموذج ترومبينارس Trampenaars: يعتمد هذا النموذج على جولتين من الاستطلاع مست 45000 مدير في 50 دولة و 15 عاماً من العمل البحثي، وتوصل هذا النموذج إلى تحديد سبعة أبعاد ثنائية القطب وهي:

2-2-1- العالمية-الخصوصية: تعني العالمية الاعتقاد بأن الأفكار والممارسات يمكن تطبيقها على جميع الدول والأماكن، بينما الخصوصية تعني أننا لا نستطيع تطبيق جميع الأفكار والممارسات لأن لكل دولة خصوصيتها، بل لكل ناحية خصوصيتها تبعاً للآعراف والتقاليد وأيضاً البيئة التي تفرض سلوكيات معينة.

2-2-2- الفردية-الجماعية: تعني الفردية النظر إلى كل فرد بمعزل عن جماعته، بينما الجماعة تعني النظر إلى المجموعات البشرية على أنها مجتمع، مثل: فرق العمل، القبائل، الأسر، العشائر... إلخ.

الحياد العاطفي-التعاطف: تختلف الثقافة التنظيمية وفقاً لهذا البعد، فالثقافة المحايدة يتوقع منها الامتناع عن التعبير عن المشاعر فالأفراد ذوي الثقافة المحايدة لا يتعاملون مع المواقف بصورة عاطفية، بل يتعاملون معها بموضوعية وواقعية وفقاً لما يقتضيه العقل

والمصلحة ويتصرفون بحدوء واتزان بعيدا عن الانفعال، عكس الأفراد ذوي الثقافة العاطفية يتصرفون بشكل عاطفي وغير عقلائي كما أنهم يظهرون مشاعرهم وانفعالاتهم مثل الكلام بصوت عالي، البكاء في المواقف الصعبة، تحية بعضهم البعض وإبراز المودة واللفت، فتجدهم لا يفصلون مواقفهم عن المشاعر والأحاسيس.

2-2-3- الخصوصية-الانتشار: تعني الخصوصية أن الأفراد مغلقين على أنفسهم ولا يسمحون بالدخول في ثقافتهم لمن لا يشاركونهم نفس الروابط والمعتقدات، بينما الانتشار يعني السماح بالدخول لأفراد أكثر ومشاركتهم نفس القيم والاتجاهات. ويلاحظ بالاعتماد على هذا البعد أن بعض المجموعات العرقية مغلقة على نفسها ولا تسمح للغرباء بالدخول معها ولو بعلاقات المصاهرة والعمل والتجارة، بينما بعض المجموعات العرقية تكون منفتحة وتسمح بمشاركة ثقافتها خارج المجموعة بشرط ألا يشكل الوافدون الجدد خطر على هويتها وخصوصيتها مثل اللغة المحلية واللباس والعادات...إلخ.

2-2-4- الحالة المنسوبة-الحالة المحققة: وفقا لهذا البعد فإن الأفراد يأخذون مكانتهم في المنظمة، وفقا للإنجازات التي استطاعوا تحقيقها وتبعا لذلك ينالون التقدير والاحترام، لذلك فتقييم الأفراد مهم جدا ووفقا لهذا التقدير تكون مكانتهم سلبية أو ايجابية.

2-2-5- التوجيه الداخلي-التوجيه الخارجي: وفقا لهذا البعد فإن الثقافة التنظيمية إما أن تتأثر بالمحيط الداخلي كالهيكل والمناخ التنظيمي وفرق العمل والقيادة التنظيمية، وإما أن تتأثر بالمحيط الخارجي الذي يشمل الأوضاع السياسية والاجتماعية للبلد وكذا الثقافة المحلية والحالة الاقتصادية، التي تضم بدورها مؤشرات نسبة التشغيل ومستوى الأسعار ومعدل النمو والسياسات المالية والتجارية وأيضا السياسة العامة، وتؤثر أيضا القوانين والتشريعات على الثقافة بوصفها عنصرا من العناصر الهامة للمحيط الخارجي خاصة وأن المنظمات على اختلاف أنواعها تخضع لجملة من القوانين والتشريعات كقانون العمل والقانون التجاري...إلخ.

2-2-6- الوقت المتسلسل-الوقت المتزامن: إن الوقت المتسلسل يعني التوجه نحو نشاط واحد فقط، والالتزام الصارم بالوقت، بينما الوقت المتزامن يعني التركيز على أكثر من نشاط في نفس الوقت وأيضا المرونة بشأن الوقت فيمكن تغيير التوقيت الزمني متى ما اقتضت الضرورة ذلك، وعليه يمكن العمل خارج أوقات الدوام المعتاد، مثل العمل في الليل أو المساء، وفي ظل التحول الرقمي والذكاء الصناعي تزايد النقاش حول فكرة العمل عن بعد، أو ما يسمى بالعمل الرقمي الذي من مزاياه عدم التقيد بالدوام الرسمي (سا:8:00-سا:16:30) وترشيد نفقات المنظمة والتقليل من الازدحام المروري للذهاب إلى مقرات العمل .

3-2- نموذج غلوب GLOBE: وهو اختصار لبرنامج أبحاث فعالية القيادة العالمية والسلوك التنظيمي، هذا النموذج نتيجة عدة سنوات من البحث قام بها مجموعة من الباحثين والطلبة بلغ عددها 170 ومست 61 دولة لاكتشاف العلاقة بين المجتمع والثقافة التنظيمية والقيادة التنظيمية بهدف تطوير ثقافة اجتماعية واجراءات تنظيمية وتحديد خصائص المديرين التي يمكن تطبيقها في بيئة متعددة الثقافات، وبالفعل فقد قدم هذا البحث تسعة 09 أبعاد للثقافة التنظيمية وستة 06 أنماط سلوكية إضافية للمديرين العالميين ويمكن إنجاز أبعاد هذا النموذج فيما يلي:¹

¹ Peter W. Dorfman et al., **GLOBE : A Twenty Year Journey into the Intriguing World of Culture and Leadership**, Journal of World Business 47, no. 4 (2012) : 504-518, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>.P505-506.

- 3-2-1-الحزم: أي درجة تشجيع المجتمع للناس على أن يكونوا صارمين وقساء، ويعتمدون على المواجهة.
- 3-2-2-التركيز على المستقبل: أي مدى تشجيع المجتمع على السلوكيات التي تعتمد على المستقبل أو على النظرة الاستراتيجية للمدى البعيد، كالادخار لمواجهة النفقات المستقبلية، وأيضاً الاستثمار والتخطيط في الأجل البعيد.
- 3-2-3-التمايز الجنسي: أي اغفال الجنس في أدوار الرجال والنساء والتمكين الاقتصادي والاجتماعي لكلا الجنسين دون تمييز وهذا باعتماد معايير الكفاءة، والنزاهة، وغيرها من المعايير الموضوعية، بدل التفرقة على حسب الجنس التي أصلاً مذمومة بحسب القوانين الدولية وحقوق الانسان.
- 3-2-4-تجنب عدم اليقين: أي مواجهة التحديات والتهديدات المحتملة عبر أعراف المنظمة وقيمها.
- 3-2-5-مسافة السلطة: الدرجة التي يتفق فيها أعضاء المنظمة أن السلطة يجب أن تقف على مسافة متساوية بين جميع الأعضاء بعدم إعطاء أفضلية لفرد على حساب آخر إلا بمبررات موضوعية مثل انجاز كبير أو تحقيق تحدي وغير ذلك، وهذا السلوك العادل يعزز الانتماء ويجعل الثقافة التنظيمية للمنظمة تحظى بتقدير الجميع.
- 3-2-6-روح الجماعة في المؤسسة: أي درجة تشجيع المنظمات لمجموعات وفرق العمل
- 3-2-7-روح الجماعة داخل المجموعة: وهي مدى شعور الأفراد الذين ينتمون للمنظمة أو لفرق العمل بالانتماء داخل مجموعاتهم، وولاءهم لها وهذا ما يسمح بقياس مدى تماسك هذه المجموعات.
- 3-2-8-التركيز على النتائج: يشير هذا البعد إلى الدرجة التي يشجع بها المجتمع وأعضاؤه المنظمات على زيادة الكفاءة والتركيز على النتيجة.
- 3-2-9-التوجه الانساني: يهتم هذا البعد بتشجيع المجتمع والمنظمات على السلوك الانساني للأفراد، بالتركيز على مشاعر المودة والتعاون والتكافل والمعاملة الأخلاقية، والعدل وغير ذلك من القيم الانسانية.
- وهذا النموذج بدوره استوحي خمسة 05 أبعاد كاملة من مجموع تسعة 09 من نموذج هوفستيد الذي اقترح خمسة أبعاد وهو ما يبين تكامل هذه النماذج.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية (بناءها، خصائصها، أهميتها)

المطلب الأول: بناء وتغيير الثقافة التنظيمية

- 1-بناء ثقافة المنظمة: يمكن أن نقول إن بناء الثقافة التنظيمية هي نتيجة مجهودات جماعية ناتجة عن فعل وتصرف إنساني، وينجم عن ذلك منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، تتفاعل مع مكونات المنظمة من هياكل ونظم لتفرز أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهم والأدوار¹

¹ نعمة عباس الخفاجي، 2009، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص105.

1-1-عوامل بناء الثقافة التنظيمية: لابد من توفر بعض العوامل الأساسية لبناء ثقافة تنظيمية ويمكن القول على هذه العوامل أنها العناصر الفاعلة أو البناءة للثقافة التنظيمية ودونها لا يمكن بناء ثقافة تنظيمية أبدا وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:¹

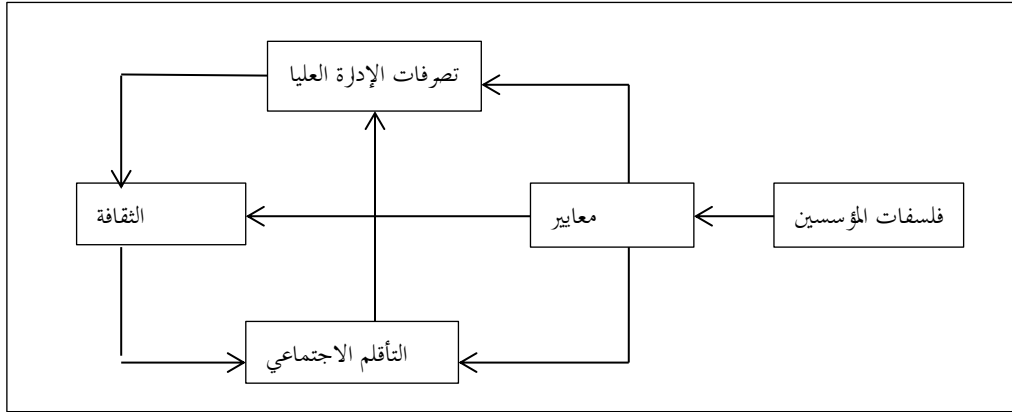
1-1-1-المؤسس: تعود الثقافة التنظيمية ولو جزئيا إلى المؤسس أو مجموعة المؤسسين في حال وجود أكثر من مؤسس للمنظمة، غير أن الشخص الديناميكي هو الذي يبرز من بينهم ليشكل ثقافة المنظمة عبر قيمه ورؤيته، وفلسفته حيث يقود المنظمة بسلوكياته التنظيمية الملهمه وآرائه الفذة وتعاملاته الحسنة فيصبح قدوة لكافة أعضاء المنظمة، كما أنه يؤثر بشكل كبير في أفراد المنظمة، وهذا ما يلاحظ في واقع المنظمات فمثلا لا أحد ينكر مكانة بيل غيتس في بناء الثقافة التنظيمية لميكروسوفت.

1-1-2-التأثر بالبيئة الخارجية : تعمل المنظمة في بيئة خارجية قد تكون صناعية أو خدمية أو تجارية وينشأ من تعاملاتها مع هذه البيئة خبرة وقيم، تحاول من خلالها أن تفرض نفسها في بيئتها الخارجية منذ تأسيسها، لذلك فإن هذه القيم تساهم في بناء ثقافتها التنظيمية.

1-1-3-الاتصال بالعاملين الآخرين : تعتبر وظيفة الاتصال الداخلي فيما بين العاملين مهمة جدا ومصدرا من مصادر بناء ثقافة تنظيمية للمنظمة، فعادة يتبادل العمال الآراء والاقتراحات حول المشاكل والمواقف التي يصادفونها في حياتهم التنظيمية، لذلك يصلون إلى قيم وقناعات مشتركة تكون مرجعا لتعاملهم مع المواقف المشابهة.

¹ سارة طالب ونور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية-جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 27، الجزائر 2019/05/29، ص 95.

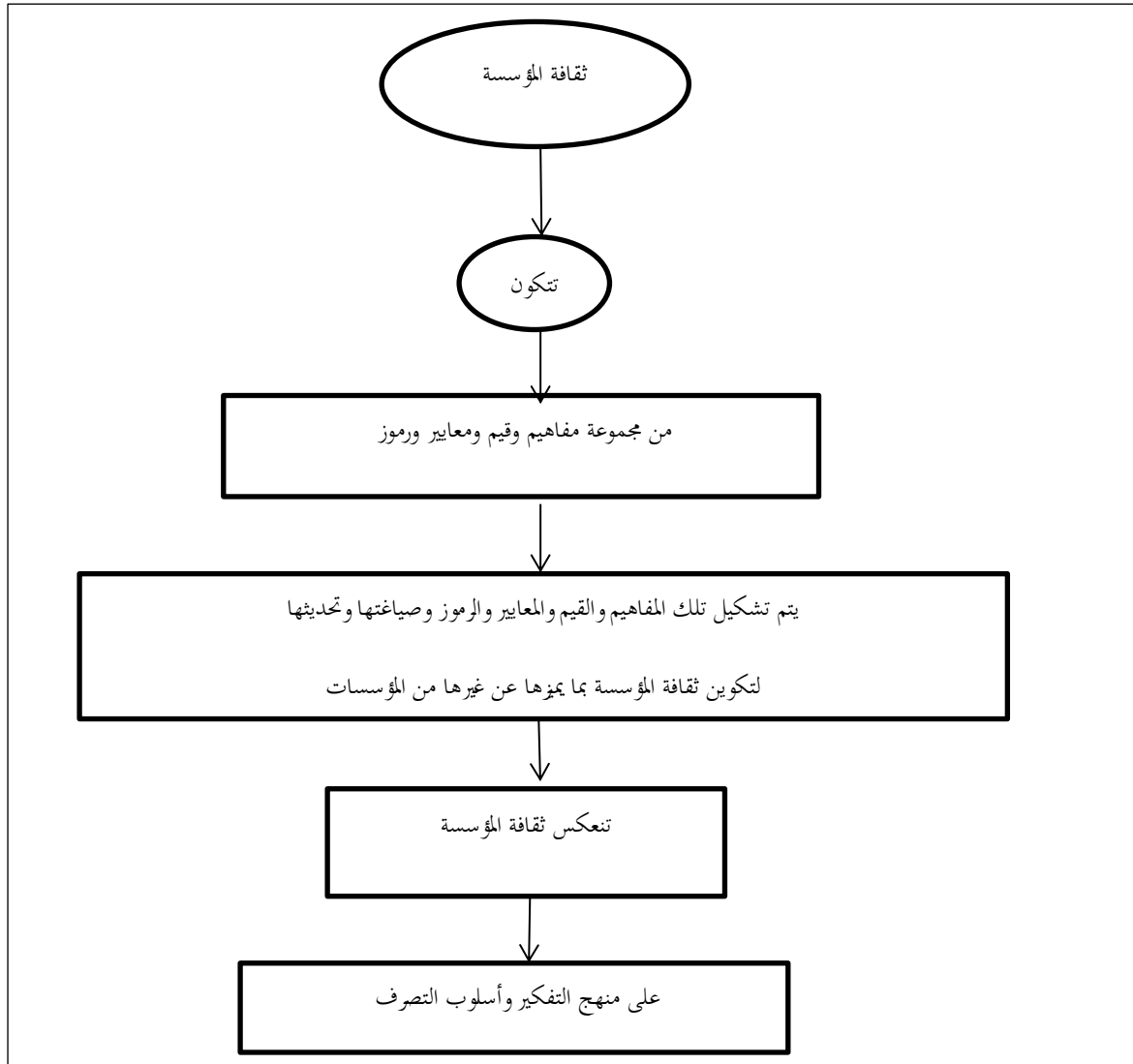
الشكل رقم (3): نشأة الثقافة التنظيمية



المصدر: جمال الدين المرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2006، ص28.

يوضح الشكل أعلاه أن الثقافة التنظيمية تنشأ أساساً من فلسفات المؤسسين الذين يحددون معايير الاختيار التي بدورها تؤثر في الثقافة التنظيمية، كما أنها تؤثر على الأفراد لتسمح لهم بالتأقلم الاجتماعي مع تصرفات الإدارة العليا وتوجيهاتها وهو ما يؤثر مجدداً في الثقافة التنظيمية لهذا فتكوينها عملية مستمرة وتتجدد باستمرار، فمثلما تؤثر المنظمة في الأفراد فإنها تتأثر بهم كذلك، وزيادة على هذا فإن الثقافة التنظيمية قد تخضع للتغيير طبقاً لتغير أهداف المنظمة أو مركزها الاستراتيجي وهذا يمثل نظاماً له مدخلاته ومخرجاته وعملياته التحويلية، ولكي ينجح هذا النظام يجب الاهتمام بكل عناصره التي تؤثر وتتأثر ببعضها، لكن في كل الأحوال فإن الثقافة التنظيمية يجب أن توافق فلسفات المؤسسين الذين يمتلكون رؤية حول تطوير المنظمة.

الشكل رقم (4): تشكل ثقافة المنظمة



المصدر: عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص41.

يختصر هذا الشكل مكونات الثقافة التنظيمية وهي أساسا مجموعة من القيم والمفاهيم والمعايير والرموز التي تصاغ وتحدث من أجل تمييزها عن غيرها من المنظمات، وعند تكوين الثقافة التنظيمية فإنها تؤثر في أفرادها عبر ما يعرف بالسلوك التنظيمي، فمثلا نفترض أن منظمة صاغت شعار معين، وعلامة تجارية كرمز، وصاغت قيما وهي: الإلتقان، حب العمل، الاخلاص والولاء، التنافسية العالية، تحقيق الأرباح، التعاون، الأخلاق الحميدة. فالتفاعل بين هذه العناصر واستيعابها من الأفراد يشكل الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة ويجعل أفرادها يحترمون وقت العمل، ويعملون بجدية من أجل تحقيق الأرباح وضمان استفادتهم من ريادة منظماتهم بالأجور والعلاوات والمكافآت.

2 آليات ووسائل اكتساب الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية مكتسبة وليست فطرية في الإنسان فالموظف لا يحمل الثقافة التنظيمية للمنظمة التي يعمل بها إلا بالتدرج والتعود، خاصة إذا كان موظفا حديثا، حيث من الممكن أن تختلف مبادئ التنشئة الاجتماعية لديه عن مبادئ المنظمة وقيمها عن قيمه، لذلك تكتسب الثقافة التنظيمية من مصادر معينة عبر آليات معروفة ومن بين هذه الآليات والوسائل¹:

2-1- ترسيخ الثقافة التنظيمية : إن ترسيخ الثقافة التنظيمية يتطلب من جميع الموظفين سواء أكانوا في أعلى الهيكل التنظيمي أو أسفله أن يستثمروا في أفكار وقيم المنظمة ومثلها ومبادئها، كما يجب عليهم إظهارها في سلوكياتهم التنظيمية، كذلك ينبغي أن يكون التواصل بينهم فعالا وإيجابيا، فالثقافة الداخلية القوية والمنسجمة تجعل المنظمة جذابة للباحثين عن العمل وتمنحها ميزة تنافسية عن بقية المنظمات، في جذب أهم الموهوبين والمبدعين.

من بين المنظمات العالمية التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية ميكروسوفت Microsoft التي عينت ساتيا ناديلا Satya Nadella رئيسا تنفيذيا جديدا، حيث غير الثقافة الداخلية للمنظمة فقد قام بترسيخ ثقافة تنظيمية تقوم على المساءلة والاستجابة لاحتياجات العملاء والجودة والابتكار وعقلية النمو، وبفضل هذه التغييرات تضاعف سعر الشركة ثلاث مرات منذ توليه منصب الرئيس التنفيذي².

ينعكس ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة حتما على تحسين سمعة المنظمة، وتسليم السلع والخدمات بشكل عال من الاحترافية كما أنها تمكن الموظفين من إدارة المخاطر بشكل أحسن، لكن ذلك لن يتم بشكل صحيح إلا بتبني سياسة اتصال فعالة داخل المنظمة، فالاتصال الداخلي مهم جدا لمساعدة الموظفين على فهم أهداف المنظمة، ويرتكز الاتصال على تدفق المعلومات بشكل جيد لكسر حواجز الاتصال السيئ الذي يعود بعواقب وخيمة على المنظمة.

يتم ترسيخ الثقافة التنظيمية عبر القيام بـ 12 خطوة وهي كالتالي: ³

القيادة Be a leader : يجب على القيادة أن تكون قدوة في التصرفات المناسبة في كل فرصة وينبغي أن يتجلى ذلك في جميع التفاعلات مع الموظفين التي تتم في الاجتماعات والعروض التقديمية والمراسلات وغيرها.

التعبير عن التقدير والاعتراف Express it via recognition, Ways to Embed Organizational Culture : يجب أن يكون ذلك من خلال نظام رسمي مثل وضع برنامج للمكافآت والتقدير، بما يتماشى مع قيم المنظمة ويشجع على العمل وفقا

¹ سارة نور الدين ونور الدين عيساني، مرجع سابق، ص 86.

² <https://innatos.com.mx/en/embed-organizational-culture/>, 03/03/2024.

³ The same reference as before.

لها، وهذا ما يساعد على ترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال سعي الموظفين للحصول على المكافآت والتقدير الجيد لسلوكياتهم التنظيمية.

شكر الموظفين Say thanks : يجب شكر الموظفين علنا الذين أدوا أدوارهم في المنظمة بشكل جيد، أو ساهموا في تحقيق نجاح، حتى ولو لم يرتبط ذلك بمكافآت، وتوجد طرق عديدة لتقديم الشكر سواء شفها أو كتابيا من خلال تقديم ورقة شكر وحتى رقميا من خلال البريد الإلكتروني، ومن الأفكار الجيدة في هذا الصدد عرض صور الموظفين المتميزين وهذا يحسن صورة المنظمة ويجعلها تعترف بإنجازات أفرادها كما يضيف وجه إنساني عليها.

إنشاء مجموعة من المواد التي ترسخ الثقافة التنظيمية Create a suite of materials, Ways to Embed Organizational Culture : من الجيد أن تقوم المنظمة بإنتاج مجموعة متنوعة من المواد والوسائط الإعلامية، كالمصقات والعروض الإلكترونية والفيديوهات التي تمجد قيمها وتعزز ثقافتها، كما يمكن إنتاج تقارير أو دليل للموظفين يشرح كيفية اندماج الموظفين الجدد، ويمكن استغلال مواقع التواصل الاجتماعي لكتابة شعارات وهاشتا جات تروج للمنظمة.

توفير منصات اتصال رقمية داخلية سهلة الملاحاة Have easy-to-navigate internal communications platforms : ينبغي الحرص على تمكين الموظفين من العثور بسهولة على الأدوات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم، مثل التطبيقات الإلكترونية والمواقع الإلكترونية على شبكة الأنترنت، كما يجب العمل بنظام مشاركة الملفات وهذا لتحسين العمل الجماعي وزيادة التنسيق بين فرق العمل المختلفة.

جعل التواصل يحدث بشكل طبيعي Get communication happening naturally : إن إنشاء أندية اجتماعية داخل المنظمة يمكن أن يساهم في احتكاك الموظفين ببعضهم، وتوطيد العلاقات فيما بينهم وهذا ما يقوي المنظمة وثقافتها التنظيمية.

استمع ولا تكتفي بالكلام Listen, don't just tell, Ways to Embed Organizational Culture : لترسيخ ثقافة تنظيمية يجب أن يهتم الموظفون بسماع بعضهم فالاتصال علاقة ثنائية فيها أخذ ورد، ولهذا فإن ردود الأفعال والآراء المختلفة مهمة جدا، ولا يقتصر ذلك على الموظفين بل حتى القادة عليهم أن يستمعوا لكل الأفراد دون استثناء، وهذا للاستفادة من طلباتهم وانشغالهم والاقتراحات التي يبدونها، وعدم الاكتفاء دائما بالأوامر والتوجيهات النازلة فالتواصل ذو الاتجاهين مهم في إزالة العوائق ويمتد الروابط التنظيمية والاجتماعية.

استخدام نظام التنبيهات متعدد القنوات Use DeskAlerts to deliver information across a range of channels : وهو نظام تنبيهات متعدد القنوات يستخدم في الشركات والمؤسسات لنشر المعلومات بسرعة، ويمكن استخدامه لإرسال إشعارات أو أشرطة تحتوي على أخبار الشركة المهمة كما يفيد في تعزيز العلامة التجارية للمنظمة، وإرسال إشعارات للأشخاص عبر هواتفهم الذكية وألواحهم الرقمية.

دع الموظفين يتحدثون: Let the staff do the talking : في هذه الخطوة يقوم المدير بتعيين الموظفين ليكونوا سفراء داخليا لتعزيز ثقافة المنظمة وتشجيع أقرانهم على تبنيها والعيش بقيمتها.

عقد محادثات جماعية داخل الفرق كوسيلة لترسيخ الثقافة التنظيمية Have team conversations, Ways to Embed Organizational Culture: يمكن استغلال نظام التنبيهات المتعدد القنوات Desk Alerts لعقد اجتماعات بانتظام، حيث تناقش القيم الأساسية للمنظمة وتساعد هذه المناقشات في الحفاظ على القيم ورسوخها في الأذهان.

إنشاء تقاليد للمنظمة Create company traditions : يجب تمييز المنظمة بتقاليد معينة عن باقي المنظمات كعقد اجتماع سنوي أو احتفالية للترحيب بالأعضاء الجدد وهذا من أسباب ترسيخ الثقافة التنظيمية.

مشاركة نجاحات المنظمة Share your successes, Ways to Embed Organizational Culture : لا تخف من السماح للعالم بمعرفة ما تفعله بشكل جيد، خاصة عندما يعزز ذلك ثقافتك التنظيمية، على الرغم من أن هذا يندرج ضمن الاتصالات الخارجية، إلا أنه عندما يرى الموظفون بأن عملهم يتم الإشادة به في بيئة خارجية، فإن ذلك يمكن أن يساعد في تعزيز المشاركة والروح المعنوية.

إن ترسخ ثقافة تنظيمية قوية لا يجعل المنظمة مكان عمل مناسب فقط، وإنما يضمن فريق عمل منسجم ومنتج، بعدما يشعر الموظفون بأنه عملهم يحظى بالتقدير وحين يشعرون بأهداف المنظمة وتوقعاتها، فلن يكتفوا بالعمل الاعتيادي الممل من أجل الراتب وإنما يكونون أفضل سفراء للمنظمة.

2-2- التنشئة الاجتماعية: إن مفهوم التنشئة الاجتماعية كآلية من آليات اكتساب الثقافة التنظيمية لا يختلف عن التنشئة الاجتماعية للطفل في المجتمع التي تؤهله ليصبح فردا منسجما معه يؤثر فيه ويتأثر به، من خلال فهم المجتمع والتعود عليه، فالتنشئة الاجتماعية في المنظمة لذلك الموظف الجديد هي نوع من التطبيع الذي يجعله يعتاد على المنظمة ويتقبل قيمها.

فالتنشئة الاجتماعية هي تدريب الأفراد ليكونوا أعضاء فاعلين في المجتمع، بدمجهم مع العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع لتحقيق التوافق بين الأفراد، وبين المعايير والقوانين الاجتماعية، مما يؤدي إلى خلق نوع من التضامن والتماسك في المجتمع وهي عملية تعلم وتعليم وتربية، تقوم على التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى إكساب الفرد طفلاً فمراهقاً فراشداً فشيخاً سلوكاً ومعايير واتجاهات مناسبة لأدوار اجتماعية معينة، تمكنه من مسايرة جماعته والتوافق الاجتماعي معها، وتكسبه الطابع الاجتماعي، وتيسر له الاندماج في الحياة الاجتماعية، وتسهم أطراف عديدة في عملية التنشئة الاجتماعية كالأسرة والمدرسة والرفاق وغيرها. إلا أن أهمها الأسرة بلا شك، كونها المجتمع الإنساني الأول الذي يعيش فيه الطفل، والذي تنفرد في تشكيل شخصية الطفل لسنوات عديدة من حياته تعتبر حاسمة في بناء شخصيته

التنشئة الاجتماعية هي عملية دائمة يتشكل الفرد فيها منذ ولادته وتعدده للحياة الاجتماعية المقبلة التي سيتفاعل فيها مع الآخرين في أسرته. وهي من أهم العمليات تأثيراً على الأبناء في مختلف مراحلهم العمرية، لما لها من دور أساسي في تشكيل شخصياتهم

وتكاملها، وهي تعد إحدى عمليات التعلم التي عن طريقها يكتسب الأبناء العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم السائدة في بيئتهم الاجتماعية التي يعيشون فيها .

هي تربية الفرد وتوجيهه والإشراف على سلوكه وتلقينه لغة الجماعة التي ينتقى اليها وتعويدته على الأخذ بعاداتهم وتقاليدهم ونظم حياتهم والاستجابة للمؤثرات الخاصة بهم والرضا بأحكامهم والسير ضمن إطار الذي يرضونه للوصول إلى الاهداف التي يؤمنون بها بحيث يصبح جزء منها وغير بعيد عنهم ويفكر مثلهم ويشعر بشعورهم ويحس بما يحسون به ويصبح واحداً منهم¹.

2-2-1-مراحل التنشئة الاجتماعية : وتمر عملية التنشئة الاجتماعية بالمنظمة عبر ثلاث مراحل أساسية وهي²:

2-2-1-1-مرحلة الدخول في المنظمة: في هذه المرحلة لا يعرف العمال الجدد المنظمة بشكل جيد فهم غير متأكدون تماما من التصورات والمعتقدات التي تم تشكيلها، من المعلومات المستمدة من محيط المنظمة الداخلي مثل العمال والقيادة أو من خلال محيطها الخارجي كالعملاء والموردين في صور قصص أو أحكام مسبقة وهذا ما نلاحظه في حياتنا اليومية حيث تتردد معلومات عن منظمات معينة بغض النظر عن صحتها فنسمع عن منظمات بأنها صارمة ولا تتسامح مع الأخطاء، بينما نسمع عن أخرى بأنها متعاونة وتقدم تكوين جيد للمتربين بالإضافة إلى المزايا والمنح الجيدة.

فالفرد قبل دخوله المنظمة يريد أن يتعرف على قيمها ومعتقداتها للاطمئنان على مستقبله الوظيفي، ويضمن تكيفه مع محيطه الجديد غير أن هذه التصورات المبالغ فيها غالبا لا تعكس حقيقة المنظمة، لذلك فإن إدراكه للحقيقة البعيدة عن توقعاته تسبب له نوعا من الصدمة والشعور بالإحباط، وهذا طبيعي جدا لأن العمال عادة ما لا يدركون صعوبات وتحديات الوظيفة الجديدة، وتجدر الإشارة أن بعض العمال تكون توقعاته صائبة نظرا للمعلومات الصحيحة التي جمعوها حول المنظمة لذلك ينجحون بسرعة في الانسجام داخلها.

2-2-1-2-مرحلة التأقلم مع المنظمة: هذه المرحلة تسمى أيضا بالمرحلة التجريبية ويبدأ فيها العمال القيام بمهامهم الوظيفية حيث يكتبون الثقافة التنظيمية عبر القيم التي يلاحظونها من زملائهم، وما يميز هذه المرحلة أن العمال يحاولون إثبات كفاءتهم وهارتهم ويحرصون على الاندماج في المحيط التنظيمي لضمان البقاء في المنظمة، وفي هذه المرحلة يمر العاملون بأربعة مراحل تدريجية وهي:

2-2-1-2-1-مرحلة التعرف : تمتد هذه المرحلة من ستة06 أشهر إلى سنة01 حيث يتعرف العمال على أماكن عملهم ومرافق المنظمة والمسؤولين ولوائح العمل وأوقاته وغيرها من المعلومات الضرورية سواء عبر التعلم الذاتي من التجربة الانسانية أو من خلال الوثائق المسلمة لهم كعقود العمل، أو من خلال اجتماعات العمل...إلخ.

¹ مرابط أحلام وجراد عبد القادر، محورية مؤسسات التنشئة الاجتماعية في إعادة غرس قيم التعلم الاجتماعي، مجلة المعيار، المجلد14، العدد01، جوان2023، ص1285.

² شايب حدة أمينة وطبال لطيفة، التنشئة التنظيمية للموارد البشرية في ظل قيم المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد08، العدد02 2021، ص ص309-310.

2-2-1-2-2-مرحلة الرعاية: هذه المرحلة يكتسب فيها العمال تقدما واضحا استنادا للدعم والمساعدة والتوجيه الذي تلقوه من المنظمة.

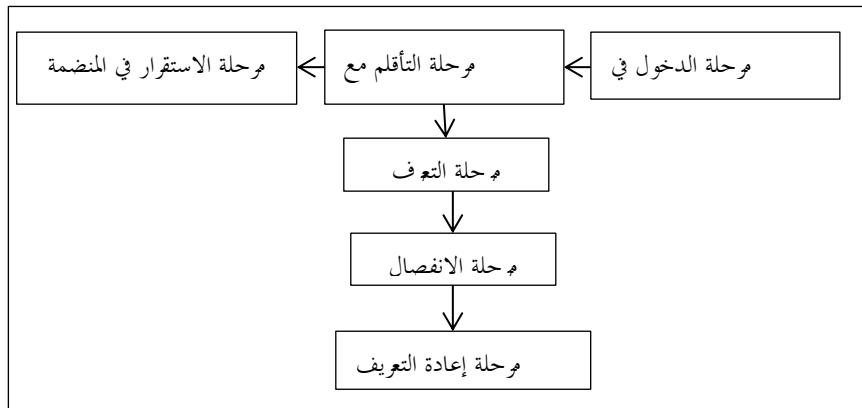
2-2-1-2-3-مرحلة الانفصال : تبدأ باعتماد العمال على أنفسهم أو بعد تثبيتهم في وظائفهم أو ترقيةهم إلى موقع جديد حيث يصبحون مستقلين بأنفسهم بعد أن تعرفوا على قوانين ولوائح المنظمة.

2-2-1-2-4-مرحلة إعادة التعريف : بعد اجتياز المراحل السابقة لا يحتاج العمال في هذه المرحلة إلى مشرفين نظرا لأنهم انسجموا مع المورد البشري للمنظمة وأصبحت لديهم علاقات صداقة وأخوة مع زملائهم.

2-2-1-2-5-مرحلة الاستقرار : تأتي هذه المرحلة أخير بعد النجاح في اجتياز مرحلة الدخول ومرحلة التكيف وهنا يصلون إلى تبدد الشكوك والمخاوف ويصلون إلى المعرفة الوثيقة بالمنظمة.

إن عملية التنشئة الاجتماعية تحتل حيزا هاما في أولويات المنظمات لأن المورد البشري هو قوة ومصدر تنافسياتها، لذلك يحرص المديرون للموارد البشرية على نجاح عملية التكيف التام للعمال الجدد حتى يصلوا لمرحلة الاستقرار، كما أن التنشئة الاجتماعية السليمة تضمن اكتساب الثقافة التنظيمية للمنظمة وبهذا يتجانس العمال الجدد مع العمال القدامى دون مشاكل وصراعات تنظيمية.

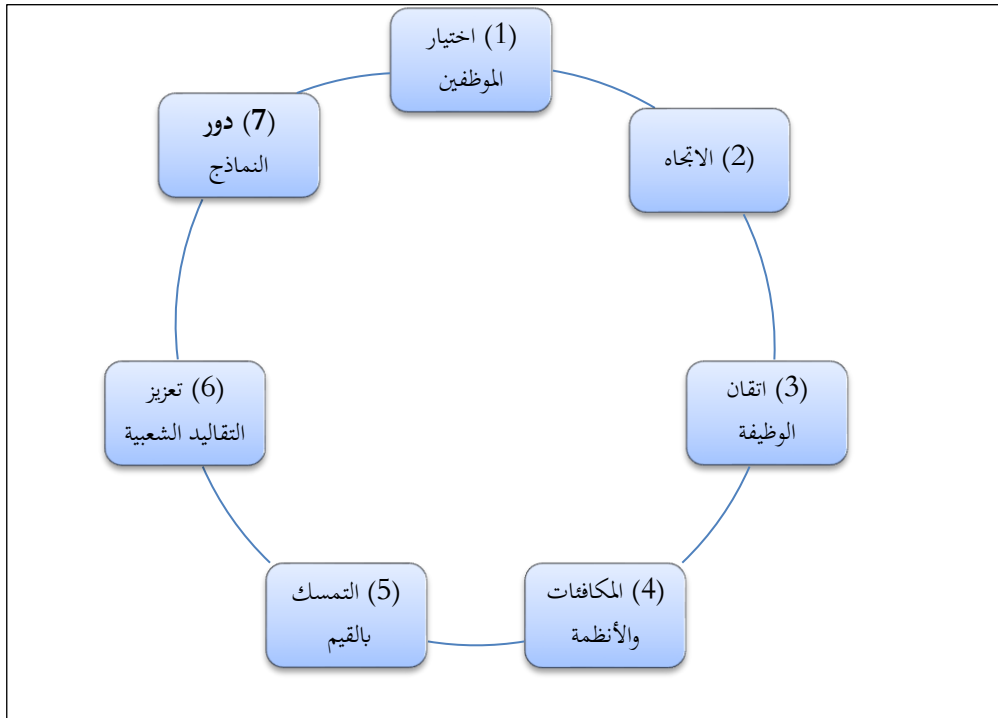
الشكل رقم (5): مراحل التنشئة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحث بناء على الجزء النظري

يمكن توضيح مراحل التنشئة الاجتماعية بالشكل التالي:

الشكل رقم (6): خطوات التنشئة الاجتماعية



المصدر: بوخاري ثلجة، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حالة الشركة ذات الأسهم كوندور الإلكترونيكس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015، ص35.

إن الفرد كائن اجتماعي بطبيعته، ومن الطبيعي أن يتأقلم الفرد مع محيطه الوظيفي ويكون علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، غير أن هذا الأمر ليس سهلاً، فعملية التنشئة الاجتماعية الصحيحة تحتاج إلى إجراءات خاصة وعناية كبيرة للموظفين الجدد من أجل مساعدتهم على فهم محيطهم الاجتماعي الذي سيصبحون جزء منه، وتحتاج عملية التنشئة الاجتماعية سبعة خطوات متسلسلة كما هو موضح في الشكل أعلاه ويمكن شرحها وتفصيلها كما يلي:

اختيار الموظفين: يعتبر أول خطوة في عملية التنشئة الاجتماعية وعليه يجب أن تختار المنظمة موظفيها بعناية شديدة، ولا تنهون في فرض معايير صارمة مثل: التمتع بالصحة الجيدة، اللياقة البدنية، حيازة مؤهل جامعي أو مهني مع الكفاءة العملية، التمتع بالمرونة وروح التحدي والانسجام مع الغير والتوازن النفسي والعاطفي... إلخ.

الاتجاه: بعد اختيار الموظفين يجب توجيههم إلى الاتجاه الذي تتبناه المنظمة فقد يكون هذا الاتجاه هو العمل بأسلوب رقمي، وتشجيع الإبداع والذكاء الاصطناعي، وتشجيع الحلول المبتكرة وحرية النقاش والأفكار، إلى غير ذلك من الاتجاهات التي يجب أن يحترمها الموظفون حتى تصبح جزء من شخصيتهم التي يتعايشون بها.

اتقان الوظيفة: يجب العمل بجودة ومهارة وليس مجرد العمل وهذا حتى تستفيد المنظمة من مواردها البشرية، لأن قيم الجودة الشاملة أصبحت شائعة وعليه فإن العمل الغير متقن يشوه السلع والخدمات المقدمة ما يشكل ضعفاً يجب تعويضه بإتقان الوظيفة إتقاناً تاماً.

المكافآت والأنظمة: بعد أن نجح الموظفون الجدد في اختبارات التوظيف، وفهم الاتجاهات، وإتقان الوظيفة يجب مكافئتهم وهذا لتحفيزهم وتشجيعهم على الاندماج في المجتمع الوظيفي الجديد.

التمسك بالقيم: يعتبر التمسك بالقيم من أكبر الوسائل المساعدة على التنشئة الاجتماعية، فعندما يتقاسم الموظف قيم معينة مع زملائه فهذا يؤهله إلى الاندماج، لذلك يجب تكريس هذه القيم والمحافظة عليها، ولكن يجب أن تكون هذه القيم مقبولة من الجميع فمثلاً إذا كانت المنظمة مسلمة فيجب أن يتمسك أفرادها بتعاليم الدين حتى وإن كان الموظف غير مسلم مثل عدم شرب الخمر، وتجنب الكلام البذيء، احترام شعائر الصوم في رمضان وهكذا فإن التمسك بالقيم مهم جداً.

تعزيز التقاليد الشعبية: لا يمكن تجاهل التقاليد الشعبية سواء في اللباس أو الكلام أو المأكولات ومختلف العادات المعيشية في مجتمع معين، لهذا يجب الانسجام معها واحترام وعدم محاولة كسرها أو ازديادها خصوصاً إذا كان الموظفين الجدد لا يهتمون لذلك المجتمع الذي تسوده تلك التقاليد كالذين يعملون في ولاية غير ولاية إقامتهم أو الذين يعملون في بلد آخر فمن أكبر العوامل المساعدة على الاندماج السريع تعلم التقاليد كطريقة المصافحة وترديد عبارات التحية والترحيب وغيرها من العادات التي تعبر أصلاً عن احترام الموظفين لبيئتهم الاجتماعية.

دور النماذج: يجب الاستلهام من الأفراد الذين يعتبرون كأمثلة ونماذج واتخاذهم كقدوة واحترامهم وهذا لضمان تنشئة اجتماعية سليمة في المنظمة.

3-2- الممارسات السلوكية: تعتبر الممارسات السلوكية الامتحان الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فالمنظمة تشجع سلوكيات إيجابية معينة تتوافق معها، حيث تتم المكافئة عليها وتشجيعها والإشادة بها، بينما ترفض سلوكيات أخرى تتعارض معها وتعاقب من يرتكبها، وتستنكرها على ممارستها.

لكن هذه الرؤية نظرية فقط أو مثالية ولا تطبق إلا في المنظمات ذات الأداء العالي، فما يحصل في الواقع أن الموظفين يلاحظون تلك الفجوة بين قيم المنظمة وممارساتها الفعلية التي تتناقض مع تلك القيم، فمثلاً تمنح الترقية والخوافز بالوساطة والمحابة والعلاقات الشخصية والمصلحية مع رؤساء المصالح والمدراء، بعكس ما يفترض أن يكون حيث تمنح الترقية والخوافز للموظفين الذين يؤدون عملهم بكفاءة وجودة ويظهرون أقصى درجات الالتزام والولاء التنظيميين، كما أن إدارة المنظمات في كثير من الأحيان لا تركز الشفافية الكافية بل تسير بشكل غامض وسري، حيث تتكتم على كثير من السلوكيات السلبية ولا توفر المعلومات النزهاء.

إن الممارسات السلوكية الفعلية هي التي تشكل الثقافة التنظيمية أكثر من الشعارات والمبادئ التي لا تطبق، فهي مجرد حبر على ورق، وعليه فإن المنظمات المثالية هي التي تتطابق شعاراتها ومبادئها مع ممارساتها السلوكية فتكون بذلك آلية لاكتساب ثقافة تنظيمية

قوية وصارمة، نظرا لاختناص الموظفين بأن السلوك الايجابي فقط هو الذي يجلب لهم المكافأة والتحفيز وأن السلوك السلبي يتسبب لهم في العقوبة التي قد تصل إلى الفصل، في المنظمات التي تسير بشفافية كاملة¹.

4-2- اللغة المهنية: بداية يجب التنويه بأن اللغة بصفة عامة أداة تواصل انساني ولا يمكن الاستغناء عنها في حياتنا اليومية، وعلاقة الإنسان باللغة تبدأ منذ خلقه جنينا في بطن أمه حيث يبدأ في تعلم الأصوات، الحروف، والكلمات، ويستمر ذلك مع ولادته وفترات نموه من الرضاعة إلى ساعة موته، فبالخبرة التي نعيشها يزداد رصيدنا اللغوي من اللغات الدارجة أو الفصحى أو اللهجات المحلية خاصة بالتعلم والاحتكاك بالمجتمع، ففي الجزائر مثلا يستعمل المواطنون اللغة العربية الدارجة أو العامية وهي خليط بين اللغة العربية الفصحى واللغة الفرنسية والمفردات المحجينة، بالإضافة إلى لهجات محلية كالبائليّة والشاوية والتارقية، مع احتساب تأثير اللكنة فإن كل منطقة لها طريقة كلام خاصة بما تختلف عن بقية المناطق وقد أشار الله عز وجل لهذا الاختلاف في القرآن الكريم ﴿وَمِنْ آيَاتِهِ خَلْقُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافُ أَلْسِنَتِكُمْ وَأَلْوَانِكُمْ ۚ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّلْعَالَمِينَ﴾ [الروم: 22].

يستعمل علماء اللغة مصطلحات عديدة تصب في معنى واحد وهي: اللغة المهنية، اللغة الفرعية، اللهجة المهنية، الكلام المهني، الأسلوب المهني، اللغة المتخصصة... إلخ. تعرف إيلينا ن. ماليوجا Elena N.Malyuga اللغة المهنية بأنها "فئة تاريخية ووطنية نتجت عن تفاعل العوامل والثقافات المختلفة ومن سماتها الرئيسية تطوير واستخدام الوحدات المعجمية والعبارات والمصطلحات المناسبة، وغالبا ما ينظر إلى اللغة المهنية على أنها نظام مصطلحات"².

4-2-1- مميزات اللغة المهنية: توجد عدة مميزات تميزها عن اللغات الأخرى كاللغة الفصحى واللغة العامية ومن أهمها ما يلي:³

- محدودة بتواصل معين؛
- لديها قواعد نحوية غريبة؛
- اللغة المهنية أضيق من اللغة الأدبية العامة؛
- تفتقر إلى الوظيفة التعبيرية حسب العديد من اللغويين؛
- استخدام الاختصارات كطريقة أخرى لتشكيل وحدات معجمية جديدة مثل B2B للدلالة على العلاقات بين شركات الأعمال؛
- اللغة المهنية فرع من فروع الثقافة العامة؛
- تشتمل اللغة المهنية على مكونات مثل آداب الكلام والتقاليد والعادات... إلخ؛
- اللغة المهنية تؤمن فعالية التواصل للمتخصصين في نفس المجال؛
- اللغة المهنية تعكس ثقافة اللغة الاحترافية التي يتمثل طابعها المحدد في استخدام المفردات المقننة والغير مقننة بصفة متزامنة.

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين* دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الدراسية 2013-2014، ص 93، 94.

² Elena N.Malyuga, Professional Language in Fornal and Business Style, GLOBAL JOURNAL OF HUMAN SOCIAL, SCIENCE VOLUME12 Issue3 Version 1August 2012, Page07.

³ Elena N.Malyuga , Reference previously mentioned, Page 09-10.

2- تغيير ثقافة المنظمة:

يعتبر التغيير أمر طبيعي في الحياة، بل أمر ضروري في غالب الأحيان لأن العادة تصنع الرتبة، والملل وتعيق التحفيز، وتحقيق الأهداف بمجدية وطموح، فإذا كان هذا حال الإنسان، فمن باب أولى المنظمات التي تشغل في حالات كثيرة مئات بل آلاف الموظفين، زيادة عن المساهمين والشركاء والزبائن والموردين، الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالثقافة التنظيمية، فمن الضروري القيام بتغيير الثقافة التنظيمية لتساير التحولات السياسية والاجتماعية والرقمية، والمعرفية، وغيرها، أو لتواكب بعض التغيرات الحاصلة في المنظمة نفسها كتغيير النشاط أو التخلي عن بعض الفروع، أو إفلاس المنظمة وإعادة تأسيسها، أو تغيير تسميتها، أو موت أحد مؤسسيها، أو تغيير في فلسفة المنظمة وطرق انتاجها للسلع والخدمات، وباختصار فإن تغيير الثقافة التنظيمية يجب أن يصب في صالح تحقيق أهدافها وخدمة أفرادها.

2-1- مفهوم تغيير ثقافة المنظمة: عندما نتحدث عن الثقافة التنظيمية وتغييرها فإننا نتحدث عن إدارة الثقافة التنظيمية لأنها مهمة جدا للمنظمة شأنها شأن الإدارة المالية أو إدارة الموارد البشرية وغيرها، وتعني القدرة على تغييرها كي تتلاءم مع المعطيات والمستجدات التي تنجم عن تغير الظروف المحيط الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، ويبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية بعمليات التعيين والممارسات الإدارية وعمليات التطبيع الاجتماعي المختلفة، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين الغير قادرين على اكتساب وتقبل الثقافة الجديدة بآخرين يؤمنون بها وقادرين وراغبين على التجاوب معها.

ويرى الكثير من الباحثين في موضوع المنظمات أن عملية التغيير في الثقافة الحالية، أمر يتطلب وقتا طويلا ويستلزم مقاومة عنيفة، لاسيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية وراسخة لدى الأفراد¹، ويمكن القول أن تغيير الثقافة التنظيمية هو عملية تأقلم ومسايرة للتغيرات الكبيرة في البيئة الداخلية من أجل الاندماج وفي البيئة الخارجية من أجل التكيف، وعادة ما تحدث هذه التغيرات عند القيام بعملية الاندماج أو الاستحواذ أو التخلي عن فرع من فروع المنظمة ببيعها أو بإحداث عملية تغيير جوهرية على سلسلة الإنتاج تضم إنتاج منتج جديد أو استخدام سياسات معينة مثل إدارة الجودة الشاملة، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك المراد ترسيخه ودفعها وتعزيزها داخل أجزاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للثقافة الحالية²

. كما يرى ميشال ارمسترونغ Michel Armstrong أن تغيير الثقافة التنظيمية، يتمثل في تنمية المواقف والمعتقدات والقيم التي تتجانس مع رسالة المؤسسة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياها، ويرى أن الهدف من التغيير الثقافي، هو إجراء تغييرات جذرية في المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الذي يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة³

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية R H) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ص 138.

² عبد الحميد برحومة وزميلته، مرجع سابق، ص 314.

³ عيسى رواجية، مرجع سابق، ص

2-2- خصائص التغيير: من أهم خصائص التغيير ما يلي:¹

2-2-1- الاستهدافية: وهي ألا تكون تغييرات ارتجالية وعشوائية، إنما تستهدف تصحيح أوضاع وأخطاء معينة لتحقيق أهداف معلومة.

2-2-2- التوافقية: يجب أن يكون التغيير يحظى بنسبة كبيرة من التوافق بين أفراد المنظمة ليراعي حاجات ومتطلبات قوى التغيير.

2-2-3- الفاعلية: يجب أن تكون التغييرات مدروسة بدقة وفعالة كي تؤثر على القوى المستهدفة كالإدارة مثلاً دون أن تعيق أداء المنظمة أو تواجه بمقاومة التغيير.

2-2-4- المشاركة: يجب للتغيير الناجح أن يشارك فيه أغلب أفراد المنظمة ايجابياً مع قادة التغيير.

2-2-5- القدرة على التطوير والابتكار: يجب أن يكون التغيير يكرس طرق متطورة ومبتكرة على ما كانت عليه المنظمة قبل التغيير.

2-2-6- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: من أكبر اهتمامات إدارة التغيير هو التكيف مع التغيرات مثل العولمة والإنترنت وتغير القوانين وغير ذلك، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع هذه الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتلاءم وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في مساراتها واتجاهاتها.

3-2- مراحل تغيير الثقافة التنظيمية: يجب أن تتبع عملية التغيير الثقافي المراحل التالية:²

3-2-1- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تحديد مكونات الثقافة التنظيمية التي تستلزم التغيير، وتعيين وتحديد الثقافة التنظيمية التي ستعوضها، كما يجب تحديد الفوارق بين الثقافة الحالية التي يراد تغييرها وتلك التي تهدف المنظمة إلى بناءها، مع تحديد الموارد اللازمة لهذا التغيير.

3-2-2- المرحلة الثانية: تنفيذ خطة عمل لتغيير كل مكون ثقافي بتحديد الإجراءات التي تتخذ من أجل تبني سلوكيات تنظيمية جديدة

3-2-3- المرحلة الثالثة: قياس وتقييم فعالية الثقافة التنظيمية الجديدة بالاعتماد على معايير ومؤشرات قياس واضحة مثل:

- معدلات الغياب وتخفيضها إلى أقصى حد؛
- معدلات دوران العمل؛

¹ عبد الحميد برحومة ومهديد فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية " كوندور Condor للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، العراق، 2012، الصفحات 307-323.

² عبد الحميد برحومة، مرجع سابق، ص 315-316.

- معدلات خفض حوادث العمل؛

- معدلات خفض التكاليف؛

- تقييم السلوكيات التنظيمية من حيث جودة الاتصال في هياكل المنظمة، وكذلك خدمة الزبائن وتعزيز فرق العمل.

كما يجب أخذ التغذية المرتدة بعين الاعتبار لتصحيح ما يجب تصحيحه للحصول على ثقافة تنظيمية جيدة وعدم العودة للأخطاء السابقة والاختلالات التي أريد إصلاحها.

3-2-4- المرحلة الرابعة: الاستمرار في إدارة الثقافة التنظيمية من أجل تكريس وبناء تغيير ثقافي، يستهدف تعزيز سلوكيات تنظيمية قوية وفعالة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم التهاون في ذلك لأن التعود على الثقافة التنظيمية الجديدة ليس سهلاً، وإنما يتطلب الصبر والمثابرة والإدارة المحكمة كما يجب أن يرافق ذلك تغيير تنظيمي.

4-2- تغيير الثقافة التنظيمية وفقاً لنموذج كيم كامرون Kim Cameron: اهتم كيم كامرون المدرس بكلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان الأمريكية، بموضوع المنظمات وما يتصل بها من مواضيع كالقيادة والإدارة والسلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية وغيرها، واقترح نموذجاً هاماً لتغيير الثقافة التنظيمية يستعمل في كل أنحاء العالم خاصة من المنظمات العالمية الكبيرة، ولأهمية هذا النموذج من الجيد الوقوف عنده خاصة وأنه أفرد له مقالة علمية مهمة بعنوان: عملية لتغيير الثقافة التنظيمية A Process for Changing Organizational Culture وحسبه فإن أي عملية تغيير يجب أن تبدأ أولاً بقياس الثقافة التنظيمية من خلال بعدين أساسيين وهما:¹

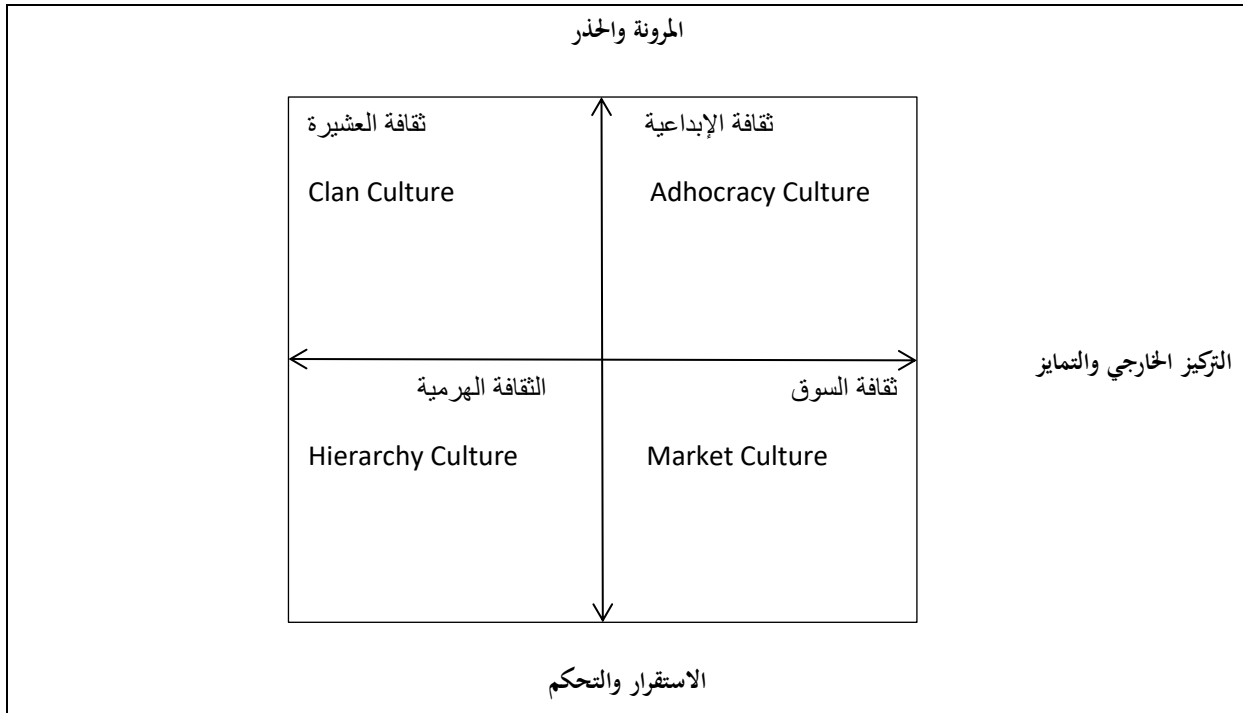
1. المرونة والحذر مقابل الاستقرار والتحكم.

2. التركيز الداخلي والتكامل مقابل التركيز الخارجي والتميز.

ووفقاً لهذين البعدين فإن المنظمات تنقسم إلى أربع ثقافات رئيسية وهي: ثقافة العشيرة، ثقافة الإبداعية، ثقافة الهرمية، ثقافة السوق، وكل ثقافتين متقابلتين ويمكن توضيحهم من خلال الشكل التالي:

¹ Kim Cameron, A Process for Changing Organizational Culture, In Thomas G. Cumming (Ed), Hand book of Organizatinal.Development, page429-445.Thousand Oaks: Sage Publishing, page5.

الشكل رقم (7): أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) Organization Culture Assessment Instrument



المصدر: عدنان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام (OCAI) ، Revue des Reformes

Economique et Intégration en Economie Mondiale, العدد 13، الرقم 03، 2019، ص 07.

في أداة تقييم الثقافة التنظيمية OCAI يتم تزويد أعضاء المنظمة بمجموعة من السيناريوهات التي تصف بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية الأساسية، ويقوم الأفراد بمدى تشابه منظماتهم مع هذه السيناريوهات، من خلال تقسيم مائة 100 نقطة بين أربعة سيناريوهات مختلفة تصف كل منها ربع في إطار القيم المتنافسة الذي يمكن توضيحه من خلال الشكل.

تندرج الأسئلة ضمن ستة أبعاد وهي:¹

الخصائص المهيمنة للمنظمة.

أسلوب القيادة الذي تسير به المنظمة.

العراء التنظيمي وآليات الترابط التي تربط المنظمة معا.

الخيارات الاستراتيجية التي تحدد مجالات التركيز التي تحرك استراتيجية المنظمة.

معايير النجاح التي تحدد كيفية تعريف النصر والمكافئة التي تليق به.

إدارة الموظفين أو الأسلوب الذي يميز كيفية معاملة الموظفين وكيف تبدو بيئة العمل.

¹ Kim Cameron, **A Process for Changing Organizational Culture**, In Thomas G. Cumming (Ed), Hand book of Organizational. Development, page429-445. Thousand Oaks: Sage Publishing, page8.

بعد تقييم اجابات الأفراد باستخدام الدرجات الفردية يشارك المجيبون في مناقشة لتوليد وجهة نظر توافقية حول الثقافة التنظيمية الحالية، ويجب عدم اغفال وجهات النظر المتباينة التي تساعد كثيرا في فهم عناصر ثقافة المنظمة التي قد يفتقدها فرد معين، أو فريق عمل معين تأتي المرحلة الثانية من أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) في توجيه هذا السؤال: إذا كان لمؤسستك أن تزدهر، وتحقق نجاحا هائلا، وتحقق أعلى طموحاتها في غضون خمس 05 سنوات، على سبيل المثال، فما هو نوع الثقافة التنظيمية المطلوبة؟ بنفس طريقة تحديد الثقافة التنظيمية يتم بناء على الاجابات الفردية بناء عملية اجماع حول الثقافة المستقبلية، ويوضع لها ملف تعريف بعد فتح مناقشة بشأن ذلك.

في أغلب المنظمات يوجد اختلاف بين الثقافة الحالية والثقافة المستقبلية المرغوبة، بعد تحديد الثقافة المرغوبة يتعين القيام بسبع خطوات لإحداث التغيير المنشود وهي كالآتي:¹

• **الخطوة الأولى توضيح معنى التغيير:** في هذه الخطوة يجب توضيح عملية التغيير التي لا تعني التخلي نهائيا عن الثقافة الحالية، ومكوناتها والتوجه نحو الثقافة الجديدة فقد تحتوي الأولى على عناصر مهمة يجب الاحتفاظ بها، وبالمثل فقد تحتوي الثقافة المستقبلية المرغوبة عن بعض العناصر التي يجب استبعادها، أو التقليل منها على الأقل، فعلى سبيل المثال النزعة الفردية مهمة لأنها تمثل الطموح والمجازفة وإرادة النجاح، لكنها تعني أيضا قلة الروابط الاجتماعية والأنانية وعدم التفكير في الجماعة.

في هذه الخطوة يجب طرح مجموعة من الأسئلة أهمها ما يلي:

- ما هي الخصائص التي يجب أن تهيمن على الثقافة الجديدة؟
- ما هي السمات التي يجب تقليلها عند الابتعاد عن ربيع معين؟
- ما هي الخصائص التي سيتم الاحتفاظ بها؟

• **الخطوة الثانية تحديد القصص:** بما أن الثقافة التنظيمية يتم تداولها عبر القصص، فيجب وضع حدث أو عدة أحداث يتم سردها علنا لمساعدة الأفراد على تكوين احساس بما ستكون عليه الثقافة الجديدة.

• **الخطوة الثالثة تحديد المبادرات الاستراتيجية:** أي تحديد الأنشطة التي ستتوقف بموجب التغيير والأنشطة التي ستحل محلها والأنشطة التي سيتم البدء بها، وعادة تواجه المنظمات صعوبة في توقيفها بسبب أنها كانت مألوفا، وهذا ما يشكل صعوبة في تنفيذ هذه الخطوة بالإضافة إلى أنها تحتاج لتخصيص موارد كافية لتصميم أنظمة وعمليات لدعم التغيير.

• **الخطوة الرابعة تحديد المكاسب الصغيرة:** القاعدة الأساسية فيما يتعلق بالمكاسب الصغيرة هي تلك الأشياء الصغيرة التي يسهل تغييرها، ونشرها فورا لأنها لا تحتاج إلى وقت طويل، ورغم كونها بسيطة إلا أنها مهمة لأن النجاحات الصغيرة تخلق زخما في الاتجاه المرغوب، وتبسط مقاومة التغيير نظرا لأنه نادرا ما يقاوم الناس التغييرات الصغيرة والتدريبية وتخلق تأثير العربة بحيث ينضم المزيد من المؤيدين.

¹ Kim Cameron, **A Process for Changing Organizational Culture**, In Thomas G. Cumming (Ed), Hand book of Organizational Development, page 429-445. Thousand Oaks: Sage Publishing, page 10, 11, 12, 13, 14, 15.

• **الخطوة الخامسة تحديد مقاييس ومعالم النجاح:** إن تحديد المؤشرات الرئيسية للنجاح وما يجب قياسه، وكيفية قياسه ومتى تم ملاحظة مستويات معينة من التقدم هو جزء حاسم من عملية التغيير، فمن أسباب فشل التغيير عدم تحديد معالم ومؤشرات قابلة للقياس.

• **الخطوة السادسة التواصل والرموز:** إن عملية التغيير عادة تتبعها مقاومة شديدة للتغيير نظرا لتغيير أسلوب الحياة الأساسي للأفراد الذين تعودوا عليه، ولهذا السبب فإن شرح سبب التغيير ضروري، في بعض الأحيان تلجأ المنظمات إلى انتقاد الوضع الحالي والماضي، وتشويه سمعته لكن ينصح بتفادي ذلك لأن الأفراد كانوا جزءا من الماضي، وبذلك من الأحسن إقامة جنازة للاحتفال به ولكن مع تحديد مستقبل لن يكون بتلك الأجزاء من الماضي ولتوضيح الأمر نضرب مثلا بشركة سيارات ستتخلى عن خط انتاج سيارة معينة أو علامة معينة كانت شعارا لها، فعوض أن تنتقد السيارة التي كانت تنتجها أو العلامة التجارية التي ستقول عنها أنها بالية ولا تعكس روح الشركة فإنها تقيم احتفالية تسمى مجازا "الجنازة" لكي تحتفل بأبجد مضت وستقول أن تلك السيارة كانت من بين أحسن السيارات التي أنتجتها أو أن العلامة التجارية لا طالما كانت مصدرا للروح الانتماء والفخر لكن من المؤسف أنها ستتخلى عنها نهائيا لصالح ابتكارات مسايرة للروح العصر والتكنولوجيا الحديثة التي تفرضها المنافسة، فشكرا لكم لأنكم صنعتم كل النجاح الذي مضى ويجب أن تكونوا جزءا من النجاح القادم.

كما يجب تحديد الرموز التي تدل على مستقبل واعد لأنه جزء مهم من عملية تغيير الثقافة، حيث أنها تساعد الأفراد على فهم تصور مختلف، فمثلا كانت الرموز القديمة جزءا من الثقافة القديمة يجب استبدالها بأخرى للثقافة الجديدة، ويمكن لها أن تتخذ عدة أشكال كالشعارات والومضات الإشهارية والمواثيق المكتوبة والرسومات... إلخ.

• **الخطوة السابعة تنمية المهارات القيادية:** أي عملية تغيير تستوجب قيادة قوية تقف ورائها وتأتي المبادرة من الأساس، من القياديين والمالكين ونادرا ما يحدث بشكل عشوائي، أو من غير قصد لذلك يخصص القادة جهودا كبيرة لمرافقة التغيير كالتدريب وتحضير المؤتمرات والاجتماعات إلى غير ذلك. وباستكمال هذه الخطوات تكون المنظمة قد غيرت ثقافتها التنظيمية بنجاح.

5-2-مدخل تغيير الثقافة التنظيمية: يمكن للمنظمة التي تريد تغيير ثقافتها التنظيمية أن تستعين بأحد المدخلين الرئيسيين وهما:¹

1-5-2-مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة: وفقا لهذا المدخل فإن القادة والمسيرين في الإدارة العليا هم من يبدؤون بتغيير ثقافتهم التنظيمية، ويقودون التغيير اتجاه الثقافة التنظيمية الجديدة المرغوبة من قبلهم، ولذلك فإنهم ينشرون القيم والسلوكيات الجديدة ليكونوا قدوة لأفراد المنظمة في المستويات الأدنى، فمثلا يقومون بزيارة بعض العملاء المهمين، ويحاولون سماع انشغالاتهم ومعرفة رغباتهم وآرائهم في الخدمات والمنتجات التي يشترونها من المنظمة، ويمكن للقادة أن يحاولوا الوقوف بنفسهم على إرضاء العملاء وهذا بغية تكريس ثقافة تنظيمية تعنى بالعملاء وإرضاءهم، ولا شك أنها طريقة جيدة للتغيير الثقافي في المنظمة، لكن يمكن للأفراد في

¹ عيسى رواجية، مرجع سابق، ص54.

المستويات الأدنى أن يقوموا بمقاومة هذا التغيير خصوصا إذا كان لا يتلاءم مع مصالحهم وقيمهم، وعموما فإن التغيير في ثقافة المنظمة ليس سهلا ويتطلب الكثير من الجهد والصبر أيضا.

2-5-2-مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة: وفقا لهذا المدخل فإن أفراد المنظمة هم من يشاركون التغيير في ثقافة المنظمة، بل هم من يضعون معالمه ومكوناته إذ تقوم الإدارة العليا باستشارة أفراد المنظمة في المستوى الوسط والأدنى حول رغبة في التغيير وأيضا حول طرقه وكيفياته وأهم عناصره ثم تضع خطة بمضمون التغيير، لهذا فإن التغيير في هذه الحالة يستجيب له أعضاء المنظمة ولا يقومون بمقاومته لأنه نابع من إرادتهم، لكن قد يستغرق هذا التغيير وقتا أطول وهذا ما يؤخذ على هذا المدخل.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

1-خصائص الثقافة التنظيمية حسب رادريكا كابور Radhika Kapur: من المفيد معرفة خصائص الثقافة التنظيمية لفهم أهميتها من جهة ومزاياها وعوائدها على المنظمة من جهة أخرى، فهي مجموعة من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة والتي توفر المعرفة والفهم الفعالين للأفراد، فيما يتعلق بكيفية التصرف داخل مكان عملهم، وهذه الافتراضات المشتركة تؤثر على سلوكهم والتزامهم التنظيمي فمن خصائص الثقافة التنظيمية حسب رادريكا كابور Radhika Kapur أن من خلالها يمكن للأفراد تحديد مشاكلهم والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، وأيضا فإنها تساعد الأفراد على تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية بتحقيق أداء عالي المستوى، وتوفر إحساسا بالهوية للأفراد، كما أنها آلية لتشكيل السمات السلوكية، وتعمل على توليد الوعي بين الأفراد بأنهم بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بواجباتهم التنظيمية وكذلك القيام بها بكفاءة مهنية، تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى جيل ويتعلمها الأعضاء من رؤسائهم¹.

2-خصائص الثقافة التنظيمية حسب علي سكر عبود: ويرى علي سكر عبود أن أهم هذه الخصائص تكمن فيما يأتي:²

1-2-الإنسانية: ترتبط الثقافة التنظيمية بالإنسان ارتباطا وثيقا، لأنها تؤثر في حياته وتشكل جزءا كبيرا من شخصيته، كما أنها في الأخير هي من انتاجه، لأنها تعبر عن كل الافكار، والقيم، والاتجاهات والخبرات، والمواقف التي يكونها الأفراد، وينشرونها في منظمته.

2-2-الاكتساب والتعلم: من أهم الخصائص للثقافة التنظيمية هي أنها قابلة للتعليم والاكتساب سواء بطريقة مقصودة كاتباع التعليمات، والقوانين والبحث عن المواقف والقصص والشعارات التي تكون ثقافة ما وترسيخها بالممارسة أو بطريقة غير مقصودة كالتأثر بالبيئة التنظيمية للمنظمة وثقافة قادتها وأفرادها.

¹ Radhika Kapur, Role of Organizational Culture in Promoting Professionalism, Without publisher data, page2,3.

² علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية ونظرية في عينة من موظفي دائرة الزراعة الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد39، العراق، ص ص235-236.

2-3-الاستمرارية: ان الثقافة التنظيمية للمنظمة مستمرة مهما طال الزمن وتعاقبت الأجيال، فرغم أن المنظمة تشهد تغييرات جذرية تأثر بالعوامل المختلفة والتطور التقني، إلا أن جوهر الثقافة التنظيمية وأساسها يبقى ثابتا وتتناقله الأجيال، وهذه من خصائص الثقافات القوية أنها لا تزول بزوال الأفراد ويمكن أن نرى ذلك في الواقع، فالثقافة التنظيمية لشركة كوكاكولا استمرت عبر قرن من الزمن، وكذلك لدى ميكروسوفت رغم مرور عشرات السنين على تأسيسها الأول من أبيها الروحي بيل غيتس.

2-4-التراكمية: رغم كون الثقافة التنظيمية تتصف بخاصية الاستمرارية إلا أن هذا لا يمنع كونها تتسم بالتراكمية أيضا فثقافة المنظمة حاليا هي نتيجة لتفاعلات وتراكمات كثيرة سواء من ناحية اللغة أو طرق الإنتاج وفلسفته وغيرها فالثقافة ليست ثابتة لأنها ديناميكية وحركية¹.

2-5-الانتقائية: لا يمكن للأفراد اكتساب أو تعلم الثقافة التنظيمية 100/100 إنما يقوم الأفراد بانتقاء اهم المكونات والعناصر، حسب أهميتها لهم وحسب شخصياتهم ومبادئهم أيضا، خاصة بالنسبة لأجيال جديدة أو موظفين جدد.

2-6-القابلية للانتشار: هذه الخاصية تجعل الثقافة التنظيمية تنتشر في أجزاء وفروع المنظمة ولا تبقى حبيسة على جزء أو مستوى تنظيمي واحد، وهذا بعملية التعليم والتكوين وحتى التقليد والتطبيع بين الأفراد.

2-7-التغيير: رغم صعوبة التغيير لأن الثقافة التنظيمية ثابتة نسبيا غير أنه يمكن للمنظمة أن تجري عملية تغيير لثقافتها التنظيمية وفقا لخطوات ومراحل مدروسة حتى ينجح هذا التغيير، خاصة إذا كان هذا التغيير استجابة لمواقف طارئة وأزمات أو مواكبة استراتيجية لما يشهده العالم من تغيرات وغيرها من الضروريات التي تدعو للتغيير.

2-8-اختلافها بين المنظمات: كما أن الثقافة تختلف من شخص لشخص آخر فإن الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ولا تتشابه بينها لأن عوامل التكوين تختلف، حتى وإن تشابهت في النشاط أو المحيط الخارجي إلا أن الاختلاف بينها موجود.

3 خصائص المنظمات المعاصرة: يرى كتاب وباحثين وجود خصائص أخرى لا تخلو منها أي منظمة وهي:²

3-1-الإبداع والمخاطرة: تشجع المنظمات الرائدة الموظفين على الإبداع في طرق عملهم وتفكيرهم وتدفعهم نحو المخاطرة بتجريب ذلك، عوض العمل الاعتيادي الذي لا يحمل ابداعا ولا ينطوي على أي درجة من المخاطرة.

¹ سيد سيد محمد، الثقافة التنظيمية في مؤسسات المعلومات، مجلة أدب ونقد، العدد 388 سنة 2020، مسترجع من

<http://search.mandoumah.com/Record/1052495>، ص 107.

² عبد الستار مرمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصريا' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، مذكرة ماجستير، كلية اللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، 2014، ص 68-69.

3-2- الانتباه للتفاصيل: مع زيادة الاهتمام بالجودة الشاملة في المنظمات فهي تلجأ إلى الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة، سواء تعلق بالمنتج أو الخدمة نفسها، أو طرق الإنتاج والتسويق وينبغي الانتباه والدقة لعدم ارتكاب أخطاء تؤثر على سمعة المنظمة وجودة خدماتها.

3-3- الانتباه نحو النتائج: تعرف هذه العملية بأسلوب الإدارة بالنتائج وهو أن المنظمة تركز على النتائج والمخرجات وليس على العمليات أو بمعنى تحسين العمليات لتحقيق النتائج المتوقعة.

3-4- التوجه نحو الناس: تهتم المنظمة بالتوجه نحو أفرادها فالمنظمة تشكل وسط عشائري، أين يرتبط الناس ببعضهم مكونين علاقات صداقة وولاء نحو منظماتهم وقيادتها التنظيمية، لذلك يجب التركيز على هذه العلاقات والروابط التي تشكل جوهر الثقافة التنظيمية.

3-5- التوجه نحو الفريق: نظرا لتوجه المنظمات المعاصرة لفرق العمل وخاصة منظمات الأداء العالي، لكون فرق العمل لها فوائد كبيرة على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الإداء وحل المشاكل فإن التوجه نحو الفريق عوض الفرد أصبح بمثابة الموضة، التي انتشرت بسرعة وأزاحت العمل الفردي.

3-6- العدوانية: إن جو العمل والتنافسية الكبيرة بين الأفراد تجعلهم عدوانيين أحيانا فيما بينهم وحتى مع القيادة نظرا لضغوط العمل المتزايدة، لذا يجب التعامل معهم بحذر حتى تتم إزالة الشحنات السلبية وتعويضها بالتنافس الإيجابي والتعاون بدل الصراع.

3-7- الثبات: تنسم المنظمات بالثبات النسبي والاستقرار على القيم والتوقعات التنظيمية المتعارف عليها، ولا يجب تغييرها إلا إذا استدعت الضرورة ذلك.

4 خصائص الثقافة التنظيمية حسب ويك Wieck: أن تعريف الثقافة التنظيمية يتضمن 06 خصائص مهمة لها وهي: كلية، لها محدد تاريخي، ذات بناء اجتماعي، لها صلة بالمفاهيم البشرية، وأنها عاطفية، ومن الصعب تغييرها¹

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

يلخص فريق من الباحثين أهمية الثقافة التنظيمية في أربعة عناصر أساسية وهي:²

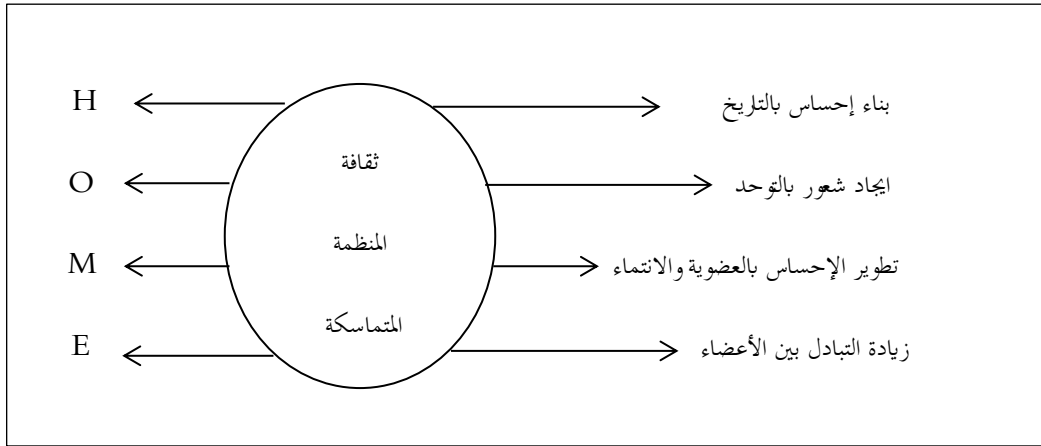
- 1- بناء إحساس بالتاريخ: تهتم الثقافة التنظيمية العريقة بتاريخ المنظمة ولاسيما الأبطال الذين ساهموا في تأسيسها أو الأفراد الشجعان الذين اتخذوا مواقف غيرت مجرى المنظمة وأنقذتها من أخطار أملت بها وغيرها ويعتبر التاريخ مصدر فخر للمنظمات العريقة فهي تهتم به وتصل أحيانا بعض المنظمات لإنشاء متحف مصغر به صور المنظمة ومنتجاتها على مر التاريخ History .
- 2- إيجاد شعور بالتوحد: تساهم الثقافة التنظيمية في إيجاد شعور بالتوحد سواء من ناحية السلوكيات أو القيم والدوافع وهذا ما يقوي الاتصالات ويعزز الأداء العالي. Oneness

¹ المرجع السابق، ص 74.

² علاونة ربيعة، محاضرات في مقياس علم النفس الاجتماعي للمنظمات، جامعة محمد لمين دباغين سيف2، الجزائر 2017-2018، ص 40.

- 3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: تعمل الثقافة التنظيمية على تعزيز الولاء التنظيمي وروح الانتماء ما يساهم بشكل كبير في الاستقرار الوظيفي والتنظيمي وهذا ما يصب في مصلحة التسيير الجيد للموارد البشرية Memprership.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: نظرا لكون روح التعاون وفرق العمل هي السمة الغالبة للمنظمات العصرية فإن التعاون بين أعضاء وأفراد المنظمة يمكنهم من تنمية خبراتهم وتطوير أفكارهم عبر تبادل الأفكار والتجارب Echeng كما يلاحظ أن مجموع الأحرف الأولى من كل كلمة بالإنجليزية تشكل لنا كلمة HOME يعني الرجل، وهذا فيه دلالة رمزية على أهمية الثقافة التنظيمية في إنتاج فرد صالح لنفسه ومنظمته ومجتمعه.

الشكل رقم (8): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: علاونة ربيعة، محاضرات في مقياس علم النفس الاجتماعي للمنظمات، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، الجزائر 2017-2018، ص04.

يوضح لنا هذا الشكل أهمية الثقافة التنظيمية التي اذا جمعنا الأحرف الأولى بالإنجليزية فإنها تشكل كلمة HOME التي تعني الإنسان، لذلك مهما تعددت المنظمات وتنوعت حسب الحجم والنوع والشكل، فإنه من الضروري لها تكوين ثقافة خاصة بها تعبر عن التاريخ وهو قصص التحدي التي رفعها المؤسسون من بداية الإنشاء، والنجاح الذي حققوه رفقة الأفراد والتضحيات التي قدموها في سبيل ذلك أمام كل الفرص والتحديات، وأيضا الشعور بالتوحد وكأن كل من ينتمي للمنظمة يجب أن يشعر بالانتماء أي بهويته وانتماءه التنظيمي، لذلك من المهم الإحساس بالعضوية، وأخيرا التبادل بين الأعضاء في كل صوره مثل تبادل المعلومات وتبادل الاحترام وحتى تبادل الأدوار إن لزم الأمر لأنه من سمات فرق العمل العصرية الانسجام والأهداف الموحدة وتبادل الخبرات والمعرفة الضمنية.

خلاصة الفصل الأول:

الثقافة التنظيمية تلك الثقافة التي تنشأ من عمل الإنسان في منظمة معينة، وعادة تتكون هذه الثقافة من قيم مشتركة بين الأفراد المنتمين لمنظمة واحدة، كحب العمل واتقانه والسرعة في انجاز المهام دون ارتكاب اخطاء، والأعراف التنظيمية التي يتعارف عليها الأفراد عبر السنين كالاتفاق الضمني حول لباس معين وألفاظ معينة لتبادل التحية، كما تنشأ في المنظمة توقعات تنظيمية بين أفرادها، كتوقع تسليط عقوبات على من يعتمد الإخلال بنظام المؤسسة الداخلي أو يعرضها للخطر بتسريب أسرارها، وتوقع مكافأة المتفوقين في عملهم، ومن مكوناتها المادية التجهيزات والمباني، والصور وألوان الجدران وأماكن العمل والترفيه، وقاعات الاجتماع، فهذه الأشياء الملموسة تكون مع غيرها من المكونات المعنوية جوهر الثقافة التنظيمية.

تنوع الثقافة التنظيمية بتنوع المنظمات نفسها، فقد تعرف منظمة واحدة بعدة أنواع وقد تحتوي على ثقافة موحدة، ونجد أن الأدبيات التي تحدثت عن الأنواع تحصرها فيما يلي: ثقافة القوة، ثقافة الفرد، ثقافة القبيلة، ثقافة الإبداع، ثقافة البيروقراطية، ثقافة الدور، ثقافة المهمة.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في إدماج الأفراد الجدد في المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية والكفاءة والفاعلية، وتساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، كما عرضنا في هذا الفصل إطار مفاهيمي متكامل للثقافة التنظيمية، يشمل تعريفها وأنواعها ومكوناتها وأبعادها ونماذجها وأهميتها، ولم نغفل بناء وتغيير الثقافة التنظيمية الذي يهتم القيادة التنظيمية والمدراء وأصحاب المؤسسات وغيرهم.

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية

تمهيد:

بعد الحرب العالمية الثانية خرجت معظم الدول منهاره سياسيا، واقتصاديا، واجتماعيا، وثقافيا، عدى الولايات المتحدة الأمريكية، التي اقتنعت بأنه يجب عليها قيادة العالم بعملة اقتصادية سياسية، وعسكرية ويبدو أن العالم أيضا اقتنع بضرورة التعاون معها خاصة أوروبا، فالنظرة الاستراتيجية جعلت التفوق العسكري الأمريكي يتحول إلى الاستخدامات المدنية والتجارية للإنترنت التي قدمت آفاق واعدة جدا، وكان هذا في منتصف التسعينات، وحققت ميزات لم تكن متوفرة من قبل على مستوى الاتصالات، ونظم المعلومات، وإدارة المعرفة وغيرها، وهذا ما ساهم بشكل كبير في توسيع شبكة الإنترنت في العالم وازداد عدد المستعملين لها، من أفراد وحكومات ومنظمات أعمال، وخير دليل على ذلك أن الإنسان المعاصر لا يتصور حياة له دون شبكة الإنترنت، خاصة في ظل الاندماج المتزايد واستخدام ما يعرف بالإدارة الإلكترونية كضرورة وتوجه استراتيجي، وبما أن غايتنا من هذا البحث هو تطوير استخدام الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، فسنحاول في هذا الفصل عرض الإدارة الإلكترونية في ست مباحث متكاملة كما يلي:

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

المبحث الثالث: عرض تجارب الدول الرائدة في الإدارة الإلكترونية

المبحث الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

المبحث الخامس: عرض تجارب بعض الدول العربية في الإدارة الإلكترونية

المبحث السادس: عرض تجارب بعض الدول الأجنبية في الإدارة الإلكترونية

المبحث الأول: مدخل للإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث لم يكن معروفا من قبل، حيث جاء نتيجة للثورة التقنية والمعلوماتية في استغلال شبكات الاتصالات في مختلف نواحي الحياة، وقد أثر ذلك في تسيير وإدارة المنظمات الخاصة والعمومية، وهذا ما يدفعنا للتعرف على ماهيتها في هذا المدخل النظري.

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية واحدة من المفاهيم الإدارة الحديثة وقد عبر عنها علماء الإدارة والباحثون بتعاريف مختلفة تتوزع عادة حول ثلاث اتجاهات وهي:¹

الاتجاه الأول: ينظر لها على أساس مادي وهي لا تخرج عن كونها مجموعة من التجهيزات والآلات والمعدات.

الاتجاه الثاني: يرى أنها تؤدي مجموعة من الوظائف لذلك ينظر لها كأساس وظيفي.

الاتجاه الثالث: يرى بمنظور أكثر شمولاً حيث يرى بأنها تشمل جوانب تنظيمية وأخرى وظائفية وايضا بشرية ومادية وهذا المزيج المتكون من أربعة عناصر هو من ينتج لنا إدارة إلكترونية.

1 تعاريف مختلفة للإدارة الإلكترونية: نظرا لاستحالة الإحاطة بكل ما كتبه المؤلفون من تعريفات للإدارة الإلكترونية سنحاول جمع عدد من التعريفات التي نراها مناسبة فقد عرفها البنك الدولي² بأنها استخدام الهيئات العامة لتقنيات المعلومات التي يمكن استخدامها لأغراض مختلفة من بينها:

- تحسين تقديم الخدمات الإدارية للمواطنين؛
- تفاعلات أفضل مع الشركات الخدمية والصناعية؛
- تمكين المواطنين من خلال الوصول إلى المعلومات.

أما شاعر جار الله الخشالي فيعرفها بأنها: " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر"³، كما عرفت بأنها "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم مع استغلال أمثل للمعلومات الصادرة والمتاحة من خلال توظيف الموارد الإدارية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار تكوين حديث من أجل استغلال أمثل للوقت

¹ وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة مشكلات واقعية وحلول عملية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص256.

² Lounes houda, *L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations*, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume :11 / N°: 02 (2018), P500.

³ شاعر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 201، ص320.

والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة¹ كما أنها "انجاز المعاملات الإدارية وتقديم الخدمات العامة عبر شبكة الإنترنت أو الأنترانت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يترافق من اهدار للوقت والجهد والأوقات فهي تقوم على مفهوم جديد ومتطور يتعدى المفهوم الحديث بمعنى "اتصل ولا تنتقل" وينقله خطوة إلى الأمام بحيث يصبح "ادخل على الخط ولا تدخل في الخط"²

ويذهب العديد من الباحثين إلى تعريفها بأنها "عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال

وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون استخدام الورق Paperless Mangement"³

وقد ركزت بعض التعريفات على تحليل المصطلح الانجليزي E-Mangement وأشارت بأنه "انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة بالشكل الإلكتروني بدلا من الطريقة التقليدية من دون أن ينتقل العملاء وجوبا إلى الإدارات لإنجاز معاملاتهم ومصطلح الإدارة الإلكترونية على صلة كبيرة بمصطلح الحكومة الإلكترونية E-Government، غير أن الأول أشمل وأصح لأن الحكومة الإلكترونية تخص الجانب السياسي أكثر مثلما يفهم من كلمة حكومة"⁴، ومن التعريفات التي ركزت على نظم المعلومات نجد هذا التعريف الذي نراه شاملا وملخصا حيث عرفها بأنها "هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد على اتخاذ القرار الإداري في أسرع وقت وبأقل تكاليف"⁵ وعبر قراءة هذه التعريفات والإمعان فيها نجد بأنها اختلفت حسب اختلاف المقاربات التي بنيت حولها، فمنها من يراها بأنها منهجية إدارية جديدة لاستخدام تقنيات المعلومات لمواكبة العولمة، وأخرى ترى بأنها استراتيجية حديثة لخدمة المواطنين عبر تحسينها للوصول إلى رضاهم باعتبارهم عملاء، ويتبنى الكثير من الكتاب وجه نظر للإدارة الإلكترونية بأنها إجراء المعاملات الإدارية عن طريق الإنترنت ودون التنقل الشخصي لمكان الإدارة الجغرافي، وهو ما يدل بأنها عصرية وتوفر الرفاهية عبر تيسير الإجراءات والقضاء على الطوابير كما أنها تريح من عناء السفر، ونلاحظ أيضا أن الإدارة الإلكترونية لها بعد بيئي يتمثل في عدم استخدام الورق وتعويضه بالوثائق والمراسلات الإلكترونية، وترتبط الإدارة الإلكترونية E-Management بالحكومة الإلكترونية E-Government أي أن لها بعدا سياسيا، حيث توفر جميع الدوائر الوزارية روابط إلكترونية لإنجاز المعاملات الإدارية عن بعد أو الحصول على معلومات أو موعد زيارة وهذا عبر بوابة إلكترونية موحدة، كما أنها منظومة رقمية متكاملة تستخدم نظم المعلومات في التسيير واتخاذ القرارات على ضوء الاستخدام المتنامي للذكاء الاصطناعي.

¹ الطاهر غراز وزميلته، مرجع سابق ص 72.

² نسرین سماعيل وحسن دردوري، الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ل تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزاتك)، المجلد 10 العدد 02، الجزائر 2020، ص 269.

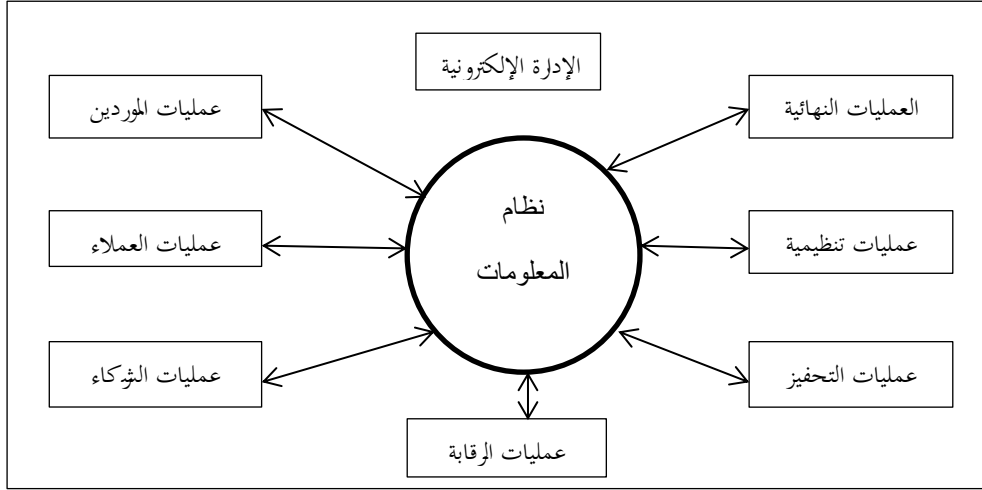
³ مثقال عيسى مقش، الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 04 عام 2013، ص 41.

⁴ جمال شعبان، الأرشيف الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية، اعلم مجلة علمية محكمة، العدد 16 يناير 2016، ص 73.

⁵ الساسي بوعزيز، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية- دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018 ص 34.

عبر تحليل مجموعة التعاريف التي قدمناها يمكن تقديم تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية فهي الاستغناء عن الإجراءات الإدارية البيروقراطية والوثائق الورقية واستبدالها بالاتصالات والوثائق الإلكترونية، عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة من أجل تسهيل الحصول على الخدمات والمعلومات من خلال قواعد البيانات ونظم المعلومات الإلكترونية التي تعتمد على شبكات الاتصال كالإنترنت Intranet والإنترنت Internet والإكسترانت Extranet.

الشكل رقم (9): تعريف توضيحي للإدارة الإلكترونية



المصدر: مينة العمودي، الإدارة الإلكترونية، منشورات الدار الجزائرية للكتاب زموري، الجزائر العاصمة، 2023، ص 14.

المطلب الثاني: متطلبات وعوائق الإدارة الإلكترونية

1-متطلبات الإدارة الإلكترونية:

يستلزم الانتقال من الإدارة الورقية البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية العصرية توفر عدة متطلبات أساسية، قائمة على تقنيات حديثة تجمع بين التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبالتالي يجب توفير بيئة معينة سواء من الناحية الثقافية، أو التقنية، أو السياسية أو القوانين والتشريعات...إلخ.

وفيما يلي نحاول حصر أهم المتطلبات:¹

1-1-المتطلبات الإدارية: تعد المتطلبات الإدارية من أهم المتطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية وهذا من خلال:

- وضع استراتيجية محددة وخطة شاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- توفير البيئة التحتية للإدارة الإلكترونية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفقا للتدرج الذي يتناسب مع التحول السلس من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية.

¹ نسرين اسماعيل ولحسن دردوري، مرجع سبق ذكره، ص 270-271.

- توفير الكفاءات المتخصصة خاصة في المجال الإداري والتي تكيف الإجراءات الإلكترونية وفق ما تقتضي الإدارة الإلكترونية.

1-2- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: يجب توفير تعبئة جماهيرية وشعبية جيدة للإقناع الواسع لمختلف شرائح المجتمع، بجدوى وفعالية الإدارة الإلكترونية وكذلك سهولتها ومزاياها العديدة سواء على الإدارات العمومية التي تخفض عنها الضغط وتسهل العمل وتقلل من التكاليف، كما تفيد المواطنين من ناحية الشفافية وتوحيد الإجراءات والنزاهة والموضوعية والسرعة في معالجة طلباتهم غير أن هذه الحملات يجب أن تتسم بالنجاعة والفاعلية حتى تنجح في تحسيس ومرافقة ممثلي المجتمع المدني، باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة قصد التقليل من مقاومة التغيير، التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية خاصة في المجتمعات التقليدية، أو الأوساط التي يقل فيها المستوى التعليمي، أين يثق الأفراد في الإجراءات التقليدية أكثر من غيرها.

1-3- المتطلبات البشرية: يعتبر الموارد البشرية مهمة جدا في نجاح أي منظمة، إذ تعتبر من أهم عوامل النجاح في تجسيد أي مشروع، وخاصة الإدارة الإلكترونية التي تتوقف على مهارة وانضباط هذه الموارد في كل مراحل ومستويات الإدارة الإلكترونية، بدءا بوضع الخطة الاستراتيجية للتحويل الإلكتروني، ثم تعميم الاتصال بشبكة الإنترنت، ثم وضع البرامج والتطبيقات وكذلك مراقبة ومتابعة الإدارة الإلكترونية ومرافقتها، والتحسين المستمر لخدماتها، وكل هذا من شأنه إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإذا لم نحصل على الموارد البشرية الكفؤة فإن احتمال الفشل سيكون كبير جدا¹.

1-4- المتطلبات التقنية: إن توفير المتطلبات التقنية يعتبر حجر الأساس لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث تعتبر التجهيزات والبرامج والتقنيات من الضرورات القصوى التي يجب توفيرها وليس من الكماليات، لإنجاح هذا المشروع عبر تمثيل المعلومات وتحويلها إلكترونيا بالدقة والأمان والسرية، وتقديم الخدمات عن بعد عن طريق شبكة الاتصالات ما يضمن مصداقيتها وشفافيتها. وهناك من يقسم المتطلبات التقنية إلى:²

1-5- الشبكات: هي مجموعة من الحواسيب، الخدمات، الحواسيب المركزية، الأجهزة الشبكية، الطرفيات وغيرها من الأجهزة المرتبطة مع بعضها بطريقة تسمح بتبادل البيانات. وأهم الأمثلة على الشبكات هي شبكة الإنترنت التي تربط بين الملايين حول العالم³ يوجد نوعين من الشبكات السلكية واللاسلكية، أما من حيث النطاق فهناك الشبكة المحلية والشبكة الداخلية والشبكة الدولية، وشبكة الأكسترنات.

ويمكن تصنيف الشبكات إلى الأنواع التالية:

1-5-1 الشبكة المحلية اللاسلكية WLAN: توفر الشبكة اللاسلكية المحلية WLAN اتصال شبكة لاسلكي يغطي مسافات قصيرة باستخدام موجات الراديو أو موجات الأشعة تحت الحمراء بدلاً من كابلات الشبكة التقليدية، يمكن إنشاء شبكة محلية

¹ وهبة حارش وسمير يوسف خوجة، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقاتها في الإدارة الجزائرية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07 العدد 02 (ديسمبر 2021)، ص 173.

² وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 الجزء 01، الجزائر جوان 2017، ص 110.

³ إلهام شهرزاد روابح، دروس عبر الخط في مقياس تكنولوجيا الإعلام والاتصال، ملخص المحور الرابع: شبكات الاتصال، ماستر قانون أعمال، 2021-2022، ص 01.

باستخدام بروتوكولات الشبكات اللاسلكية المختلفة، وأكثر أنواع الشبكات اللاسلكية انتشاراً هي Wi-Fi وبلوتوث. وعادةً ما يُخلط بين لفظ الشبكة اللاسلكية Wireless وشبكة الواي فاي Wi-Fi. وهذا خلطٌ خاطئٌ بالطبع لأن الشبكة اللاسلكية أوسع بكثيرٍ من الواي فاي¹ Wi-Fi

1-5-2 الشبكة المحلية LAN: تصل الشبكة المحلية بين مجموعةٍ من الأجهزة القريبة نسبياً من بعضها، مثل المدرسة أو المنزل. وفي بعض الأحيان قد يحتوي المبنى الواحد على عدة شبكاتٍ محليةٍ صغيرةٍ، وقد تمتد الشبكة المحلية لتربط مجموعةً من المباني المتجاورة. ويمكن أن تكون مملوكةً من قبل شخصٍ واحدٍ أو منظمةٍ واحدةٍ. وغالباً تعتمد على بروتوكولات² Ethernet وToken Ring

1-5-3 الشبكة الواسعة WAN: كما يشير اسمها، تمتد الشبكة الواسعة مسافاتٍ كبيرةً بالفعل، والإنترنت هي أكبر شبكةٍ واسعةٍ موجودة على الأرض. تألف الشبكة الواسعة من مجموعةٍ من الشبكات المحلية المتفرقة جغرافياً. وتُربط الشبكات المحلية مع الشبكة الواسعة باستخدام جهازٍ شبكيٍّ يدعى الموجه.

تختلف الشبكة الواسعة WAN عن الشبكة المحلية (LAN) بعدة مواضيعٍ مهمةٍ. فمعظم شبكات WAN (مثل الإنترنت) ليست مملوكةً لأية منظمةٍ وتعد ذات ملكيةٍ جماعيةٍ أو موزعة الإدارة. تميل شبكات WAN (الشبكة الواسعة) إلى استخدام بروتوكولاتٍ مثل ATM وFrame Relay وX.25 لتحقيق الاتصال عبر المسافات الطويلة³

1-5-4 الوصل بين الشبكة المحلية والشبكة الواسعة LAN&WAN: نستخدم عادةً في المنازل شبكةً محليةً ونربطها بالإنترنت بواسطة مُزود خدمة الإنترنت ISP عن طريق مُودم، وهو جهازٌ صغيرٌ يتصل بمُزود خدمة الإنترنت الخاص بك (ISP) للاستفادة من كل موارد الإنترنت. يتم الاتصال عن طريق كابلٍ (كابل عادي أو كابل ألياف ضوئية) أو خط الهاتف المنزلي (ADSL) الذي يتم توصيله من خارج منزلك إلى المقابس في الجزء الخلفي من المودم الخاص بك. يُوفر مُزود خدمة الإنترنت ISP عنوان IP لشبكة الاتصال الواسعة (WAN)، وتستخدم كافة أجهزة الكمبيوتر الموجودة على الشبكة المنزلية عناوين IP خاصةً بالشبكة المحلية LAN.

يمكن لجميع أجهزة الكمبيوتر الموجودة على الشبكة المحلية (LAN) الاتصال مباشرةً مع بعضها البعض، ولكن يجب أن تمر عبر بوابة شبكةٍ مركزيةٍ، وعادةً يستخدم مع المودم موجه وهو الجهاز الذي يُمكنك من مشاركة اتصال إنترنت المودم الخاص بك مع جميع الأجهزة الخاصة بك أو التي تسمح لها بالدخول إلى شبكتك⁴.

عادةً ما يدمج الراوتر والمودم في جهازٍ واحدٍ هجين عبر كابل Ethernet ويقوم بتمرير اتصال الإنترنت إلى الأجهزة الأخرى في منزلك إما عن طريق كابل أو لاسلكياً عبر شبكة واي فاي WiFi.

¹ إلهام شهرزاد روابح، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² نفس المرجع السابق، ص 10.

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 88.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 89.

6-1- البرامج والتطبيقات: يقصد بالبرامج عادة برامج تشغيل الحواسيب كـ Windows مثلا أو Android بالنسبة للهواتف والألواح الذكية، و Mozilla Firefox كمتصفح للإنترنت وغيرها من البرامج الكثيرة التي تعرف إصدارات جديدة دائما وحتى اختراعات لم تعرف من قبل، أما التطبيقات فهي برامج لغايات معينة وتكون قابلة للتحميل على الحواسيب والأجهزة الذكية وسهلة الاستعمال حيث تكون مزودة بأيقونات محددة وغير معقدة كالبرامج ومن أمثلتها تطبيقات خاصة بحجز الفنادق، تطبيقات خاصة بترجمة النصوص والأقوال ويستعمل بالنسبة للأجانب مثلا للتواصل مع السكان المحليين، أو تطبيقات التجارة الإلكترونية، أو التطبيقات الخاصة بالإدارة الإلكترونية كالحصول على وثائق الحالة المدنية كتطبيق (إجراءتي)¹ الذي ألقته وزارة الداخلية الجزائرية لتسهيل استخراج وثائق الحالة المدنية عن بعد عن ريق الهواتف الذكية... إلخ.

7-1- التجهيزات: وتشمل كل الأجهزة المستعملة في الإدارة الإلكترونية كالحواسيب المحمولة والثابتة، والهواتف المحمولة واللوحات الرقمية من مختلف الأجيال 3-4-5، الطابعات، أجهزة المسح، أجهزة الموديم، الأجهزة التي تدخل في تثبيت شبكات الإنترنت أو الإنترنت أو الأكسترنات.

8-1- الأمن السيبراني: هو مجموع القواعد الموضوعية من قبل مسؤولي الأمن في أي منظمة، والتي يجب الالتزام بها من قبل جميع أفراد المنظمة، وخاصة من يملكون حق الوصول إلى أنظمة المعلومات الآلية، وقواعد البيانات الرقمية، ويشمل جميع العمليات الإلكترونية والتي تتمثل في: الدخول، الخروج، البقاء والتصرف. والأمن السيبراني عملية شاملة تهدف إلى تأمين شبكة الإنترنت التي تسمى أيضا "الفضاء لسيبراني" وتشمل: ضبط قواعد الاتصال، انتقال ونقل المعلومات، حفظ وتخزين المعلومات.

إن الأمن السيبراني لا يقتصر على المعنى المادي للأمن الذي يعني ضمان سلامة المعلومات من التخريب والتشويه والسرقة، بل يتعداه إلى ضمان سرية المعلومات، بعدم إتاحة فرصة الاطلاع عليها من الأفراد الغير مخولين، ويعمل أيضا على صحة المعلومات وإضفاء المصادقية عليها.²

9-1- المتطلبات القانونية: يجب سن تشريعات وقوانين تتم الإدارة الإلكترونية لتحمي جميع الأطراف وتكون مصدرا للحكم بين المتخاصمين في المحاكم الإدارية والتجارية أو فيما يتعلق بالأمن المعلوماتي والجرائم الإلكترونية وهذا مهم جدا لتحقيق الحوكمة والحكم الراشد وحتى لا يكون فراغ قانوني يستغله المحتالون وأيضا حتى تكون الإدارة الإلكترونية موضع اعتراف دولي ووني لذلك يجب أن تراعي هذه القوانين ما يلي:³

¹ <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/27-pages-intermediaires/1289-1>

² <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/27-pages-intermediaires/1289-1> %D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%D9%8A.html شوهد بتاريخ

2022/02/13 على الساعة 21:43.

³ جبريل بن الحسن العريشي ومحمد حسن الشلهوب، أمن المعلومات، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 24.

³ داسي وهبية، المحاضرة الثانية بعنوان متطلبات الإدارة الإلكترونية، مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة

<https://www.univ-biskra.dz/sites/fsecsg/index.php/en/80-non-categorise/1004->

%D8%B1%D8%A7%D8%A8%D8%B7-

- إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية؛
- تحديد المسموح من الممنوع والعقوبات المترتبة عن اقترافه؛
- تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومة ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية؛
- تحديد معايير ثابتة وشفافة لجميع التطبيقات الإلكترونية؛
- إعطاء المشروعية لاستعمال الوثائق الإلكترونية كإثبات الشخصية الإلكترونية.

10-1- المتطلبات السياسية: تعتبر المتطلبات السياسية من الأمور الداعمة للإدارة الإلكترونية وليست من الأمور التي تدخل في صلبها، غير أن القناعة السياسية تلعب دورا كبيرا في تجسيد وتطوير الإدارة الإلكترونية فمن خلالها يتم ترتيب رسم خطة واضحة للتحويل الإلكتروني وإسداء توجيهات بالشروع في التحويل الإلكتروني في كل القطاعات والدوائر الوزارية وتبسيط الإجراءات والخدمات اليومية للمواطنين، وتسهيل الانفتاح الإلكتروني من خلال تعميم الإنترنت ذات التدفق العالي فمثلا في أمريكا تقدمت الإدارة الإلكترونية كثيرا، من خلال وجود نية سياسية حقيقية تمثلت في: تبني سياسات شاملة للتحويل الرقمي؛ والاستثمار المكثف في تطوير البنية الرقمية التحتية وتوسيع نطاق الإنترنت؛ إشراك القطاع الخاص وتعزيز الشراكة بين القطاعات الحكومية والخاصة؛ إرساء برامج فعالة لمحو الأمية الرقمية وتطوير الكفاءات البشرية والمحتوى المحلي؛ وبهذا تم التخلص من الإدارة الورقية، غير أن كثيرا من الدول المتخلفة لازالت متمسكة بالإدارة الإلكترونية لعدم وجود نية حقيقية وإرادة سياسية في إضفاء مزيد من الشفافية والحوكمة على الإجراءات العمومية من خلال التحويل الإلكتروني¹.

11-1- ثقافة تنظيمية داعمة للإدارة الإلكترونية: تعتبر الثقافة التنظيمية الداعمة للإدارة الإلكترونية من أهم المتطلبات لأن المنظمات التي تسود بين أفرادها الثقافة الإلكترونية بكل أبعادها كالعامل الإلكتروني عن بعد؛ إتقان استعمال الحاسوب؛ العمل بالإنترنت مثل: استقبال الرسائل عبر البريد الإلكتروني بدلا من استقبالها بشكل ورقي في البريد العادي، لذلك، فإن المنظمات الناجحة هي التي تبني ثقافة تنظيمية في هذا الإطار، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية².

12-1- المتطلبات المالية: تُعد المتطلبات المالية من أهم عوامل نجاح تجسيد الإدارة الإلكترونية، فهي الركيزة التي تدعم تحقيق المتطلبات الأخرى من خلال تمويلها، إذ يجب تخصيص ميزانية مالية ضخمة لتوفير البنية التحتية التقنية الملائمة، بالإضافة إلى تدريب

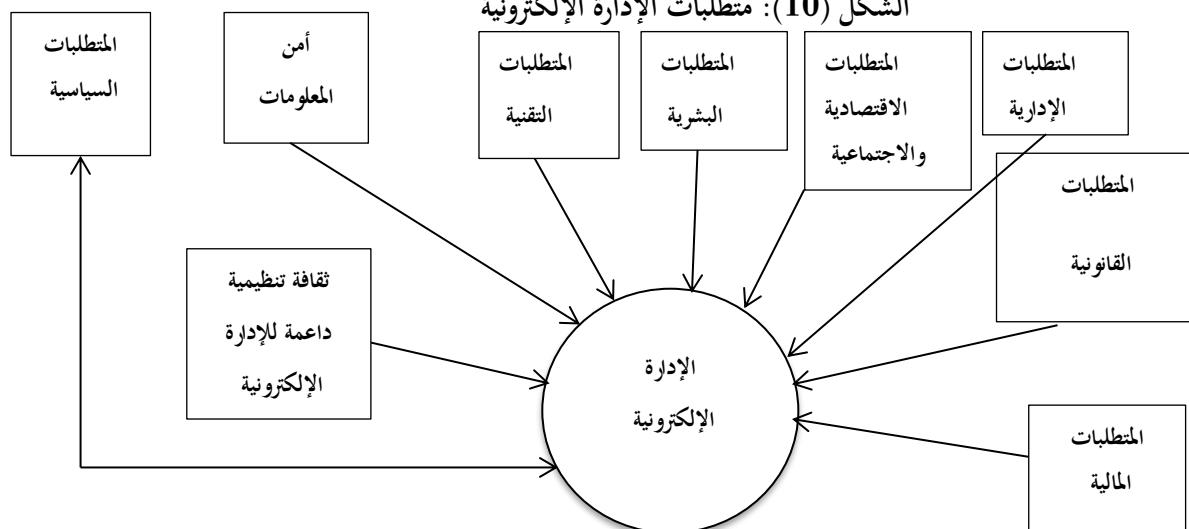
-D8%A7%D9%84%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%B9%D9%84%D9%89-
-D9%85%D9%86%D8%B5%D8%A9-
-D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%B9%D9%86-
-D8%A8%D8%B9%D8%AF-moodle

¹ إبراهيمي سميحة، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والأفاق، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، دون تاريخ، ص5.

² نورة قنينة وسمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 01 (جوان 2023)، ص14.

الموارد البشرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة، ودفع الأجور، وشراء برامج الحماية ومستلزماتها، إلى جانب اقتناء الأجهزة والمعدات اللازمة، وتنظيم حملات توعوية ودعائية لتعزيز مفهوم الإدارة الإلكترونية. لذلك ينبغي أن يكون التمويل مستمراً ومنظماً، وعلى المنظمات التي تسعى إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية أن تخصص ميزانية كافية وتديرها بحكمة لضمان نجاح مشروعها الرقمي وعدم تعرضه للفشل بسبب نقص الموارد المالية¹.

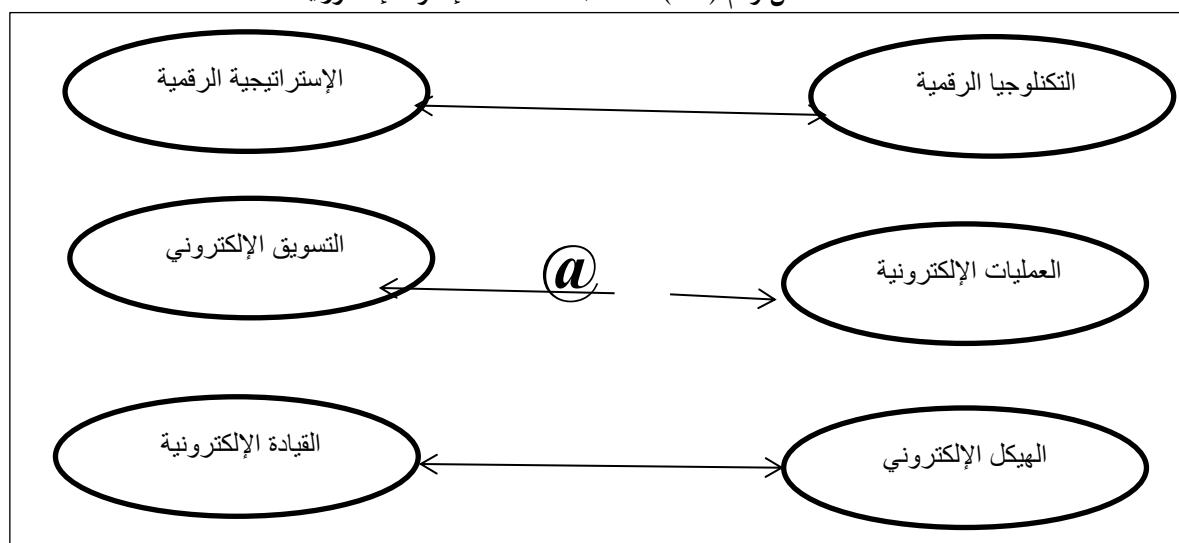
الشكل (10): متطلبات الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجزء النظري لمتطلبات الإدارة الإلكترونية.

يوضح هذا الشكل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية العشرة¹⁰، وهذا يظهر أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس سهلاً وإنما يحتاج تكامل العديد من العوامل من أهمها توفير البنية التحتية الأساسية، سواء تعلقت بالتقنية منها أو الإدارية أو التشريعية، بالإضافة إلى القناعات السياسية بضرورة تكريس الديمقراطية الإلكترونية، وتجدر الإشارة أن حصر المتطلبات وتصنيفها يختلف من باحث إلى آخر، ولكنها لا تخرج عن نطاق المتطلبات التي تم شرحها وتلخيصها في هذا الشكل.

الشكل رقم (11): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية



¹ ناصر عويد عطية العقابي وخلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 13 العدد 45، العراق 2018، ص 73.

المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص234.

في هذا الشكل يقدم الباحث ياسين سعد غالب المتخصص في الأبحاث الرقمية ستة 06 متطلبات للإدارة الإلكترونية وهي: التكنولوجيا الرقمية والتي تتعلق ببرامج وعتاد تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاستراتيجية الرقمية الواضحة، والعمليات الإلكترونية التي تحل محل العمليات الإدارية الورقية، والتسويق الإلكتروني للسلع والخدمات التجارية أو الخدمات العمومية، حيث من شأنها أن تعرف المواطنين بالإجراءات وكذا الخدمات الجديدة التي تم وضعها حيز الخدمة من خلال شبكة الاتصالات، وأيضاً تستلزم الإدارة الإلكترونية وضع الهيكل الإلكتروني والقيادة الإلكترونية اللتان تحلان محل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية، وهو ما يبين مكانة الكفاءات الرقمية وسط هذا التحول نحو العمل الافتراضي.

يربط الباحث بين التكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية الرقمية، وبين العمليات الإلكترونية والتسويق الإلكتروني، وبين الهيكل الإلكتروني والقيادة الإلكترونية، باعتبارها ثنائيات تؤثر وتتأثر ببعضها البعض. ويلاحظ أنه ركز على المتطلبات من وجهة نظر معلوماتية وتقنية بحتة، متجاهلاً بقية المتطلبات المهمة مثل وعي المواطنين بضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية، والقرار السياسي الذي يتيح السير بعيداً لتحقيق رقمية حقيقية وليست شكلية، بالإضافة إلى توفير ميزانية مالية كافية لإنتاج واستيراد المعدات والبرامج الرقمية اللازمة. ومع ذلك، تظل رؤية الباحث إضافة مهمة للأبحاث العديدة التي أجريت في هذا المجال بهدف تحقيق الإدارة الإلكترونية وتفعيلها.

وإذا كانت هذه هي أغلب المتطلبات التي تجعل الإدارة الإلكترونية تُطبق بنجاح وفاعلية، والتي اتفق عليها الباحثين، فإن بعضهم حصرها إجمالاً فيما يلي¹:

التكنولوجيا الرقمية: ترتبط الإدارة الإلكترونية بجميع الطرق التكنولوجية من أدوات رقمية وشبكات وأدوات

الاستراتيجية الإلكترونية: يعنى به التحليل الاستراتيجي لبيئة الأعمال التكنولوجية وتحديد مصادر التفوق عن المنافسين.

العمليات الإلكترونية: يقصد بها تحويل الأنشطة والإجراءات الإدارية العالية وتسلسل العمليات التقليدية إلى سلسلة من النشاطات الرقمية الإلكترونية حسب تدفق المعلومات وحسب تصميم العملية الإلكترونية في إطار التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.

التسويق الإلكتروني: التوجه للزبون ومعرفة احتياجاته من الإدارة الإلكترونية، وأيضاً اقناعه هو نفسه بجدوى ومزايا الإدارة الإلكترونية وبأنها بسيطة وغير مكلفة وآمنة.

الهيكل الإلكتروني: فالإدارة التقليدية يوجد الهيكل التنظيمي لكن في الإدارة الإلكترونية فإن هذا الهيكل هو إلكتروني فقط ويبين شكل العلاقات الأفقية والعمودية وأيضاً طرق الاتصال والمسؤوليات، بالإضافة إلى بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنيات ومعلومات متطورة.

¹ رابح الوائلي، مرجع سبق ذكره، ص77.

القيادة الإلكترونية Digital leadership : تعتبر القيادة الإلكترونية أو التوجيه الإلكتروني في بعض المراجع العلمية، شرط من شروط نجاح المؤسسات الإلكترونية، أو المؤسسات التي تعتمد نمط الإدارة الإلكترونية، وتستخدم إنترنت الأشياء لتحقيق النمو والإبداع على المدى الطويل، وقد عرفت بأنها "عملية اجتماعية تقودها تكنولوجيا المعلومات، بهدف تغيير نية الأفراد والجماعات والمنظمات"، كما عرفت أيضا بأنها "القدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لأغراض تنظيمية شخصية"¹.

2عوائق الإدارة الإلكترونية: كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توفر العديد من المتطلبات، فإنه تعترضه عوائق ومثبطات يجب إزاحتها حتى ينجح تطبيقها. وفي حال عدم إزالة هذه العوائق، فإن مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يفشل، أو يتحول إلى إدارة إلكترونية صورية لا تعدو كونها نسخة محسنة من الإدارة البيروقراطية التقليدية. وعلى المدراء والمسيرين أو ممثلي السلطات الحكومية أن يكونوا على دراية تامة بهذه العوائق، ويبدلوا أقصى جهدهم لتحيلها، ومن هذه العوائق نذكر ما يلي:²

2-1-التخبط السياسي: أو عدم وجود استقرار سياسي، قد يعيق تقدم وتجسيد الإدارة الإلكترونية في الواقع، إذ تخشى بعض الأنظمة السياسية من الشفافية والمصادقية والموضوعية والمساواة التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية. وفي المقابل، تسود السياسة الشعبوية وشراء الذمم والتمييز الجهوي أو العائلي أو وفق الولاءات السياسية. كما أن بعض الأنظمة السياسية قد تكون مرتبكة ومتذبذبة، فتلجأ إلى اعتماد إدارة إلكترونية شكلية لا تتجاوز تقديم بعض الخدمات الإلكترونية البسيطة، بينما تتطلب الإدارة الإلكترونية الحقيقية مزيداً من الحوكمة، والحكم الرشيد، والإصلاح السياسي، والانفتاح على العالم.

2-2-عدم توفر الموارد المالية الكافية لتمويل الإدارة الإلكترونية: يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ميزانية معتبرة، مخصصة بالكامل لإجراء تحول رقمي، وبالنسبة للدول التي تعاني من أزمات اقتصادية أو عجز في تمويل الميزانية فإنها لا تستطيع البدء في مشروع الإدارة الإلكترونية خصوصا إذا كان هذا المشروع لم يطبق من قبل ولا تتوفر له البنى القاعدية الأساسية، مع وجود عراقيل مالية كثيرة تعترض نجاح تجسيد الإدارة الإلكترونية نذكر منها ما يلي³ :

- ارتفاع تكاليف البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يرهن مشروع الإدارة الإلكترونية، خصوصا إذا كانت البنية التحتية أصلا هشّة ومتهترئة تحتاج إلى ميزانية خاصة مرتفعة؛
- قلة الموارد المالية لتقديم دورات تكوينية ذات مستوى عالي في المعلوماتية والتقنيات الرقمية؛
- ضعف الموارد المالية المخصصة للإدارة الإلكترونية، ولا سيما الموارد المخصصة لصيانة وحماية نظام الإدارة الإلكترونية؛

¹ جليل وهيب، التحول إلى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وتحديات رقمية، دار إيلياء للنشر والتوزيع، 2025 الجزائر العاصمة، ص 68-69.

² نسرين سماعيل وحسن دردوري، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.

³ Kolli Sihem et Ouadah Khelil, la gestion Électronique et Son Rôle dans Le Développement De La Performance de L'administration Electronique en Algérie, Scientific Research Bulletins, Volume 11N°1(2023), P29.

تواجه صعوبة في تحقيق الوصول العادل إلى الشبكات، بسبب تفاوت قدرات الأفراد المالية في الحصول على اتصال جيد من حيث سرعة وجودة التدفق، بالإضافة إلى حجم التغطية. فبعض الأفراد يحظون برفاهية الاتصال عبر الإنترنت السلبي واللاسلكي من خلال شبكة الهواتف الذكية أو الإنترنت الثابت عبر خطوط الهاتف الثابتة، في حين لا يستطيع آخرون حتى توفير رصيد مكالمات للهواتف النقالة، وليس لديهم أي اتصال بالإنترنت نتيجة عدم قدرتهم على تحمل تكاليف الاشتراك الشهرية إلى جانب متطلبات الحياة الأساسية مثل الكهرباء والغاز والنقل والتعليم والصحة واللباس... وغيرها. وبناءً عليه، لا يستطيع هؤلاء الأفراد ذوو الدخل المحدود الاعتماد على الإدارة الإلكترونية للحصول على الخدمات، فيلجؤون إلى طرق تقليدية تمثلت في الزيارة الشخصية للإدارات العمومية. وهذا يشكل عائقاً حقيقياً أمام الحكومات، ويستدعي جهوداً لخفض تكلفة الإنترنت وتحسين جودته، مع ضمان تمكين كافة الأفراد من الوصول إليه بسهولة. خصوصاً وأن الإنترنت لم يعد وسيلة للترفيه فقط، بل أصبح ضرورة للعمل والتعلم، مما يستدعي تطوير هذا القطاع عبر تعزيز المنافسة بين القطاعين العام والخاص، وتشجيع الشراكات بينهما.

2-3- التأخر العمدي أو الغير عمدي في صياغة الإطار التشريعي: والتنظيمي والمصادقة عليه، لأنه الأساس في تنفيذ الإدارة الإلكترونية، ويمكن القول إن أبرز المعوقات التشريعية للإدارة الإلكترونية هي:

- قصور التشريعات والقوانين من ناحية حجية الوثائق والتعاملات الإلكترونية، واعطائها قوة الإثبات والمصادقة القانونية أمام القضاء في حالة النزاعات الإلكترونية بين أطرافها، وضمن هذا الإشكال يتخوف بعض الناس من الخوض في ميادين الإدارة الإلكترونية كالجارة الإلكترونية، والتعلم الإلكتروني، لأن الوثائق الإلكترونية التي يحصلون عليها ليست معترف بها في نظرهم لذلك يجب أن يكون الإطار التشريعي صريحاً وشاملاً لتأطير الإدارة الإلكترونية؛

- حتى يضبط الإطار التشريعي والقانوني للإدارة الإلكترونية يجب أن يمر وقت كافي على تطبيق الإدارة الإلكترونية لأن الفراغات القانونية والاشكالات القانونية تظهر مع الممارسة أو مع طرح عدد كثير من الخصومات في القضاء وعندئذ يتحرك المشرع لسد الثغرات القانونية الموجودة وملاً الفراغ التشريعي؛

- عدم صلاحية الأنظمة القانونية واللوائح والمراسيم التقليدية المطبقة في الإدارة البيروقراطية على الإدارة الإلكترونية الحديثة، لأن علاقات العمل تختلف بين الإدارة القديمة والإدارة الحديثة لذلك تكون قاصرة وغير كافية؛

تُعَدّ الفجوة التشريعية في مجال مكافحة الجرائم الإلكترونية من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائية، إذ لم يتم بعد استكمال إصدار القوانين التي تُعرّف بوضوح الجرائم الإلكترونية مثل نشر البيانات الشخصية أو التشهير والاحتيال عبر الشبكة. كما أن غياب مواد قانونية صريحة تحدد العقوبات المناسبة، يجعل عدداً من مسؤولي المؤسسات العمومية والخاصة، ولا سيما مديري البنوك والشركات التجارية، الذين يتحفظون على التعامل عبر الوسائط الإلكترونية. ويُعزى ذلك إلى

ضعف الحماية القانونية التي توفرها التشريعات الحالية لهم، خاصة بالنظر إلى حساسية مناصبهم وما تقتضيه من الحفاظ على سرية المعلومات والمستندات المتعلقة بالودائع البنكية والتحويلات والحسابات المالية¹.

2-4-الكوارث الوطنية الناجمة عن نزاعات إقليمية: تُعتبر الحروب وعمليات التخريب من العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى تدمير البنى التحتية الحيوية اللازمة لتطبيق نظم الإدارة الإلكترونية. فالبنية التحتية الرقمية، التي تشمل شبكات الاتصالات، مراكز البيانات وأنظمة الحوسبة، تتعرض للخطر المباشر خلال فترات النزاع، مما يؤدي إلى توقف الخدمات الإلكترونية وتعطيل العمليات الإدارية. هذا التدمير لا يؤثر فقط على البنية المادية، بل يعيق أيضاً بناء الثقة والقدرات التي يُبنى عليها التحول الرقمي الاستراتيجي. وبالتالي يتأخر تنفيذ مشاريع التحول الرقمي لفترة زمنية تمتد حتى يتم تحقيق استقرار أمني حقيقي يسمح بإعادة بناء وصيانة هذه البنى التحتية وضمان سير العمليات الإلكترونية بشكل آمن وفعال.

2-5-مقاومة التغيير من قبل الموظفين الإداريين: يعد تسهيل الحصول على الخدمات العمومية عبر تبسيط الإجراءات الإدارية عبر الأرضيات والمنصات الرقمية، مصدر قلق وخوف لدى الموظفين حيث من الممكن أن يفقد الكثير منهم وظائفهم، لأن معالجة الطلبات والملفات تصبح آلية عبر نظم معلومات دقيقة، أما ما تبقى من الموظفين فإن عملهم يصبح لوجستي أكثر منه إداري حيث يقومون بعملية الصيانة للمواقع الإلكترونية ولقواعد البيانات، بالإضافة إلى ذلك قد يدفعهم فقدان بعض المزايا كالمحابة والوجاهة التي يحصلون عليها من خلال احتكاكهم المباشر مع المواطنين، إلى مقاومة هذا التحول وعرقلته بكل الوسائل، كما تواجه الإدارة الإلكترونية العراقية الآتية:²

- سوء التخطيط والتنسيق من الإدارة العليا للإدارة الإلكترونية، وضعف متابعة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية، وسوء التنسيق مع مستويات الإدارة الأخرى يعرقل عملية التحول المثالي نحو الإدارة الإلكترونية؛
- اعتماد الدول النامية على الإدارة البيروقراطية الروتينية التي تركز على التنظيم الهرمي للسلطة، والأرشفة الورقية، والإكثار من الوثائق التي لا طائل منها، وبطيء عملية الاتصال، واتخاذ القرار، كل هذه العراقيل الإدارية تقف في وجه التقدم وتحديث الإدارة، ولا سيما المدخل المعاصر لها وهو الإدارة الإلكترونية؛
- عدم تواصل المنظمة بشكل جيد مع بيئتها الداخلية والخارجية، خاصة فيما يتعلق بأدائها الحالي وأهدافها المستقبلية ومدى تحقق ذلك وحصيلتها عملها في السنوات الماضية؛
- عدم وجود خطة معلوماتية استراتيجية للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ونظمها وهذا لتعويض الفجوة التكنولوجية في المنظمة، وهذا ما يفوت عليها فرصة زيادة الكفاءة الإدارية التي تمنحها الإدارة الإلكترونية.

¹ Borhane Mohammed Djafer et Soltani Mohammed Reda, **L'administration Electronique Levier de Modernisation de L'administration Publique**, THE ALGERIANE JOURNAL OF POLITICAL SCIENCES AND INTERNATIONAL RELATION N°15 ISSUE DECEMBER2020, P414.

² Badriah Mohammed Muner Aloraibi, **Roles of e-Mangement Systms in Schol Administration to Keep pace with Vision2030 of KSA in Makkah (2022)**, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences (JEALS), Vol8(2024), P111.

2-6- عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الاتصال الإلكتروني السريع: وتبسيط الإجراءات الإدارية كالدفع الإلكتروني للأموال وإيداع الملفات عبر الأنترنت وطلب موعد إلكترونيًا، وغيرها من الإجراءات التي لا يثق فيها جزء كبير من المجتمع، وهذا بسبب تأثير المشاكل الاجتماعية والاقتصادية وكذلك تسلط الثقافة القديمة على الثقافة الحديثة الرقمية، ولهذا فإن العوائق البشرية تعطل كثيرا تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة فعالة وللتوضيح أكثر نختصرها فيما يأتي:¹

- ضعف المستوى الثقافي في الميدان التكنولوجي للمجتمع داخل المنظمة وخارجها وعدم التحكم الجيد بها وحسن استعمالها؛
- قلة برامج التدريب في الجانب التقني لموظفي المنظمات؛
- تنامي شعور بعض المديرين والمسؤولين بأن التغيير يهدد سلطتهم؛
- عدم وجود حوافز كافية للمديرين وهذا حتى يقودوا منظماتهم بفاعلية أكبر نحو تحقيق أهدافها؛
- ضعف مهارات الأفراد والمسؤولين بالمنظمات في جانب علم الإعلام الآلي والشبكات؛
- الأمية الإلكترونية للمجتمع بصفة عامة، حيث لا تتعدى ثقافة أغلب الناس استخدام تطبيقات الألعاب وتصفح مواقع التواصل الاجتماعي؛
- ضعف الثقة في جدوى الحماية الإلكترونية وتخزين المعلومات بالحوسبة الإلكترونية لذلك يلجأ الكثير من الموظفين للعمل الورقي بجانب الإدارة الإلكترونية وهذا ما يعتبر تكاليف مضاعفة وإدارة إلكترونية غير كاملة أو هشّة؛
- عدم وجود نزعة كافية للتعلم والتدريب الذاتي عند الكثير من الموظفين لذلك يكون أدائهم ضعيفا؛
- عدم القيام بتربصات وتكوينات في الإعلام الآلي، رغم أنها ضرورية لكل الموظفين مهما كان موقعهم فعلم الحاسب الآلي له علاقة بكل الميدانيين من صحة، وتعليم وتربية ومهن حرفية...إلخ.

2-7- قلة القدرات لقطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات المحلي: بسبب الفجوة التكنولوجية وعدم التحكم في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والذكاء الاصطناعي، وأيضا بسبب الدعم الغير كافي من قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات الدولي للمجهودات المبذولة من الدول والحكومات الفقيرة والمتخلفة في التحول الإلكتروني نحو الإدارة الإلكترونية ويمكن إنجاز معظم العوائق التقنية فيما يلي:

- صعوبات تشغيل الحاسب الآلي والولوج إلى قواعد البيانات؛
- تقادم أجهزة الحواسيب والبرامج المشغلة لها مما يقلل من كفاءة استخدامها خصوصا مع التطبيقات الحديثة لذلك من المهم تحديث وتعديل خصائص هذه الحواسيب حتى تتماشى مع التقدم الرقمي خصوصا الجيل الرابع والخامس من الإنترنت وقريبا الجيل السادس؛
- ضعف البنية التحتية لشبكة الاتصالات؛

¹ مكيد علي وبزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية-دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسيلت-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، العدد02(2019)، ص 229.

- التخلف التكنولوجي في بعض الدول التي تزيد فيها نسبة الأمية الإلكترونية، وضعف مستوى مهندسي وخبراء المعلوماتية، إضافة إلى ذلك هجرة الكوادر المتميزة وهذا ما يجعل عملية استيعاب التكنولوجيا وتطبيقاتها في مجال الإدارة الإلكترونية صعب جدا.

2-8-الأمن المعلوماتي: في ظل تطور تقنيات القرصنة الإلكترونية (الهاكر) وانتشار أساليب التجسس الرقمي، بات خبراء الاختراق قادرين على الوصول إلى قواعد البيانات والمعلومات الشخصية للمستخدمين، بما في ذلك فك تشفير الملفات وتأمين كلمات السر أو تعديلها، فضلاً عن تخريب المواقع والأنظمة الإلكترونية. مما يثير هذا الواقع حاجة ملحة لتعزيز أمان الإدارة الإلكترونية بكل مكوناتها، سواء في مجال التجارة الإلكترونية، استخدام البطاقات الائتمانية، أو تقنيات التحقق البيومترية وغيرها. وفي ظل هذه التهديدات، تنجم لدى المواطنين حالة من الخوف وفقدان الثقة جاه الأنظمة الإلكترونية، الأمر الذي يستوجب بذل جهود مكثفة ومستمرة لاستعادة هذه الثقة وضمان حماية البيانات والعمليات الإلكترونية بشكل كافٍ.

تجدر الإشارة بأن توفير برمجيات الحماية الرقمية يعد مكلفاً جداً بالنسبة للدول التي لا تنتج هذه البرامج، فهي تستوردها بتكلفة عالية جداً، إضافة إلى ما ينجم عن عملية الاستيراد من تبعيتها لشركات أجنبية قد تكون هي نفسها مصدراً لقرصنة المعلومات والتجسس الإلكتروني¹ وتجدر الإشارة أن وسائل الحماية هي:²

2-8-1-جدار الحماية: وهو بمثابة بوابة أو جدار عازل بين الشبكة المحلية وشبكة الإنترنت، حيث يحميها من الاختراق ويسجل كل عملية دخول للشبكة.

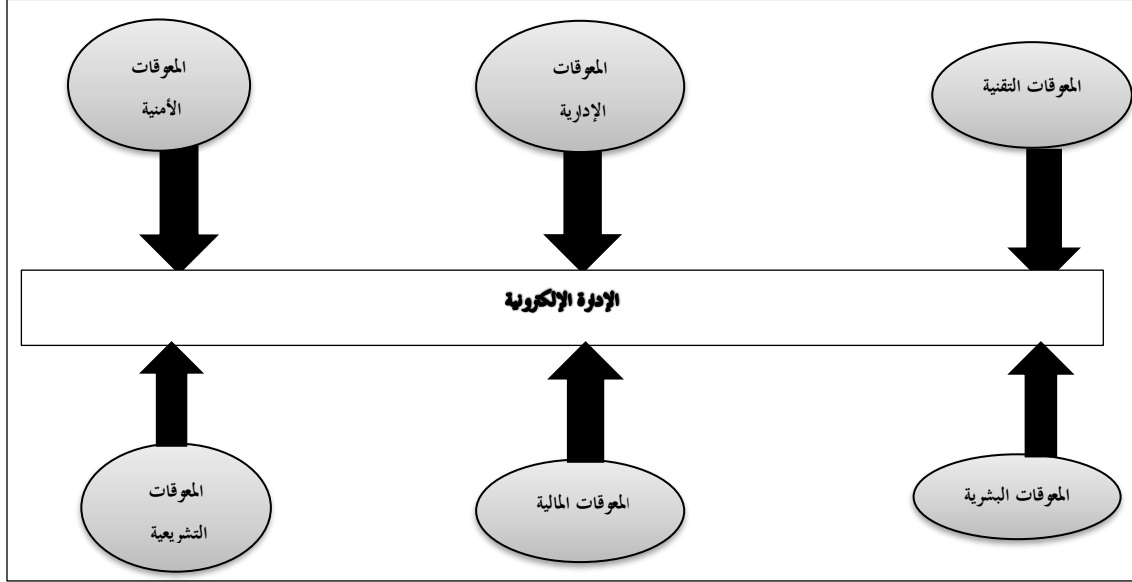
2-8-2-التشفير: وهو من التقنيات المستعملة وتم استعمال الشبكات حيث يمنع أي عملية تعديل للبيانات المرسلة أو تعيل وتأخير ارسال الرسائل أو تغيير كلمة السر.

2-8-3-التوقيع الإلكتروني: هو استعمال ارقام وحروف بشكل معين حيث يؤكد أن المعني هو من قام بالتوقيع دون غيره ورغم ذلك يبقى هذا الأسلوب غير آمن تماماً لأن تقنيات القرصنة تتطور أيضاً كلما تطور تقنيات الحماية.

¹ الدراجي زريق وعبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الإلكترونية بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 05(2021)، ص 187.

² حزام فتيحة، حماية الأنظمة الرقمية بين الآليات التقنية وأجهزة الحماية-قراءة في أحكام المرسوم الرئاسي 05-20، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 13، العدد 03(أكتوبر 2020)، ص ص 175-176.

الشكل رقم (12): معوقات الإدارة الإلكترونية الأساسية



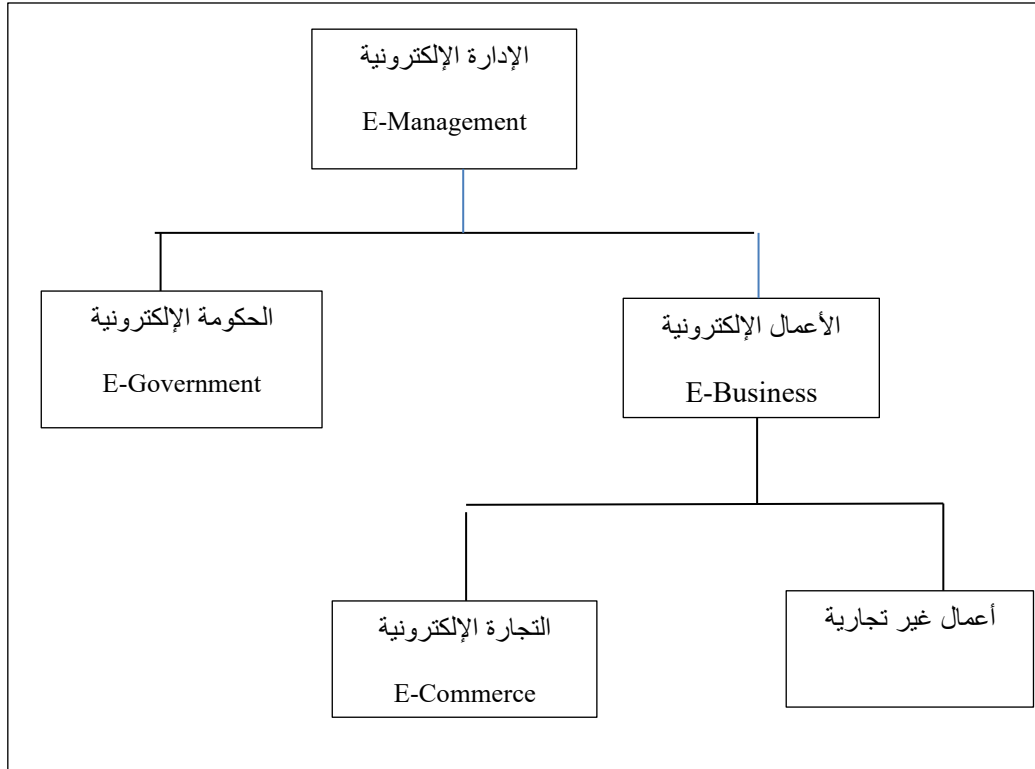
المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسة الإدارة الإلكترونية.

مثلما رأينا المتطلبات التي تساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، يجب أن نؤكد وجود معوقات تزيد احتمال فشلها أو تقلص فاعليتها وهي إجمالاً ستة 06 معوقات وهي: المعوقات التقنية؛ المعوقات الإدارية؛ المعوقات الأمنية، المعوقات البشرية، المعوقات المالية، المعوقات التشريعية، وما يجب قوله أن هذه المعوقات تختلف من دولة إلى دولة وحتى من إدارة إلى أخرى حسب أهمية التحول الرقمي من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية وحسب توفر الوسائل والأغلفة المالية، وما يمكن قوله أن هذه المعوقات قد تكون مجتمعة وقد تكون بشكل جزئي فقط، فمثلاً إذا قارنا الجزائر بأمريكا فالجزائر في الوقت الراهن تتوفر على كل معوقات الإدارة الإلكترونية بينما تكاد تنعدم في أمريكا، وهذا لأن الأسبقية والميزة التنافسية تلعبان دوراً مهماً في التحول الرقمي، وعموماً فإن الدول التي اعتمدت لفترة طويلة على الإدارة البيروقراطية من الصعب جداً أن تتحول نحو الإدارة الإلكترونية دون وجود أية معوقات.

المطلب الثالث: أشكال وعناصر الإدارة الإلكترونية

1 أشكال الإدارة الإلكترونية: تتخذ الإدارة الإلكترونية عدة أشكال تتحدد بحسب نوع المنظمة التي تطبقها وكذلك الهدف الذي تحققه وموضوع النشاط الرئيسي لها...إلخ.

الشكل رقم (13): هيكل الإدارة الإلكترونية



المصدر: سعد غالب ياسين، بشير عباس العلاق، التجارة الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص18.

ويمكن شرح الأشكال والأنماط الأكثر تداولاً كما يلي:

1-1- التجارة الإلكترونية E-Commerce: تلعب الإنترنت دوراً هاماً جداً لأنها فتحت آفاقاً جديدة لمستخدميها في كافة القطاعات وفي كل المجالات، لقد خلقت وسهلت أشكالاً جديدة من التبادل الاقتصادي ضمن ما يعرف بـ "التجارة الإلكترونية" وذلك بعدة وسائل، علاوة على ذلك فإن الإنترنت لا يسمح بالاتصال بين أجهزة الكمبيوتر فحسب، بل يسمح أيضاً بالاتصال عن طريق الهاتف المحمول، مما يتيح للشخص الذي يكون في الشارع أو في سيارته إمكانية القيام بعمليات البيع أو الشراء بكل سهولة¹.

إن التجارة الإلكترونية وسيلة لتعزيز الاقتصاد الجديد أو اقتصاد الإنترنت فهي مستقبل الاقتصاديات الحديثة ، لأنها تمثل مصدراً للتدفقات المالية الهائلة التي تستمر في النمو وهذا ما يشكل حافزاً لنمو قطاعات أخرى ذات صلة وثيقة بها، كالضرائب، والنقل وخدمات التوصيل للطرود وغيرها من الخدمات اللوجستية، التي ترتبط بها كما توفر مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة، وهو ما يعزز التنمية المحلية، وإذا تأملنا واقع التجارة الإلكترونية فسيبين لنا أن الطلب عليها أو على الأعمال الرقمية يزداد من قبل مختلف المتعاملين

¹ Imane KHIDER, LA FISCALITE APPLICABLE AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE, Revue des sciences juridique et politiques, V11N⁰01, Avril2020, p892.

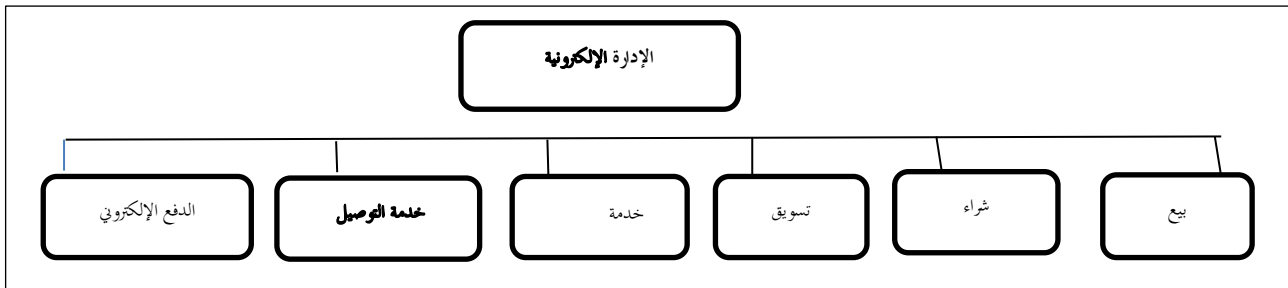
الاقتصاديين كالتجار، الحرفيين، البنوك، مؤسسات البريد، النقل، متعاملي الإنترنت، متعاملي الهاتف النقال، المؤسسات التي تقدم خدمة التوصيل... إلخ¹

1-1-1- نشأة التجارة الإلكترونية: إن بدايات التجارة الإلكترونية كان مع الاستخدام التجاري للإنترنت وكان أول استخدام للتجارة الإلكترونية من خلال بيع الكتب في موقع Amazon.Com من طرف المحلل المالي جيف بيزوس Jeff bezos. وتداولت المنظمة العالمية للتجارة هذا الموضوع لأول مرة سنة 1998 باقتراح من الولايات المتحدة الأمريكية، غير أن البدايات الحقيقية كانت مع تبادل المعلومات بين منظمات الأعمال خاصة التحويل الإلكتروني للأموال بين البنوك (EFT) ثم التبادل الإلكتروني للبيانات (EDI) وهذا منذ بداية السبعينيات².

1-1-2- مفهوم التجارة الإلكترونية: يشير مفهوم التجارة الإلكترونية إلى كل عملية شراء أو بيع لسلع أو خدمات وهذا بواسطة أجهزة إلكترونية (حواسيب محمولة أو ثابتة، هواتف نقالة) باستخدام شبكة الإنترنت عبر البحث، والطلب، والتسديد وأخذ المعلومات أو الخدمات عن المنتج دون التنقل إلى المتاجر التقليدية ودون التقاء مباشر بين المورد والزبون³.

تستخدم التجارة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية لشراء وبيع وتبادل الخدمات عبر شبكة الإنترنت، ولهذا السبب تعمل على تجريد جميع الإجراءات المتعلقة بالأنشطة التجارية من الطابع المادي، مثل الدفع عبر التحويلات الرقمية للأرصدة النقدية عوض الدفع النقدي بالسيولة النقدية أو التعاملات البنكية التقليدية كالشيك المضمون، وهذا يعتبر مثالا جيدا على تجريد الأموال من الطابع المادي لصالح المعاملات الرقمية المحوسبة إلكترونيا⁴. ويمكن اختصار أنشطة التجارة الإلكترونية في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): أنشطة التجارة الإلكترونية



المصدر: شيماء محمد، الإدارة الإلكترونية، ص 12

¹ "La même référence que précédemment, page 892"

² بن وارث حكيمة، دور وأهمية التجارة الإلكترونية في اقتصاد المعرفة مع الإشارة إلى العالم العربي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2008 ص 37.

³ صراع كريمة، واقع وأفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وإدارة الأعمال جامعة وهران، الجزائر، 2014 ص 3-4.

⁴ Froui Samira et Graa Amel, L'application de L'intelligence Artificielles aux activités des sites marchands en Algérie durant la pandémie de la COVID19, Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Vol 07.N⁰:1(2023) page 283.

هذا الشكل يبين أنه عند تحليل التجارة الإلكترونية نجد أنها تتكون من أنشطة فرعية أساسية وهي: البيع، الشراء، التسويق، الخدمات، التوصيل، الدفع الإلكتروني وتتم هذه الأنشطة بطريقة رقمية عبر استخدام وسائل الاتصال الحديثة (الكمبيوتر، الألواح الرقمية، الهواتف الذكية) التي أصبحت تستخدم على نطاق واسع، وتوفر بعض الأجهزة مرونة عالية في التعاملات البعيدة كالكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية التي تسمح بتحميل التطبيقات والبرامج التجارية التي تعمل بالأندرويد، وهو ما يمكن المستخدمين القيام بالتجارة الإلكترونية بكل تفاصيلها من بيع وشراء ومعاينة المنتجات وطلبها ودفع ثمنها إلكترونياً وحتى معاينة مسار توصيلها وهذا بفضل اتصال الهواتف الذكية بشبكة الإنترنت، حيث توفر تقنية الجيل الرابع 4G والجيل الخامس 5G سرعة تدفق ممتازة تدعم خاصية التجارة الإلكترونية بكل أريحية.

نلاحظ من المستجدات اليومية في الجزائر والعالم بأن التجارة التقليدية بدأت فعلاً بالتراجع، مقابل نمو التجارة الإلكترونية ويمكن الاختلاف بينهما في طرق التسويق والتبادل، فالمتجر التقليدي يقابله المتجر الإلكتروني والدفع نقداً يقابله الدفع الإلكتروني والاتصال المباشر يقابله الاتصال الإلكتروني، والترويج المباشر يقابله الترويج الشبكي.

1-3-1- تعريف التجارة الإلكترونية: اختلفت تعريفات التجارة الإلكترونية باختلاف الباحثين في موضوع التجارة الإلكترونية وباختلاف المنظمات الاقتصادية التي عرفته، ورغم ذلك فإننا نرى بأن هذه التعريفات المختلفة تتكامل فيما بينها ولا تتعارض أبداً وحتى نلم بأكثر عدد من العناصر التي تركز عليها نورد بعض التعريفات بشكل مختصر¹، فهي بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "تشمل جميع أشكال المعلومات التجارية التي تتم بين الشركات أو الأفراد، والتي تقوم على أساس التبادل الإلكتروني للبيانات المكتوبة أو المرئية أو المسموعة"، بينما تعرفها اللجنة الأوربية بأنها "تتضمن العديد من الأنشطة التجارية الخاصة بتبادل السلع والخدمات، وإتمام عملية البيع والشراء والتسليم بالمحتويات الرقمية والتحويلات الإلكترونية للأموال والفواتير الإلكترونية والمزادات التجارية، وعمليات التسويق وخدمات ما بعد البيع، وهي تشمل كل من السلع والخدمات وكذلك الأنشطة التقليدية والغير تقليدية" ونختتم هذه التعاريف الموجزة بمنظمة التجارة العالمية التي عرفتها بأنها "تنفيذ بعض أو كل العمليات التجارية في السلع والخدمات عبر شبكة الإنترنت والشبكات التجارية العالمية الأخرى، أي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي وسيلة سهلة وسريعة لإبرام الصفقات التجارية الإلكترونية، سواء تعلقت بالسلع والخدمات أو المعلومات وبرامج الكمبيوتر"

1-4-1- أشكال التجارة الإلكترونية: يتفق أغلب الباحثين بأن للتجارة الإلكترونية أربعة أشكال رئيسية وهي كما يأتي:²

1-4-1-1- بين مؤسسات الأعمال (B2B): هي المعاملات التجارية بين شركتين مثل التبادل التجاري الذي يحصل بين المستوردين وتجار الجملة أو بين الموزعين وتجار التجزئة، أو حتى من مستورد إلى مؤسسة صناعية كشراء سلع نصف مصنعة من أحد

¹ السعيد بريكة ونادية شبانة، البنوك الإلكترونية الواقع والآفاق، دار الكتاب الحديث، 2016، ص ص 48-49.

² SOFIANE HADDAD, Le E-Commerce en Algérie: Enjeux et défis à Surmonter, Maalim Revue of Media and Communication Studies, Volume 2, N°1, juin 2020, Pages 138-139.

الموردين، وهذا الشكل من أشكال التجارة الإلكترونية مهم جدا في اقتصاديات البلدان، كونه يضمن التدفق المرن للسلع والخدمات عبر سلاسل التوزيع وهو ما يمنع حدوث أزمات الندرة والاحتكار والمضاربة التي تهدد الأمن الاقتصادي مباشرة¹.

1-1-4-2- من قطاع الأعمال إلى المستهلك (B2C): هي التجارة الإلكترونية التي تستهدف عامة المستهلكين الذين يشترون من المؤسسات أو المتاجر الإلكترونية عبر الإنترنت لاستعمالهم الشخصي مثل شراء الهواتف النقالة من مواقع المصانع على الإنترنت أو محلات التجزئة التي تدعم التجارة الإلكترونية وتوصيل المنتج إلى المستهلك، وشراء الأحذية والملابس الرياضية، إلى غير ذلك من الأمثلة التي نراها على أرض الواقع والتي تعرف رواجاً كبيراً في الجزائر، وهذا الشكل من أشكال التجارة الإلكترونية مفيد جداً للشركات لدراسة اتجاهات الطلب وسلوك المستهلك وغير ذلك من الدراسات التسويقية.

1-1-4-3- من المستهلك إلى المستهلك (C2C): في هذا الشكل يقوم الفرد بنشر سلعة للبيع على الإنترنت ويأتي فرد آخر لشرائها، وفي هذه الحالة لا يتحقق الموقع الإلكتروني من جودة السلعة ولا يعاين حالتها، بل يعمل فقط كوسيط وكمثال عن ذلك بيع سيارة أو هاتف نقال على موقع واد كنيس Oued Kniss أو بيع مختلف السلع على مواقع وسائل التواصل الاجتماعي وخاصة فيسبوك Facebook الذي يعرف رواجاً كبيراً ويساعد المستهلكين على بيع وتبادل السلع الزائدة عن حاجتهم وهو ما يوفر لهم دخلاً إضافياً، وعادة ما تكون التجارة المحدودة بين الأفراد غير خاضعة لإجراءات الرقابة والضرائب وهذا ما ساعد على اتخاذها حرفة من البطالين والمكثات في البيت من النساء².

1-1-4-4- من المستهلك إلى قطاع الأعمال (C2B): في هذا النوع من التجارة الإلكترونية يقدم المستهلك سلعة أو خدمة للشركات عبر الإنترنت مقابل الدفع، وهو عكس التجارة الإلكترونية من قطاع الأعمال إلى المستهلك (B2C)، مثل قيام مؤلف ببيع كتبه إلى بائع التجزئة، أو بيع مستهلك لهاتفه النقال إلى تاجر إلكتروني للهواتف المستعملة. إن أهمية التجارة الإلكترونية من المستهلك إلى قطاع الأعمال تكمن في أن المستهلكين قد يبيعوا سلع وخدمات فريدة من نوعها لا تتوفر في سلاسل التوزيع مثل خدمات الفنانين والمؤلفين والمهندسين والمصممين ومن يمتلك قطع مجوهرات تقليدية إلى غير ذلك من الأمثلة الحية كما أن المستهلك قد يبيع سلعته أو خدمته خارج الحدود دون عناء التنقل³.

2 الحكومة الإلكترونية E-Gouvernement : يشهد العالم تقدماً كبيراً في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يستدعي إعادة النظر في الخدمات المقدمة من قبل حكومات العالم، وهو الأمر الذي دفع القادة ورؤساء الحكومات إلى توظيف التكنولوجيا في خدمة المواطنين، بإنشاء مواقع إلكترونية خاصة على شبكة الإنترنت، وتطوير منصات إلكترونية وتطبيقات رقمية تعمل على وسائل الاتصال الحديثة (هواتف ذكية، حواسيب محمولة، أجهزة لوحية) بغرض تقريب الإدارة من المواطن ضمن ما

¹ عبدة سليمة، محاضرات التجارة الإلكترونية، جامعة لوني سي عي-البلدية 02-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2021-2022، ص 07.

² باسم علي احسان، التجارة الإلكترونية مفهومها ومزاياها وموقع البلدان العربية منها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32 (2012)، ص 217.

³ سفيان فكاشة، التجربة الإلكترونية- رؤية اقتصادية-، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 08 ماي 2013، ص 174.

بات يعرف بالحكومة الإلكترونية، والتي ساهمت في بلورتها عدة عوامل مجتمعة مثل: العولمة، التقدم التكنولوجي، التحول نحو الديمقراطية، توجيهات الهيئات الأممية. وما يدفع إلى تبني الحكومة الإلكترونية هو المزايا السياسية والاقتصادية التي تتيحها في خدمة المواطنين وتسيير دواليب الحكم¹.

2-1-تعريف الحكومة الإلكترونية: لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الحكومة الإلكترونية نظراً للأبعاد التقنية والإدارية والتجارية والاجتماعية التي تؤثر عليها. وهناك عدة تعريفات للحكومة الإلكترونية من أكثر من جهة دولية. وفي العام 2002 عرفت الأمم المتحدة الحكومة الإلكترونية بأنها "استخدام الإنترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين". وقدمت أيضاً منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي OECD في عام 2003، التعريف التالي "الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً الإنترنت للوصول إلى حكومات أفضل"، بينما عرفت المفوضية الأوروبية² بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع التغيير التنظيمي والمهارات الجديدة من أجل تحسين الخدمات العامة والعمليات الديمقراطية والسياسات العامة.

وهناك أيضاً تعريفات أخرى لعدد من الباحثين في مجال الحكومة الإلكترونية فمنهم من عرفها بأنها وسيلة لتحسين القطاع العام والحكومي، وآخرون عرفوها كوسيلة لتحقيق الإصلاح وتغيير العمليات والهيكلية والثقافة الحكومية، وآخرون ركزوا على جانب تحسين الاتصال مع المواطن وتحقيق ديمقراطية أكبر، وأخيراً هناك من ذكر أنها قضية تجارية تتعلق بزيادة العوائد وتحسين الأداء والوضع التنافسي للهيئات والدوائر الحكومية³.

فالحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية مع بيان إن الحكومة الإلكترونية تعيش محفوظة في الخوادم (السيرفر) الخاصة بمراكز حفظ البيانات Data Center للشبكة العالمية للإنترنت، وتحاكي أعمال الحكومة التقليدية والتي تتواجد بشكل حقيقي ومادي في أجهزة الدولة.

2-2-أشكال الحكومة الإلكترونية: توفر الحكومة الإلكترونية خدماتها حسب الأشكال التالية⁴:

- الخدمات المتبادلة بين الحكومة والمواطنين (G2C) مثل خدمات الصحة والسكن والتعليم والشغل والدعم الاجتماعي... إلخ؛
- الخدمات المتبادلة بين الحكومة والأعمال (G2B) مثل تراخيص الاستثمار والصفقات العمومية وتحويل الفواتير وغيرها؛
- الخدمات المتبادلة بين مؤسسات الحكومة بين بعضها البعض (G2G) مثل تبادل المعلومات بين الإدارات العمومية كالضمان الاجتماعي مع مختلف المديرات التنفيذية أو الوزارة مع مختلف الولايات ويشمل ذلك تبادل المعلومات وتشكيل لجان مختلطة؛

¹ عديلة العلواني، فنون الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2019 عمان-الأردن، ص194.

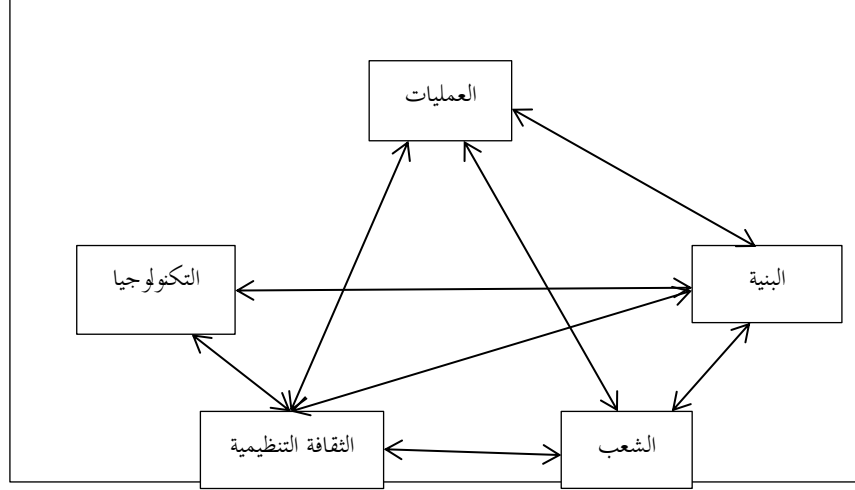
² Janja Nogrask, **Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation**, BUSINESS SYSTEMS RESEARCH, Vol 2.N^o2.2011, p14.

³ معاوية احمد حسين وهناء محمود سيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص3.

⁴ صفوان المبيضين، مقدمة في الحكومة الإلكترونية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص14.

- الخدمات المتبادلة بين الحكومة وموظفيها (G2E) تشمل الأرضيات الخاصة بالموظفين العموميين لا سيما المعينين في وظائف سامية، حيث تطلب منهم رفع تقارير معينة أو تمكنهم من وثائق محددة كالأمر بمهمة أو منح إجازة أو ترقية إلى غير ذلك من المعلومات والخدمات المتبادلة.

الشكل رقم (15): نموذج ليفيت الموسع Leavitt's Extended Model



Source: Janja Nogrask, **Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation**, BUSINESS SYSTEMS RESEARCH, Vol 2.N02.2011, p16.

يلخص هذا الشكل عملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية بعناصرها المهمة لنجاح التغيير، لأنها تختلف تماماً عن الحكومة التقليدية إذ تتطلب توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك تصميم العمليات دون أن نغفل أهمية ترسيخ ثقافة تنظيمية رقمية للشعب الذي يعبر عنه أيضاً بمصطلح المواطن، كما يوضح الشكل أعلاه عمليات التفاعل المتبادلة بين البنية والتكنولوجيا والعمليات والشعب والثقافة التنظيمية وهذا يدل على أهمية التحضير للحكومة الإلكترونية دون اتخاذ قرارات سياسية ارتجالية لمجرد مواكبة العصر أو تلميع صورة الهيئات العمومية.

2-3- مراحل إنشاء الحكومة الإلكترونية: لتحقيق الحكومة الإلكترونية يجب المرور عبر أربعة مراحل بصفة متسلسلة وهي كالاتي:¹

2-3-1- مرحلة التهيئة: حكومة رسمية يحددها شخص متصل بالإنترنت.

2-3-2- مرحلة التحسين: يتم توفير المعلومات الصحيحة المطلوبة بشكل كافي.

2-3-3- مرحلة إعادة التنشيط: يمكن للمستخدمين في هذه المرحلة تحميل الوثائق الإدارية وتعبئة الاستمارات الإلكترونية وكذلك

الحصول على دفاتر الشروط والمعلومات الخاصة بالمشاريع أو الميزانية وغيرها من المعاملات الإدارية كما يمكنهم الاتصال بالسلطات واقتراح الأفكار والمواضيع.

¹ Soumia dendougui and Kalid Hussein Shlash AL-Mahdoui , **E-Government from Vision to Implementation in Developing Countries (the North Africa) as a model Challenges and Reflections**, Journal of North African Economies, vol20/N⁰:34-2024, P167.

2-3-4-مرحلة المعاملات: في هذه المرحلة يمكن للمواطنين أو غيرهم من أصحاب المصلحة الدفع الإلكتروني مقابل الحصول على الخدمات، أو الوصول إلى العمليات المالية عبر الروابط المخصصة لذلك.

2-3-5-تحديات الحكومة الإلكترونية: بالرغم من الفوائد الكثيرة للحكومة الإلكترونية خاصة المتعلقة بالجانب السياسي كترشيد الحكم ومكافحة الفساد وتوفير الشفافية ودعم مشاركة المواطنين فقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) المشاركة الإلكترونية على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم توصيل المعلومات إلى المواطنين عندما تكون هذه المعلومات مرتبطة بالسياسات العامة والأنشطة الحكومية. بشكل عام، يتم دعم المشاركة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة وصنع السياسات، وصنع القرار وتقديم الخدمات، حيث يكون المستخدمون مواطنين وعملاء.

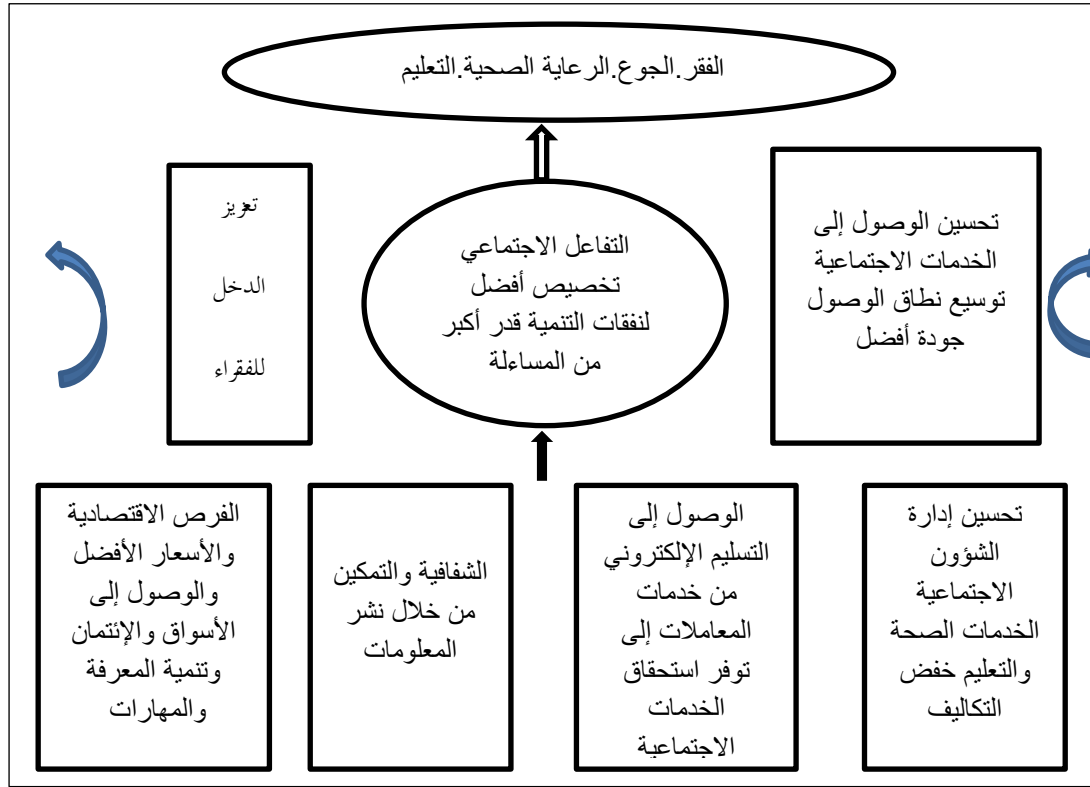
تهدف المشاركة الإلكترونية إلى تجسيد الكثير من الأهداف، مثل: تقليل تكاليف التنسيق والمعاملات في العلاقات السياسية والمجتمعية، وتحسين التداول، وتعزيز قدرة معالجة المعلومات في مجال تكنولوجيا المعلومات، ورفع المعلومات الإلكترونية، وتعزيز التشاور الإلكتروني، ودعم المشاركة الإلكترونية في اتخاذ القرار، وتعد المعلومات الإلكترونية والاستشارة الإلكترونية وصنع القرار الإلكتروني الأبعاد الثلاثة لإطار المشاركة الإلكترونية وتحقيق الحوكمة¹، لكن تحقيق هذه العوائد منوط بتحسين جودة من العراقل الكثيرة التي من بينها:²

- مشكلة البنية التحتية والوصول إلى تكنولوجيا المعلومات؛
- محو الأمية الرقمية فعدم معرفة استخدام الإنترنت من عامة الشعب، وخاصة الفئات المحدودة التعليم يصعب الاستفادة من الحكومة الإلكترونية، وهذا ما يتطلب المزيد من الجهود في التثقيف الرقمي؛
- تأمين خصوصية البيانات من التهديدات السيبرانية للحفاظ على مصداقية الحكومة وعدم تعريض خصوصية الأفراد للخطر؛
- افتقار الحكومة إلى مسؤولين يتحكمون في تكنولوجيا المعلومات بالشكل الكافي للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات وأنظمة البيانات؛
- مقاومة التغيير التي تفرزها عملية الانتقال من الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية فهي تحتاج إلى عملية تغيير ثقافي شامل؛
- إشكالية تأهيل القوانين والتشريعات لكي تتماشى مع مبادئ الحكومة الإلكترونية؛
- عدم إمكانية التشغيل البيني لأنظمة المعلومات وهو ما يجعل الجهات الحكومية غير متكاملة؛
- التمويل والاستمرارية في تطوير البنى التحتية لمواكبة أحدث التقنيات والابتكارات التكنولوجية في العالم.

¹ Zainab M. Aljazzaf, Sharifa Ayad Al-Ali, Muhammed Sarfraz, **e-Participation Model For Kwwait e-Government**, International Journal of Advancel Computer Science and Application, Vol11.No2.2020, P192.

² Jackson Yumame, **CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF E-GOVERNMENT IN STRENGTHENING THE TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY OF THE GOVERNMENT**, International Journal of Society Reviews, Vol 2. N05.May2024.P1341.

الشكل رقم (16): الأنواع المختلفة لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح فقراء الريف



Source: Bhatnagar, Subhash, **Public Service Delivery: Role of Information and Communication Technology in Improving Governance and Development Impact**, ADB Economics Working Paper Series, No. 391, Asian Development Bank (ADB), Manila, P2.

3-1-1 المنظمة الرقمية: هي المنظمة التي تعتمد منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة¹

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها المنظمة التي تنشط بشكل افتراضي على شبكة الإنترنت، حيث تؤدي وظائفها وتحقق أهدافها بشكل إلكتروني فقط باستخدام التكنولوجيات الرقمية الحديثة.

3-1-1-1 أهداف الرقمنة: إن تحول المنظمات نحو الرقمنة هو توجه استراتيجي منها للمزايا التي تمنحها الرقمية ومن أهداف عملية الرقمنة نجد ما يأتي:²

- تحسين عملية اتخاذ القرار فنتيجة لتحول المنظمات الرقمي يستغرق البحث عن المستندات بضع ثواني فقط، ويمكن الاستجابة لطلبات العملاء وإدارة العقود بسرعة وسهولة مذهلة؛

¹ ميرفت محمد راضي وزملائه، الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحول إلى المنصة الرقمية شركة "فيوجن" لخدمات الأنترنت وأتمة

الاتصالات...أمؤذجا، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40 العدد 01، مصر، مارس 2020، ص 37.

² EL HAIBA Fatima ET MAIMOUN Ahmed, **L'impact de la digitalisation sur l'audit interne : opportunités et défis à l'ère de la numérisation**, African Scientific Journal, Vol : 3, Numéro 22, Février 2024, P854.

- معالجة البيانات وحفظ المعلومات باحترافية كبيرة؛
- تخفيض التكاليف نظرا للاعتماد على الوثائق الإلكترونية وتوفير الورق؛
- السرعة والدقة في عملية البحث الرقمي في قواعد البيانات؛
- إمكانية المراقبة الناجعة لجميع العمليات خاصة مع توفر التوقيع الإلكتروني؛
- تسهيل إدارة العلاقات مع الشركاء من خلال الوصول إلى المعلومات وتبادل الوثائق الهامة؛
- العمل المشترك وتصحيح الأعمال الإدارية كالحاسبة وتحرير الفواتير رغم بعد المسافة وعدم التواجد في مكتب واحد عبر برامج متخصصة أتاحت هذه الفرصة المذهلة.

4-1-1- التعليم الإلكتروني: يظل التعليم الإلكتروني مجالا ضخما وغير مستغل بعد بشكل كاف في التعليم الابتدائي والثانوي وحتى الجامعي، في بعض بلدان الجنوب تتيح منصات التعليم الإلكتروني إمكانية إعادة إنشاء الفصول والدروس عن بعد بمرونة كبيرة وقد يتعلق التدريس عبر الإنترنت بالتعليم المتخصص مع عدد قليل جدا من المشاركين الذين لا يستطيعون لسبب ما كالمسافة، الإعاقة، الوباء، حالة الحجر، الأزمات... إلخ¹، متابعة التدريس التقليدي وجها لوجه ومع ذلك يمكن أن يكون التعليم الإلكتروني أيضا مكتملا وإثراءً للتعليم العادي ويمكن تعريفه بأنه: طريقة للتعليم باستخدام أدوات وتكنولوجيات الاتصال الحديثة من حاسب وشبكات ومعلومات ووسائط متعددة، وآليات بحث إلكترونية وبوابات إلكترونية وغيرها، بغرض تقديم محتوى تعليمي في بيئة إلكترونية للتعليم التفاعلي المدار إلكترونيا توفر الفعالية وتخفيض التكاليف، بشكل يدعم الفورية، والخصوصية والتفاعلية والمرونة والتحديث المستمر في محتوى التعليم²

4-1-1-1- المصطلحات المتقاربة في التعليم الإلكتروني: سنميز هنا بشكل مختصر بين أربعة مصطلحات متشابهة إلى حد كبير نظرا للتداخل الكبير بينها وهذا ما سيسمح لنا بمعرفة العلاقة بينها ونعني بالمصطلحات المتقاربة ما يلي³:

4-1-1-1-1- التعليم الإلكتروني: التعليم المدعوم بالأدوات والوسائط الإلكترونية الرقمية.

4-1-1-1-2- التعليم المحمول: التعليم الإلكتروني باستخدام الأجهزة المحمولة والنقل اللاسلكي.

4-1-1-1-3- التعليم الرقمي: أي نوع من التعليم يتم تسهيله بواسطة التكنولوجيا أو من خلال الممارسة التعليمية التي تستخدم التكنولوجيا بشكل فعال.

¹ Sorya BOURROUBEY, **Dispositifs d'apprentissage numériques et implication dans la formation dans un contexte de pandémie**, Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 08, Numéro 02 (2021), P332.

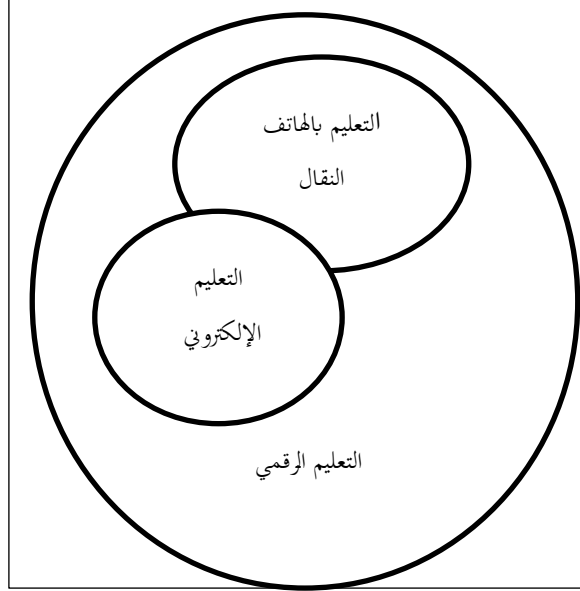
² سامي قريشي وشريفة رفاع، جودة التعليم الإلكتروني في التعليم العالي كأحد متطلبات عصر المعرفة -مع الإشارة لجهود الجامعة الجزائرية-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 10، الجزائر، ص 224.

³ Sujit Kumar Basak, Marguerite Wotto and Paul Be' langer, **E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis**, E-Learning and Digital Media 2018, Vol. 15(4), P194.

4-1-1-4-التعليم عبر الهاتف المحمول: هو مجموعة فرعية من التعليم الإلكتروني، بينما التعليم الرقمي هو مزيج بين التعليم الإلكتروني والتعليم عبر الهاتف المحمول.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17): العلاقة بين التعلم الإلكتروني والتعلم بالهاتف النقال والتعلم الرقمي



Source: Sujit Kumar Basak, Marguerite Wotto and Paul Be' langer, **E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis**, E-Learning and Digital Media 2018, Vol. 15(4), P195.

4-1-2-فوائد التعليم الإلكتروني: يعد التعليم الإلكتروني استجابة للتطورات الحاصلة بميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) فقد أثرت الإنترنت على كل ميادين الحياة، بل أصبح الإنسان المعاصر لا يستغني عنها في حياته اليومية، وأبسط مثال على ذلك هو استعمال وسائل التواصل الاجتماعي في حياتنا اليومية للاطلاع على الأخبار والمعلومات، وحتى الاتصال بالأقارب والأصدقاء نظرا للسهولة والمرونة التي تتيحها هذه الوسائل وتعدد خياراتها من: ارسال الرسائل النصية، الرسائل المتعددة الوسائط، المكالمات الصوتية، مكالمات الفيديو.

إذا قمنا بإسقاط هذا المثال على الاقتصاد والتعليم والإعلام فإننا نجد أن كل الميادين تحولت نحو الرقمنة حتى أضيفت كلمة إلكتروني المعبر عنها بالحرف E إلى كل المصطلحات للتعبير عن التحول الرقمي فنجد التجارة الإلكترونية E-commerce ، التعليم الإلكتروني E-learning ، الاقتصاد الرقمي Digital Economy ، السياحة الإلكترونية E-Tourism ، الإدارة الإلكترونية E-Management ، الحكومة الإلكترونية E-Government . وقد بدأ قطاع التعليم مبكرا الاستفادة من المزايا التي تضمنها الإنترنت، وهذا ما يجعل التعليم الإلكتروني يمنح فرصا أكثر من التعليم الحضوري-وجها لوجه- نظرا لفاعليته، كما يمكن أن يستغل

كأداة للتطوير المهني للأساتذة أنفسهم أو عامة الموظفين والطلبة، كما أن تكلفته منخفضة مقارنة بغيره وأحسن فائدة لأن له قدرة هائلة على الوصول المتساوي والعدل لأي شخص لديه اتساع واسع النطاق.

مع تعقد الحياة العصرية وتزايد الطلب على السلع والخدمات وسعي الناس لتحسين معيشتهم أصبح من الصعب جدا التفرغ للتعلم خصوصا مع تزايد المسؤوليات العائلية، ومع تزايد عدد سكان العالم أخذ اتجاه الأشخاص الذين يدرسون ينمو بسرعة، وتطورت أيضا الأوضاع التعليمية فالطلاب الشباب لديهم أعمال لإعالة أنفسهم وذويهم، والمتزوجون من الرجال والنساء لديهم واجبات تتعلق بتربية الأبناء والسفر وغير ذلك، فضلا عن الطلبة الذين يسكنون بعيدا عن أماكن تواجد الكليات والمدارس وهذا ما يجعل من التعليم الإلكتروني الوسيلة المناسبة التي تتلاءم مع ظروف المتعلمين، لأن المتعلمين سيحصلون على دورة تدريبية عن بعد أو عن طريق الفيديو أو بالمحاضرات المسموعة وأيضا يمكنهم تحميل المطبوعات البيداغوجية وقراءتها بأنفسهم، والاستفسار عن الأمور المهمة في قاعات التدريس الافتراضية وأيضا عبر تقنية التحاضر عن بعد، وهذا ما يجعل الأشخاص الذين لديهم ارتباطات يفضلون التعليم الإلكتروني عن التعليم الحضوري، ويظهر هذا التوجه لدى كثير من الجامعات العالمية التي تستثمر في التعليم عن بعد لتوفير إيرادات مهمة وأيضا تحقيق الانتشار في كل أنحاء العالم¹.

إن التعليم الإلكتروني يطور مهارة ضرورية جدا في العملية التعليمية وهي التعليم الذاتي، حيث يعتمد المتعلم أكثر على نفسه في فهم واستيعاب المادة التعليمية وهذا ما يتماشى مع الرؤية الجديدة، أين يصبح دور المعلم الإشراف والتوجيه أكثر من التعليم وبهذا يكون التعليم الإلكتروني قد أحدث تغييرا كبيرا في أدوار طرفي العملية التعليمية، ومن فوائد التعليم الإلكتروني أنه يستجيب أكثر لحاجات المتعلمين ويراعي خصائصهم ويكون أكثر استهدافا، فعلى سبيل المثال الطلبة الذين لديهم نقص في المعلوماتية يتوجهون للدورات التدريبية والتعليمية الخاصة بها، بينما يتوجه الأفراد الذين لديهم ميولات لتعلم اللغات الأجنبية أو لديهم ضعف بما إلى تعلم هذه الأخيرة وبذلك يركز كل متعلم على حاجته كما أن لديه فرصة الاختيار في موازلة تكوين مهني أو أكاديمي فالجامعات الإلكترونية مثلا تركز على هذه التفاصيل لتقديم خدمة عالية الجودة وأكثر استهدافا².

4-1-3-تحديات التعليم الإلكتروني: رغم أن التعليم الإلكتروني أصبح ممكنا وواقعا لا يتجادل اثنان حول أهميته ومزاياه الكثيرة غير أن الكثير من التحديات تقف عقبة في تجسيده وتطويره أكثر من المؤسسات التعليمية الافتراضية وحتى الهجينة، ويمكن اختصارها في ست تحديات وهي كالآتي³:

- الانتقال المفاجئ إلى نظام التعليم الجديد يحدث اضطرابا لدى المدرسين والمتعلمين عن حد سواء، بسبب أنهم تعودوا على التعليم الحضوري وقد دفعوا لهذا النوع كإجراء وقائي عقب تفشي وباء كورونا كوفيد19 COVID فكان هذا الانتقال بمثابة

¹ Imane ACHIBAT et Bouchra LEBZAR, **Le E-learning dans l'Enseignement Supérieur: Une Revue de la Littérature**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME Volume 5, Issue 4 (2024), P315-316.

² La même référence que précédemment, P321.

³ Ghaedi-Heidari F, Ghezelbash S, Heydarikhat N, Shafiei Z. **Opportunities and challenges of E-learning for nursing students at the beginning of the COVID-19 pandemic in Iran: A qualitative content analysis.** Iran J Nurs Midwifery Res 2024, P183-184.

- الإجراء الذي يعقب التعامل مع الصدمة، وأغلب الأساتذة حينها لم يكونوا يتحكمون جيدا في التقنيات الرقمية فضلا عن الطلبة، بل إن الكثير عانوا من مشكل الاتصال بالإنترنت لوضع المحتوى العلمي أو تحميله؛
- العبء المالي للتعليم الإلكتروني حيث يستلزم توفير أجهزة الاتصال الحديثة من كمبيوتر محمول وهاتف ذكي، واشتراك الإنترنت الثابت والنقل للبقاء في وضعية الاتصال؛
 - عدم وجود لوائح خاصة بالتعليم الإلكتروني كمراقبة الحضور في حجرة الدراسة الافتراضية واحتساب الغيابات، مع مراعاة أن بعض الغيابات تكون مبررة بحكم انقطاع الاتصال بالإنترنت فلا توجد عدالة من ناحية الاتصال بين الفقراء والأغنياء وكذلك بين ساكنة المدن وساكنة البوادي وغير ذلك من الأمور التي يجب أن تضبط بلوائح صريحة، حتى تضمن مصداقية ونزاهة التعليم ولا يتحول إلى مجرد ممارسات عشوائية لا هدف لها سوى التخلص من مشاق التعليم الحضوري؛
 - الغش في الامتحانات الإلكترونية فعادة يجد الطلبة أنفسهم لوحدهم أمام امتحان غير محروس عبر الكمبيوتر أو الهاتف المحمول، فيلجؤون لعدة طرق كالاستعانة بأجوبة أصدقائهم أو الإجابة مباشرة من الإنترنت أو استخدام الذكاء الاصطناعي وهذا ما يمس بمصداقية الامتحانات من جهة، ومن جهة أخرى يضر بالطلبة المجتهدين من ناحية التقييم.
 - القصور من جانب المعلمين الذين وجدوا أنفسهم مرغمين على ممارسة أسلوب جديد في التعليم يعتمد على التقنية العالية عقب أزمة كورونا كوفيد-19 فبعض الأساتذة وضعوا محاضرات ذات نوعية غير جيدة للصوت والصورة التي تتطلب امتلاك تجهيزات حديثة جدا، زيادة على هذا لم يوفق بعض الاساتذة في متابعة وتسيير البحوث الدراسية للطلبة وحتى الاساتذة أنفسهم يعترفون بأنهم لجأوا إلى طريقة الخطأ والصواب لتدارك هذه العقبات التقنية.
 - تعطيل التفاعلات بين الأشخاص في التعليم الإلكتروني بعكس التعليم الحضوري الذي يوفر تجربة اجتماعية غنية بالأحاسيس ولغة الجسد وتبادل النصائح والتعاون والمشاركة المباشرة وهو ما يقل كثيرا في التعليم الإلكتروني وحتى وإن حاول توفير تجربة الحضور الافتراضي بالكاميرا إلا أنه يبقى دون مستوى الاتصال المباشر الذي يعتبر الأساس في التعليم منذ الحضارات الغابرة.
- 4-1-4- سلبيات التعليم الإلكتروني:** انطلاقا من تجربتنا في الدراسة والبحث وفي حدود اطلاعنا على واقع وأدبيات التعليم الإلكتروني نجد بأنه ينطوي على سلبيات كثيرة، والتي لا تمنع من وجود مزايا قوية له أيضا وحسب خبرتنا فإن مساوئ التعليم الإلكتروني تكمن في:
- التهافت الكبير على الدورات التدريبية المكثفة خاصة في مجالات معينة كالذكاء الاصطناعي والتجارة الإلكترونية وصناعة المحتوى والتداول على النقود الورقية... إلخ، جعل من الصعب جدا تمييز الدورات ذات المصداقية من التي تخلو منها، كما أن تساؤلات كثيرة تطرح بشأن الجهات التي تمول هذه الدورات والهدف من ورائها خاصة إذا كانت مجانية؛
 - لا تزال الشهادات الجامعية للتعليم الإلكتروني من الجامعات الأجنبية غير معترف بها كتكوين جامعي لدي مصالح الوظيفة العمومية؛

- التعليم الإلكتروني يفتقد إلى الحافز المعنوي والشغف النفسي، لأنه تعليم جامد يزيد من عزلة المتعلم بعكس التعليم الحضوري الذي يتوفر فيه عنصر التحفيز، من خلال حث المعلمين للمتعلمين على الاجتهاد والتحضير الجيد للدروس والامتحانات، وكذلك لا يحتوي على جانب المنافسة المهم جدا لزيادة الأداء؛
- التعليم الإلكتروني يوائم أكثر المتعلمين الذين لديهم خصائص نفسية معينة ولديهم مهارات عالية فيما يخص التعلم الذاتي، الدافعية للاكتشاف، حب المغامرة، الاعتماد على النفس، المعرفة الدقيقة بكيفية الولوج لقواعد البيانات والمنصات الرقمية المدفوعة والمجانبة؛
- التعليم الإلكتروني يعتمد على اللغة الانجليزية بنسبة 90% وهذا ما يشكل صعوبة كبيرة لغير الناطقين باللغة الانجليزية؛
- التعليم الإلكتروني لدى الجامعات العريقة كله مدفوع لذلك يجب امتلاك بطاقات دفع رقمية دولية، لتسديد حقوق التعلم بالدولار الأمريكي، وهو الأمر الغير متاح لجميع الطلبة خاصة في الجزائر كون هذه البطاقات غير معمول بها في البنوك الجزائرية وتقتصر على فئة قليلة من رجال الأعمال، ولذلك يلجأ البعض لاستصدارها من بنوك أجنبية لكنها تبقى وسيلة غير مشروعة في نظر القانون كونها غير مرخصة وبذلك تكون مجرد تهريب للعملة وتعامل مع بنوك غير مرخصة؛
- في التعليم الإلكتروني يضع كل معلم المحتوى الذي يريده، بصرف النظر عن مصداقية المعلومات، البعيدة عن التحكيم الأكاديمي، فمثلا بإمكان أي شخص إنشاء قناة على اليوتيوب YouTube أو تيك توك Tic toc ووضع دروس ومحاضرات مرئية، بهدف كسب المشاهدات وتحقيق الأرباح من خلال الحصول على نسبة من عوائد الإعلانات، عكس التعليم الحضوري في الجامعات والمؤسسات التعليمية فكل مطبوعة بيداغوجية تراقب من المجلس العلمي للكلية الذي يأمر بالتعديلات والتصويبات قبل المصادقة النهائية؛
- انتهاك الخصوصية فالكثير من المواقع على شبكة الإنترنت تجمع بيانات المستخدمين لبيعها للشركات التي تضع اعلانات ممولة مستهدفة بغية التجارة الإلكترونية أو لأغراض سياسية وأيدولوجية، وأغلب المنصات الرقمية تشترط من المستخدم الموافقة على استغلال ملف الارتباط cookies؛
- الرغبة في تحقيق الربح المادي والانتشار طغت على القيمة المعنوية للعلم الذي يجب أن يبقى كفضيلة منتشرة في العالم، حتى ولو كان تحقيق الربح من ورائه مشروعا لكن لا يجب اغفال حق الإنسان في العلم وبجودة مرتفعة، ويعتبر هذا حق من حقوق الانسان المحمية أمميا؛
- في عصر المعلوماتية كثر الاحتيال الإلكتروني، لذلك يجب تكوين المتعلمين على الأمن المعلوماتي لكي يميزوا بين المواقع الإلكترونية الآمنة وغير الآمنة، كما أنه مع انتشار الذكاء الاصطناعي يمكن لأي شخص أن ينتج محاضرة أو مداخلة وحتى مذكرة كنها ليست من اجتهاده وبجته الحقيقي خاصة مع عدم معرفة بعض المتعلمين بأخلاقيات العلم.

4-1-5- نظام التعليم الإلكتروني: إن التوجه نحو التعليم الإلكتروني لا يتم بصفة اعتباطية وإنما وفق نظام معين وبمراحل محددة حتى ينجح ويحقق الغايات التي وضع من أجلها، فالانتقال من تعليم حضوري يعرف فيه المعلم خصائص المتعلمين وحاجاتهم التعليمية نظرا للاتصال المباشر بين طرفي العملية التعليمية، إلى تعليم إلكتروني يتم التفاعل في أحسن الأحوال من وراء شاشات الكمبيوتر

والأجهزة الذكية ليس بالأمر السهل، فالتحول الرقمي ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة لرفع جودة التعليم، ويحتوي هذا النظام على خمسة مراحل نشرها فيما يلي:

4-1-5-1-مرحلة التصميم: في هذه المرحلة يتم تصميم الدروس والمحاضرات وفق أشكال متعددة حسب الغرض البيداغوجي منها، سواء أكانت مرئية أو مكتوبة، وكذلك تصميم البحوث والاختبارات والفروض والواجبات المنزلية والعروض التقديمية، أي أن هذه المرحلة ينتج فيها المحتوى الرقمي على اختلاف أنواعه.

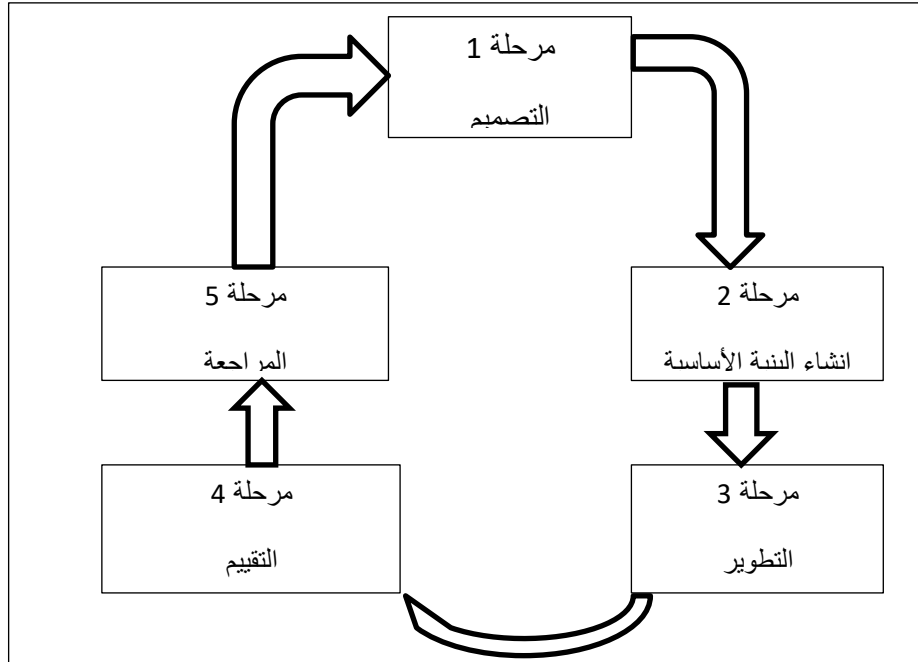
4-1-5-2-مرحلة إنشاء البنية الأساسية: يقصد بها البنية التكنولوجية مثل المنصات الرقمية وشبكات الاتصال وإنشاء عناوين البريد الإلكتروني للأساتذة وغير ذلك، فهذه المرحلة تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا الاعلام والاتصال (ICT).

4-1-5-3-مرحلة التطوير: في المرحلة السابقة قد تكون نقائص أو أخطاء كالأعطال التي تلحق بالمواقع الإلكترونية أو المنصات الرقمية، فيجب إصلاحها وزيادة على ذلك يجب تحسين البرامج والتجهيزات للعمل بأكبر كفاءة ممكنة.

4-1-5-4-مرحلة التقييم: تجري في هذه المرحلة عملية تقييم شاملة لكل الإيجابيات والسلبيات وتحدد التغييرات التي يجب القيام بها.

4-1-5-5-مرحلة المراجعة: في هذه المرحلة يجري تغيير ومراجعة النظام وفقاً لتقارير التقييم، وهذه المرحلة مهمة جداً حيث أن النظام قد تجسد في الواقع وجرت تجربته وعليه فإن هذه المرحلة تعد كتعديل وتنقيح لإخراج التعليم الإلكتروني بمجودة أكبر.

الشكل رقم (18): مراحل إنشاء نظام التعليم الإلكتروني.



المصدر: مها محمود طلعت مصطفى، بيئة العمل والتعلم في النظم التعليمية الإلكترونية المستخدمة في التعليم عن بعد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 5، ص 278.

5-1-الحفظ الإلكتروني: هي عملية إلكترونية يتم من خلالها تحويل النصوص والصور والخرائط ومختلف البيانات إلى مستندات رقمية يسهل حفظها واسترجاعها في سياق نظم المعلومات، وهذا باستخدام معدات وبرامج متطورة أهمها الحاسوب والماسح الضوئي وعادة ما يتم الحفظ الإلكتروني في نوعين هما:¹

5-1-1-الحفظ في شكل صورة: وتخص المستندات والبيانات التي تكون في شكل صور كالخرائط والصور الفوتوغرافية وغيرها وتحفظ كما هي وذلك بهدف البحث عنها واسترجاعها بشكل سريع ورقمي.

5-1-2-الحفظ في شكل نصوص: وتخص البيانات النصية كالكتابة والجداول وهنا يمكن تعديل تلك البيانات وتتميز بإمكانية البحث داخل المحتوى.

6-1-النشر الإلكتروني: تم استخدام مصطلح النشر الإلكتروني متداخلا مع مصطلح النشر المكتبي في معظم الأدبيات والمراجع العربية التي تناولت هذا الموضوع، ومنه لابد من التمييز بين كلا المصطلحين على الرغم من تداخلهما حيث يعتمد كل منهما على الكمبيوتر في النشر والتخزين والاسترجاع، أما النشر الإلكتروني يعني توفير مصادر المعلومات بشكل إلكتروني وفوري، وعليه يمكن تعريف النشر الإلكتروني على أنه استخدام الكمبيوتر في عمليات إنتاج ومعالجة ونشر المعلومات وتقديمها لأصحاب المصلحة²، كما يعرف النشر الإلكتروني بأنه عملية إصدار عمل مكتوب بالوسائل الإلكترونية وخاصة الكمبيوتر، عن طريق إيجاد وتجميع وتشكيل واختزان وتحديث المحتوى بهدف بثه على شبكات الاتصال³.

6-1-1-مزايا النشر الإلكتروني: من أهم مزايا النشر الإلكتروني نجد ما يلي:⁴

6-1-1-1-الانتشار: يضمن النشر الإلكتروني الانتشار الواسع على أكبر نطاق لأنه انتشار رقمي على شبكة الإنترنت فبمجرد البحث بالكلمات المفتاحية أو اسم المؤلف نعثر على المحتوى الرقمي، فالمرئية هنا واسعة جدا ولا تتعلق بالجغرافيا كوجودها في مكتبة معينة أو مكان معين.

6-1-1-2-لا مركزي: إن النشر الإلكتروني لا يحتاج إلى تعقيدات إدارية أو التنقل إلى عاصمة البلاد مثلا أو المطابع، فهو لا يحتاج سوى كمبيوتر واتصال بالشبكة بعض النظر عن مكان النشر فبالإمكان القيام بالنشر ولو من قرية مهجورة أو زاوية من المقهى.

¹ حمزة زريقات مريم، التيسير الإلكتروني، المحاضرة الثالثة في مادة الرقمنة والأرشفة الإلكترونية، السنة أولى ماستر علم المكتبات، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران 1، ص 11.

² هناء عبد الحكيم كام وسيناء شمال مصعب، النشر الإلكتروني ودوره في تطوير البحث العلمي، مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، المجلد 21 العدد 03، العراق 2013، ص 936.

³ بكادي محمد، النشر الإلكتروني ودوره في تسهيل انتشار النص الأدبي الرقمي، دون بيانات النشر، ص 86.

⁴ نفس الرجوع السابق، ص ص 88-89.

7-1-1- تعريف الصحة الإلكترونية: عرفت منظمة الصحة العالمية بأنها الاستخدام الفعال للمعلومات والأمن من حيث التكلفة وتقنيات الاتصالات، لدعم الصحة والمجالات المرتبطة بها مثل: الرعاية الصحية، الثقافة الصحية، المراقبة الطبية، المعرفة والبحث في مجال الصحة¹، كما جاء في موقع اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا ESCWA بأنها "ممارسة العناية الصحية المدعومة بالإجراءات الإلكترونية. يُستخدم هذا المصطلح بطريقة متضاربة، يظن البعض أنه مرادف للمعلوماتية الصحية، في حين أن البعض الآخر يستخدمه في مجال العناية الصحية باستخدام الإنترنت"

7-1-2- السجلات الصحية الإلكترونية (EHR): تختزل كثير من الأبحاث الصحة الإلكترونية في السجلات الصحية الإلكترونية التي نجدها أيضا تحت مسمى السجلات الطبية الرقمية نظرا لأهميتها في موضوع الصحة، وتعرف بأنها سجلات شاملة للتاريخ الطبي للمريض بما في ذلك التركيبة السكانية، ونتائج الاختبارات، والأدوية الموصوفة، وتساعد هذه السجلات مقدمي الرعاية الصحية على اتخاذ قرارات مناسبة لرعاية المرضى².

7-1-3- وظائف السجلات الصحية الإلكترونية: بحسب سبيتو لنيك Spitulnik فإن لها ثلاثة أبعاد وهي كالآتي:

- تحديد سجل المريض والاحتفاظ به لاستعماله بأكثر كفاءة وملائمة وأمانة من السجلات الورقية التقليدية؛
- الوصول بسرعة إلى معلومات المرضى عن طريق السجلات الصحية الإلكترونية، ووضع دراسات ديموغرافية بالأمراض المتفشية أو المعدية، وهكذا يتم اجراءات لحماية السكان؛
- إدارة الأزمات وفقا لتحديد أولويات المرضى فمثلا إذا كانت مدينة معينة يعاني سكانها من فرط السمّة أو التهاب الكبد يسمح نظام السجلات الصحية الإلكترونية باتخاذ القرارات الحية التي تسمح بمواجهة هذه الأمراض المزمنة.

7-1-4- الفرص التي تمنحها الصحة الإلكترونية: فتحت الصحة الإلكترونية فرص كثيرة مبهرّة وهذا لاستخدامها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT وخاصة مع تطور شبكة الإنترنت كما ونوعا، شهدت طفرة رقمية هائلة ستغير الطب تغييرا جذريا وكل ما تعلق به، ويمكن التعبير عن ذلك في أربعة نقاط رئيسية³:

- تفاعل مؤسسات الرعاية الصحية مع المرضى الذين هم بمثابة مستهلكين للخدمات الصحية B2C؛
- تحسين عملية تحويل البيانات من مؤسسة صحية إلى أخرى B2B؛
- إمكانيات الاتصال الجديدة بين المستهلكين لخدمات الرعاية الصحية C2C؛
- طلب المستهلكين لخدمات معينة من المؤسسات الصحية عبر الإنترنت C2B.

7-1-5- التحديات التي تواجهها الصحة العالمية: من منطلق التجربة الشخصية لمعايشتنا واقع الصحة الإلكترونية في الجزائر نرى بأن الصحة الإلكترونية بالرغم أنها تجسدت ميدانيا، إلا أنها تواجه تحديات كبيرة جدا يجب كسبها لتحقيق أقصى الفاعلية والكفاءة ومن بينها ما يلي:

¹ سيرير الحرتسي حياة، الصحة الإلكترونية منظور جديد لتحسين الرعاية الصحية في الجزائر "تصور مقترح"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16. العدد 02 (2022)، ص 345.

² Michael Boyles, 7 Key Benefits of EHR Systems Industry Advice Healthcare, May 15, 2023, <https://graduate.northeastern.edu/resources/benefits-of-ehr-systems/>, 04/20/2024.

³ مراد بن سعيد وعادل زقاغ وسامي بخوش، جاهزية الصحة الإلكترونية إطار نظري، مجلة السياسة العالمية، المجلد 5. العدد 3 (2021)، ص 44.

- تطرح الصحة الإلكترونية إشكالية أخلاقية بالدرجة الأولى وهي استغلال البيانات الخصوصية للمرضى، وتفاصيل دقيقة جدا عن حياتهم وخصائص أجسادهم ونمط حياتهم والأعراض التي يعانون منها وغير ذلك من المعلومات الحساسة، والاشكالية الحقيقية هل تستغل هذه البيانات لعلاج المرضى أو لترويج أدوية تطيل أعمار المرضى لكن لا تشفيهم؛
- المرضى يجدون أنفسهم لم يستوعبوا فكرة الصحة الإلكترونية التي تتجسد مثلا السجلات الصحية الإلكترونية، لكن أغلبهم لا يملك ملف ورقي عن تاريخه المرضي الذي يحتوي على صور الأشعة، الوصفات الدوائية، تحاليل الدم... إلخ، فما بالك بملف رقمي يفترض أن يكون على شكل مستند pdf أو قرص CD.
- لا يوجد تنسيق بين مختلف العيادات الطبية للوصول المشترك لملف المريض الصحي، فكل عيادة تحتفظ بملف خاص لديها من أجل متابعة حالة المريض ومعرفة تشخيصه فقط، فنحن هنا أمام ممارسات سطحية للصحة الإلكترونية؛
- عدم استغلال بطاقة الضمان الاجتماعي "الشفاء" في العيادات الصحية، مما جعلها مجرد بطاقة إلكترونية لاقتناء الدواء وأداة مقاصة بين الصيدليات ومراكز الضمان الاجتماعي؛
- عدم استغلال امكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات CIT في الكشف عن بعد وكذلك الرعاية الصحية عن بعد؛
- رغم استعمال جل العيادات الصحية الخاصة لوسائل الاتصال الحديثة مثل الكمبيوتر والطابعة الرقمية، اللتان تستغلان في الوصفات الطبية المقروءة بشكل واضح خلافا للمكتوبة باليد، إلا أن الممارسة الصحية بشكل عام تبقى تقليدية، كما أن القطاع الصحي العمومي لا يزال بعيدا عن تجسيد الصحة الإلكترونية كما أنه لا يزال يعمل بالوصفات الورقية المكتوبة بالقلم، وأيضا الحجز التقليدي للمواعيد بل أكثر من هذا فإن ملف المريض ملف ورقي وهو عبارة عن سجل ورقي يكتب فيه الطبيب المؤشرات الصحية للمريض ومواعيد المراقبة الطبية.

7-1-6- مقترحات لتطوير الصحة الإلكترونية: لتطوير الصحة الإلكترونية نقترح ما يأتي:

- يجب العمل بالسجلات الصحية الإلكترونية وتمكين المريض من نسخة منها؛
- التنسيق بين العيادات الطبية العامة والخاصة بما يسمح بإمكانية الدخول لملف المريض الرقمي، بشرط استعماله لأغراض مهنية فقط وهذا حماية لحق الخصوصية؛
- التنسيق بين المتدخلين في ميدان الصحة (الطبيب، الصيدلي، الضمان الاجتماعي، مديرية الصحة، مخبر صناعة الأدوية، مخبر التحاليل الطبية)؛
- التنسيق بين خبراء الإعلام الآلي وخبراء الصحة من أجل تطوير هذه الأخيرة؛
- تسطير استراتيجية وطنية للصحة الإلكترونية كهدف من أهداف الألفية الثالثة.

2 عناصر الإدارة الإلكترونية: إن نجاح الإدارة الإلكترونية كمقاربة حديثة وعصرية تقوم على إدارة المعلومات وإدارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والبيانات، فهذه العناصر ضرورية جدا لذا يجب توفرها والتحكم بها بشكل فعال ودقيق لأجل إدارة إلكترونية ذات جودة عالية، ومنه يمكن تحديد عناصرها كالآتي:¹

¹ نادية ابراهيم السيد هنيدي، الإدارة الإلكترونية واشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية، مقال منشور على الأنترنت دون بيانات، ص ص 113-114،

https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110225_ae94e27e3142bdf2db01d885b41a8daa.pdf

بتاريخ 2022/02/16 على الساعة 22:45.

2-1-العنصر التكنولوجي: وهو من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية وهو بدوره ينقسم إلى:

2-1-1-المعلومات: هي اقتصاد قائم بذاته حيث يسمى في بعض المراجع اقتصاد المعلومات وهو أمر مهم بالنسبة لجميع المجالات، ويقصد بالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتخزينها مع إمكانية استرجاعها مع وجوب توفر مواصفات لهذه المعلومات وهي: الدقة، التوقيت، الملائمة، الوضوح، المعرفة، قابلية المراجعة، عدم التحيز، قابلية القياس، الشمولية، إمكانية الوصول) وهذه المعلومات تستخدم في إطار الإدارة الإلكترونية.

2-1-3-الاتصالات: تتضمن المكونات المادية من حاسبات وشبكات وبرامج مثل تشغيل الشبكات، وبرامج التطبيقات العامة مثل البريد الإلكتروني، مع النسخ التجارية منها، وكذلك البرامج الخاصة مثل تطبيقات البريد وتطبيقات البنوك وكذلك تطبيقات المحاسبة والتسيير المالي وأيضاً برامج التجارة الإلكترونية التي تعتمد إما على شبكة الإكسترا نت أو شبكة الأنترنت لتأمين الاتصال مع العملاء وتنقسم وسائط الشبكات إلى نوعين:

2-1-3-1-الوسائط السلكية: حيث تستخدم التوصيلات السلكية في نقل المعلومات والبيانات ومنها الأسلاك المزدوجة، وأسلاك الألياف الصوتية.

2-1-3-2-الوسائط اللاسلكية: وهي التي تستعمل الموجات في نقل المعلومات والبيانات الأقمار الصناعية والميكرويف ومن أمثلة استعمال هذه الوسائط اللاسلكية الهواتف الذكية 3G و 4G ومودم 4G الذي لا يعمل بالتوصيلات السلكية للهاتف الثابت لنقل المعلومات والبيانات.

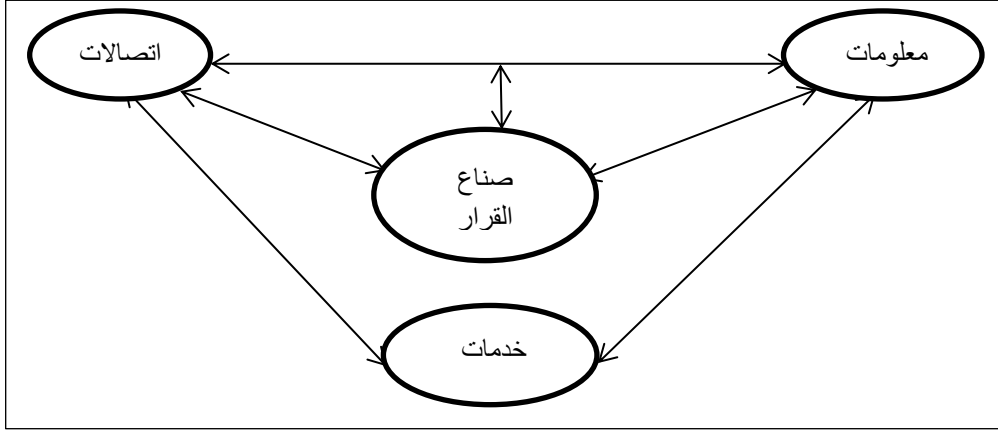
2-2-الخدمات: ويقصد بها الخدمات الإلكترونية التي تقدمها المنظمة لعملائها وزبائنهم بفضل التحول الإلكتروني واستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة مع شبكات متطورة لتقديم خدمة ذات جودة عالية وبأسرع وقت وأقل جهد.

2-3-الكوادر البشرية صناع المعرفة: أول من عالج هذا المفهوم هو بيتر دراكر Peter Drucker وعرف صانع المعرفة بأنه الشخص الذي يكون لديه معرفة مهمة للتنظيم، وعادة ما يكون هو الشخص الوحيد الذي لديه معرفة ويستخدمها في عمله¹، ومعلوم بأن المورد البشري للمنظمة وخصوصاً العاملين المباشرين للإدارة الإلكترونية يعتبرون من أهم عناصر الإدارة الإلكترونية وكثير من الباحثين يلقون عليهم تسمية «صناع المعرفة» أو «خبراء المعرفة» كونهم ينتجون أنظمة الإدارة الإلكترونية وقواعد البيانات ونظم المعلومات ويصممون المواقع الإلكترونية ويستقبلون المعلومات ويرسلونها فعملهم مهم جداً في المنظومة الرقمية ككل لذلك يجب تهيئة جميع الروافد المساعدة لهاته الكوادر البشرية لتقوم بالاختراع والابتكار والتطوير في النمة في وقت يتجه العالم لاقتصاد المعرفة فإن ما يملكه هؤلاء الخبراء يعتبر مصدر تفوق وميزة تنافسية للمنظمة خصوصاً اذا استعملت اسلوب فرق العمل وعملت على تكوين

¹ بوزياني محمد ودولي لخضر، دور صناع المعرفة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، أوت 2019، ص 800.

مواردها البشرية بصفة مستمرة على التطبيقات العصرية خصوصا أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات في طور مستمر، وأصبحت الإدارة الإلكترونية أسلوب حياة وليس فقط مدخل معاصر للإدارة.

الشكل رقم (19): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: عادل حرشوش المفرحي، الإدارة الإلكترونية مرتكزات ومتطلبات تأسيس علمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2007، ص 32.

حسب الشكل الموضح أعلاه فإن الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة عناصر وهي: معلومات، اتصالات، صناع القرار، خدمات. هذه العناصر تتفاعل بينها: لذلك فالعلاقة بينها شبكية فالخدمات تقدم بناءً على المعلومات المتوفرة والمعلومات تتوفر عن طريق الاتصالات ويستغل صناع القرار المعلومات المتوفرة لطرح خدمات إلكترونية ووضع أنظمة معلومات واتصالات للحصول عليها وهكذا يستمر تفاعل العناصر الأربعة في عملية تفاعل مستمر، والأصل أن عناصر الإدارة الإلكترونية ثلاثة، لكن لأهمية صناع القرار الذين نخدمهم عند بعض الباحثين تحت اسم خبراء المعرفة أو القادة الرقميين في تفعيل دور بقية العناصر أدرج كعنصر محوري أو وسيط بين العناصر الأخرى.

المطلب الرابع: خصائص وأهداف الإدارة الإلكترونية

تختلف الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية جوهرياً مع أن لديها نفس الوظائف وهي: التخطيط، التوجيه، التنظيم، الرقابة وللمعرفة الفروق الجوهرية بينهما يجب معرفة خصائص الإدارة الإلكترونية

1- خصائص الإدارة الإلكترونية: من أهم خصائصها التي تذكر: ¹

¹ حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القاع الحكومي، الرياض - السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص 17-18.

1-1- السرعة والوضوح: إن استعمال التطبيقات والبرامج الإلكترونية ساهم بشكل كبير في تسريع وتيرة الأعمال الإدارية مقارنة بالإدارة الورقية، وقد تطورت أنظمة المعلومات وقواعد البيانات بشكل يسمح بمعالجة الملفات بصفة آلية، وتوجد الكثير من الأمثلة التي توضح ذلك مثل تطور المراسلات الإدارية عبر البريد الإلكتروني، الذي يتيح إمكانية إرسال المحتوى الرقمي لعدد كبير من المستخدمين في آن واحد، وغير ذلك من الأمثلة مثل تدقيق المعلومات والاحصائيات، وتسيير المسار المهني للموظفين بدقة وشفافية ولا يخفى على أحد ما لهذا من فضل في زيادة الأداء وتخفيض التكلفة المادية والزمنية القليلة، كما تتيح الإدارة الإلكترونية الأمان من سرقة الملفات وإخفائها واتلافها عمداً لأن بعض المسؤولين يريدون إخفاء بعض الدلائل الإدارية التي تؤكد فسادهم أو تقاعسهم عن انجاز مهامهم بالشكل المطلوب وهذا ما لا يتاح لهم في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1-2- عدم التقيد بالزمان والمكان: عند تنفيذ الإدارة الإلكترونية بمجودة وكفاءة تصبح المنظمات غير مرتبطة بالوقت، بإمكانية أن تشتغل 24/24 ساعة و 7/7 أيام، وذلك بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، فيمكن للمستفيدين أن يقدموا طلبات الحصول على وثائقهم الإدارية (جواز سفر، بطاقة الهوية الوطنية، شهادة الميلاد، صحيفة السوابق العدلية، التسجيل في برامج السكن، التسجيل في المسابقات المختلفة عبر المنصات الرقمية... إلخ) في أي وقت، كما لا يتطلب ذلك توفير مباني ضخمة أو مساحات كبيرة، بل يتطلب الاستثمار في التجهيزات التقنية الحديثة، وبرامج الذكاء الاصطناعي التي لا يمكن الاستغناء عنها في عصرنا الحالي.

1-3- إدارة المعلومات لا الاحتفاظ بها: إن الإدارة الإلكترونية لا تعمل على تكديس البيانات والمعلومات، وتخزينها، وحفظها بالشكل الورقي التقليدي، بل إدارتها ومعالجتها إلكترونياً، وحفظها بطريقة رقمية تمكن من استرجاعها بسرعة، وإجراء ما يلزم من عمليات إدارية، كتحديد نسبة الإنجاز في المشاريع، أو تحديد ربحية المشروع في الإدارة المالية، أو القيام بإحصائيات مثل انجاز النسب والأعمدة البيانية الديموغرافية في مصلحة الحالة المدنية (المواليد، الوفيات، تغييرات الإقامة... إلخ)، والأمر المميز في الإدارة الإلكترونية أن استدعاء المعلومات يكون عن طريق الشبكة وإجراء المعاملة أو رفضها يتم بواسطة النظام المعلوماتي عبر الضغط على أيقونات مخصصة وهذا كله يندرج ضمن إدارة المعلومات.

1-4- المرونة: بمقارنة الإدارة البيروقراطية بالإدارة الإلكترونية نجد أن هذه الأخيرة تسمح بمرونة أكثر وتكيف أكبر في حال الطوارئ أو المستجدات أو الأعمال المستعجلة التي تقتضيها الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وهذا ما نلاحظه في تسيير الأزمات المتعلقة بإسكان المنكوبين من جراء الفيضانات والزلازل، أو تحضير الدخول الاجتماعي، وإدارة وتسيير المسابقات المهنية والعلمية في وقت وجيز، وغير ذلك من التحديات التي أثبتت نجاح الإدارة الإلكترونية..

1-5- الرقابة المباشرة والصادقة: من الخصائص المهمة للإدارة الإلكترونية إمكانية الرقابة المباشرة والجيدة على الأعمال الإدارية، والهيئات الإدارية ومقراتها من خلال أجهزة الكاميرا الرقمية وهذا ما يمنع التسبب والسرقة لمقتنيات المكاتب، كما تعمل نظم المعلومات الإدارية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على معرفة انجازات الأفراد، ومتابعة أعمالهم وحضورهم اليومي، ومتابعة غياباتهم وعطلهم

وما يمكن استنتاجه هو أن الرقابة الناجعة تتعزز بالإدارة الإلكترونية، خصوصا إذا ما توفرت النية الحقيقية في القيام برقابة فعالة التي ينبغي أن تكافئ المجتهدين وتعاقد المقصرين.

1-6- السرية والخصوصية: رغم الشفافية التي تتيحها الإدارة الإلكترونية إلا أن لها إمكانيات عالية في الحفاظ على السرية والخصوصية، من خلال حجب المعلومات الحساسة أو بيانات المستخدمين الشخصية وغيرها من المعلومات، التي يمكن الاطلاع عليها من خلال الرقم السري للأفراد المرخصين بالولوج لها، كما أن هذه البيانات والمعلومات محصنة ببرامج حماية عالية الأداء من الاختراق والتخريب عكس الإدارة التقليدية التي كثيرا ما تتلف فيها المعلومات والبيانات بالسرقة أو الحرق، رغم أنها توفر نسخ احتياطية في مراكز الأرشيف، إلا أن تكاليف صيانتها وحمايتها مرتفعة جدا وغير آمنة 100% وهذه الخاصية المهمة هي سبب من أسباب التحول نحو الإدارة الإلكترونية.

2- أهداف الإدارة الإلكترونية: تنشئ المنظمات التي تطبق الإدارة الإلكترونية تحقيق عدة أهداف، منها ما يخص تقديم خدمة عصرية وآنية للعملاء ترقى لمستوى تطلعاتهم، وأيضا تهدف إلى ترشيد موارد المنظمة والتحكم في نفقاتها وزيادة فعالية وتوضيح أكثر أهداف الإدارة الإلكترونية بفضل إنجازها في أهم النقاط الآتية:¹

- مواكبة العصر في المجال المعلوماتي والتكنولوجي فجل المنظمات تتنافس لدخول بوابة التكنولوجيا من أجل الاستفادة من القدرات الهائلة التي تمنحها الإدارة الإلكترونية، التي أعطت أبعاد أخرى للعملية الإدارية في حد ذاتها، ما جعل المنظمات تسارع لتطبيقها لتقليص الفجوة التكنولوجية والحصول على مزايا تنافسية؛
- التخلص من التعقيدات الهيكلية للمنظمات الحكومية وتقليص البطالة المقننة بإحلال العمل الآلي محل العمل اليدوي؛
- تحسين الخدمات المقدمة بشكل يلائم العصرنة والتطور ويلغي الجمود والتخلف؛
- ترشيد الوقت خاصة أنه يعتبر تكلفة ضائعة دون عائد، فتسريع وتيرة الإدارة وتقديم الخدمات من شأنه أن يجعل المنظمة تخصص وقتا أكبر للاستثمار والتنظيم وتدارك نقاط ضعفها؛
- دقة العمليات الإدارية وتجنب وقوع أخطاء، فالنظام الإلكتروني يتيح تجنب الأخطاء بنسبة 100% تقريبا، خصوصا إذا تم تصميم الأنظمة الإدارية الإلكترونية بعناية مع الحفاظ الآلي والتسلسل المنطقي للإجراءات وتدفق المعلومات؛
- ربط دوائر المنظمات وتسهيل عملية الاتصال فيما بينها وهذا بحد ذاته من أهم أسباب نجاحها؛
- الاعتماد على الاتصال الآني والسريع باستغلال البريد الإلكتروني، أو المحادثات المكتوبة والمسموعة أو عن طريق عقد اجتماعات عن بعد، وهذا ما يوفر سرعة في تحسين أجواء العمل، وانسيابية المعلومات، ويساعد في سرعة اتخاذ القرار والتناسق بين مصالح المنظمة فيما بينها أو بينها وبين المنظمات الأخرى؛
- تخفيض تكاليف هدر الأوراق التي تستعمل في مختلف الأغراض مثل: القوائم الإسمية، قوائم الجرد، جداول الإرسال، الإعلانات، التعليمات... إلخ، وتعويضها بطرق رقمية عصرية؛

¹ رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018، ص 34-36.

- توفير تكاليف بناء مراكز الأرشيف ومستلزماتها وتعويضها بالأرشيف الإلكتروني الذي لا يتطلب سوى مهندس مؤهل وحاسوب وأجهزة تخزين إلكترونية؛
- القدرة على معرفة احتياجات العملاء والعمل على إرضاءهم من خلال استغلال المعلومات الخاصة بهم، وتحليلها وهذا ما يساعد على اكتساب ميزة تنافسية وزيادة المبيعات وتضخيم الأرباح؛
- وضع حد لمعاناة المواطنين في طوابير كبيرة تسبب الضغط لهم وللإداريين المكلفين بخدومتهم، وتعطل حركة السير وتزيد من حجم الاحتجاجات والاحتقان الاجتماعي والسياسي، باللجوء إلى المعاملات الإلكترونية التي تتم عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة؛
- استغلال البوابات الإلكترونية في الترويج للمقاصد السياحية للدول والتعريف بفرص الاستثمارات الاقتصادية فيها ولا سيما الاستثمارات الأجنبية، بما يتوافق وتوصيات الأمم المتحدة بإضفاء مزيد من الجودة على الحكومات الإلكترونية من خلال جودة المواقع الإلكترونية؛
- الاستفادة من الوقت حيث تعمل الإدارة الإلكترونية 24/24 ساعة و 7 أيام/7 أيام وهذا لإتمام الأعمال في وقت قياسي؛
- إلغاء العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منها لأبعد حد ممكن، وهذا من شأنه القضاء على المحاباة والمحسوبية وبالتالي زيادة المصداقية قدر الإمكان وإضفاء الشفافية والنزاهة على المعاملات الإدارية
- ضمان المساواة بين المواطنين في ظل دولة الحق والقانون من خلال المعاملة الإدارية الإلكترونية العادلة، التي تطبق عليهم نفس الشروط والمعايير للاستفادة من الخدمة، ضمن مبادئ الحوكمة، والحكم الراشد ويوفر الاستقرار والسلم الاجتماعي.
- وأيضاً من أهداف الإدارة الإلكترونية نذكر باختصار ما يأتي:¹
- تكامل وتوحيد المنظمات بنظام آلي مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات؛
- تطوير العمليات الإدارية وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف الشركة؛
- توفير آليات فعالة وداعمة لاتخاذ القرار؛
- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وفي وقت مناسب وإتاحتها بسهولة كبيرة؛
- تقليل تكاليف التشغيل وتحسين الانتاجية بشكل مستمر؛
- تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر؛
- رفع مستوى أداء المنظمات والاستغلال الأمثل لإمكاناتها البشرية؛
- تسهيل عملية التواصل الداخلي والخارجي بين الإدارات المختلفة من خلال ربطها بشبكات الاتصال الإلكترونية؛
- اقتصاد الوقت الضائع في الإدارة التقليدية؛

¹ Mohamed BOUKLIA and Khedidja CHIKHI and Rabia BOUARIOUA, **THE IMPORTANCE OF ELECTRONIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN EVALUATING THE ACTIVITY OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. CASE STUDY OF ALGERIA TELECOM (OOREDOO)**, Business Sciences Review, Special Issue: June 2021, P265.

- تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات وتحقيق ميزة تنافسية لكسب الريادة؛
- تقليل معوقات تزامن اتخاذ القرار من خلال توفير البيانات؛
- تقليل التكاليف المرتفعة أثناء متابعة العمليات الإدارية المختلفة؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء الثقافة المؤسسية الايجابية لدى الموظفين.

المبحث الثاني: الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

إن الانتقال الناجح من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا يتم عشوائيا، وإنما يخضع لخطوات منهجية دقيقة، من خلال اتباع مراحل معينة تضمن التحول المرن، بين نمطين للإدارة يختلفان جذريا، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المبحث لكل ما يخص هذا الانتقال بكل تفاصيله العلمية.

المطلب الأول: مزايا الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية رافعة استثنائية لإصلاح وتحديث الإدارة، فهي في خدمة التحولات الإدارية وليست هدفا في حد ذاتها. إن مزاياها الأساسية تكمن في تقديم ابتكارات ذات صلة وثيقة بالعلاقات بين المستخدمين والإدارات من جهة، وأيضا الإدارات فيما بينها من جهة أخرى، حيث تعمل التبادلات الإلكترونية على تسهيل تنفيذ الإجراءات الإدارية.

لقد أظهرت الإدارة الإلكترونية إمكانيات عظيمة يسرت لنا الحياة عبر التعاملات البعدية عبر شبكة الإنترنت التي حلت محل التعاملات المكانية، والحفظ السحابي الذي حل محل الحفظ التقليدي (الأرشيف الورقي)، بالإضافة إلى التشغيل البيئي لأنظمة المعلومات الذي خفض على المستفيدين مشقة التنقل من إدارة إلى أخرى بغية تحديث بياناتهم أو تعديل وضعياتهم¹ ونظرا لاستحالة الإحاطة بجميع مزايا الإدارة الإلكترونية نفضل تلخيصها في أهم النقاط كما يلي:²

- تخصيص العلاقة مع المستخدمين من خلال تطوير بيئة وخدمة استقبال ودعم المواطنين، والتي يتم تشغيلها منذ لحظة اتصالهم للحصول على خدمة عامة، أو طلب معلومات... إلخ؛
- القضاء على تعقيد الإدارة والإجراءات المرتبطة بها من خلال تقديم واجهة مبسطة ومشاركة حتى يتمكن المستخدم من خلالها الوصول إلى الإدارة بشكل سهل؛
- تبسيط عملية ملأ النماذج الإدارية عبر تجنب اضطرار المستخدم إلى إعادة إدخال المعلومات وتقديم المستندات الداعمة بشكل متكرر، من خلال وصول المسؤولين العموميين إلى المعلومات ذات الصلة التي تحتفظ بها إدارتهم؛

¹ Oberdorff Henri, L'administration électronique Ou Lé-administration. In : Recherches et Prévision, N°86.2006, La nouvelle administration L'information numérique au Service Citoyen, P10.

² Ayouda Asma et Hadidene Sabrina, E-administration : Concept, Enjeux et Avantages , RevueEtudes Economiques, Volume :15/ N° : 03 (2021), P593.

- إعطاء المواطنين الوسائل اللازمة للوصول إلى ملفاتهم، ومعرفة التقدم والجدول الزمني للمعالجة في أي وقت وهذا يتطلب التنظيم بطريقة دقيقة للغاية في توجيه ومعالجة الملفات داخل الإدارة، والتحقق من نقاط العبور الإجبارية وتنفيذ ضوابط على أوقات المعالجة، من خلال وجود بني تحتية مناسبة داخل كل إدارة بحيث تكون قادرة تقنيا على السماح بتبادل المعلومات بشكل سهل وآمن ومنخفض التكلفة؛
- الانتقال إلى المعالجة المجهولة حيث يتعامل مع المستخدم برقم ملف بغض النظر عن هويته الحقيقية؛
- المعالجة الفردية التي تركز على الاحتياجات الحقيقية والحقوق الفردية لكل مستخدم في إطار علاقة مميزة مع الإدارات العمومية.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في أنها توفر فرص كبيرة للمنظمات، من أجل زيادة كفاءتها وتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة.

1- أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للمنظمات: تشكل الإدارة الإلكترونية أهمية بالغة للمنظمات التي تتيح لها الاستفادة من مزايا كثيرة تسهل عملها وتزيد انتشارها وللتوضيح أكثر نستعرض عدد من النقاط منها ما يأتي:¹

1-1- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة: مع استعمال الإدارة الإلكترونية لن تضطر إلى توظيف الكثير من العاملين، بما أن أنظمة المعلومات يمكن لها أن تقوم بالكثير من الأعمال البشرية، خاصة مع استعمال الذكاء الاصطناعي الذي أحدث ثورة حقيقة في كل المجالات كصناعة المحتوى وتحليل البيانات والمهندسة والتصميم والترجمة... إلخ، ومن أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المنظمات الربحية نجد التجارة الإلكترونية التي تعمل بالدفع الإلكتروني، وهذا ما يغني المنظمة عن فتح الكثير من نقاط البيع ومراكز التوزيع، وتوظيف رجال البيع... إلخ، وأيضا تقلل التعقيد الهرمي واستبداله بالتنظيم الشبكي مع تقليل استعمال الورق إلى أدنى حد ممكن، عبر التخلي عن مسك سجلات البيع والفواتير وإحلالها بأنظمة المعلومات الإلكترونية التي تساعد كثيرا في التسيير الفعال.

1-2- توسيع الأسواق التي تنتشر فيها المنظمة: لقد وفرت التجارة الإلكترونية إمكانيات هائلة لزيادة المبيعات باستغلال الوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية.

1-3- توجيه الإنتاج حسب طلب العملاء: يستفاد من الإدارة الإلكترونية توفير معلومات كبيرة جدا عن حاجات العملاء، وتحديد رغباتهم، ودراسة ميولاتهم وأذواقهم الاستهلاكية، وهذه المعلومات يمكن استغلالها في إرضاء العملاء وزيادة الحصة السوقية من خلال البيع المباشر من المنظمة إلى الزبون والمستهلك النهائي، وهذا ما يختزل حلقات التوزيع، ويسمح بمنع المضاربة والزيادة في السعر من الوسطاء فكما هو معلوم في قانون السوق أن تخفيض السعر وزيادة الجودة يرفع من المبيعات وهذا ما يحقق للمنظمة الاستحواذ على حصة سوقية مهمة.

¹ مينة العمودي، الإدارة الإلكترونية، منشورات الدار الجزائرية للكتاب، منشورات الدار الجزائرية للكتاب زموري، الجزائر العاصمة، 2023، ص 32-33.

1-4-تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار: العمل بتكنولوجيا الإعلام والاتصال يرفع أداء العاملين ويحسن مهاراتهم، عكس العمل بطرق تقليدية فالبرامج الرقمية لتسيير الموارد البشرية ERP مهمة جدا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وفقا لأنظمة المعلومات التي تتطور باستمرار باستعمال أحدث تقنيات الذكاء الاصطناعي.

لذلك يجب على الكوادر البشرية للمنظمات المعاصرة أن تتكون أكثر فأكثر على التقنيات الرقمية لكسب رهان المنافسة في بيئة تتميز بالمخاطر العالية والتنافسية الشديدة، أين تتوفر فرص النجاح كما تتعرض لتهديدات الإفلاس، خاصة مع تأثير العولمة أين أصبحت سياسة حماية الشركات المحلية لا معنى لها.

2أهمية الإدارة الإلكترونية بالنسبة للاقتصاد الوطني: بعض الاقتصاديات في العالم تطورت بصفة خاصة بسبب الاستفادة من الإدارة الإلكترونية خاصة منذ ظهور كوفيد-19 COVID أين ظهرت جليا فوائد التحول الرقمي في مواجهة الأزمات والمخاطر. يمكن عرض بعض أهم الفرص فيما يلي:¹

1-2 تحسين أداء المؤسسات الحكومية: تمكن الخدمات الحكومية الإلكترونية من تبسيط الإجراءات وتسهيلها على المتعاملين الاقتصاديين، والمواطنين من خلال توفير البيانات بشفافية، وعرض تدابير تقديم الخدمات وفتح قنوات الاتصال بين الحكومة والمواطنين من خلال الحوكمة الإلكترونية.

2-2-الاستفادة من فرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا: يعتبر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات واتصالات ICT توجهها حديثا لمنظمات الاعمال المعاصرة التي تعمل على البرامج الذكية، والحوسبة السحابية، وهذا النوع من المنظمات لا تحتاج إلى مباني كبيرة ومستودعات تخزين، وآلات معقدة وضخمة، بقدر ما تحتاج إلى إدارة المعرفة، وإدارة التميز والابتكار و تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة، بالاستثمار في التطبيقات الإلكترونية والبرامج الرقمية التي تعرف طلبا متزايدا، في ظل التحول نحو الحكومة الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، الصحة الإلكترونية وغير ذلك.

2-3-زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني: لقد انتقلت عدوى الرقمية لكل المجالات فمن المستحيل أن نرى في حياتنا قطاعا واحدا بقي بعيدا عن التحول الرقمي، وكل يوم نتعرف على مجال جديد لاستخدام الحلول الرقمية بداية بالحكومة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي، وصولا إلى التسويق الإلكتروني وتحويل الأموال عبر شبكة الإنترنت.

كل هذه المعطيات تشير بزيادة التجارة الإلكترونية التي تخترق الحدود والحواجز الجمركية أكثر من التجارة التقليدية، وخير مثال على ذلك هو تزايد الصادرات الصينية نحو الجزائر عبر المواقع الإلكترونية التي تشحن السلع نحو الجزائر والعديد من الدول في افريقيا وأوروبا والعالم كله.

¹ مينة العمودي، مرجع سبق ذكره، ص ص34-35.

فاستغلال الإدارة الإلكترونية يجب أن يخدم الاقتصاد الوطني ويدعم الصادرات خارج المحروقات لزيادة احتياطي الصرف من العملة الصعبة، فهي توفر امكانيات هائلة على تحليل الأسواق والاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير في رغبات وأذواق العملاء وهذا ما يساعد على التوجه نحو الأسواق الدولية.

2-4- تدعيم الواردات: لا تستطيع أية دولة مهما كانت متطورة اقتصاديا أن تستغني عن التجارة الخارجية لتأمين احتياجاتها عبر الواردات، كما يتم استعمالها كسياسة تجارية تساهم في تكسير المضاربة وارتفاع الأسعار المتزايد، فالتجارة الإلكترونية تساعد على إجراء المعاملات بأسرع وأسهل الطرق للحصول على أفضل العروض في السوق الدولي، عبر دراسة الأسعار ومقارنتها بأقل التكاليف عوض اللجوء للاستشارات المكلفة لتقييم العروض التي تقدمها مكاتب الدراسات المتخصصة.

2-5- تخفيض معدلات البطالة: أتاحت وسائل الاتصال الحديثة لجميع الأفراد العمل عن بعد سواء في كتابة النصوص أو معالجة المعلومات أو توصيل الطلبات المقدمة عبر الإنترنت، التي تشمل السلع والخدمات المتنوعة من إنتاج برامج الإعلام الآلي إلى صناعة الحلويات والمأكولات التقليدية وتقديم الدورات الإلكترونية عن بعد، أو ترجمة النصوص، فمن المعلوم أن آلاف الأفراد حققوا مشاريعهم عبر الممارسات الرقمية واستفادوا من عوائد مالية مهمة بدل الاستسلام للبطالة، أو انتظار الوظيفة العمومية.

بالنظر للواقع نجد آلاف الجامعيين سنويا يلتحقون بتعداد البطالين، وأمام هذه المعضلة الاجتماعية لا يوجد حل ناجع لها غير ابتكار مشاريع ريادية تستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة وأن الأجيال الحالية تربت على وسائل الاتصال الحديثة مثل الكمبيوتر والأجهزة الذكية، والقاسم المشترك لأصحاب المشاريع الرقمية التي أشرنا إليها سابقا، أنهم اتبعوا نموذج أعمال واحد وهو البيع عن طريق الإنترنت باستعمال وسائل التواصل الاجتماعي فيسبوك Facebook واتساب WhatsApp... إلخ.

المطلب الثالث: مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية

إن تنفيذ الإدارة الإلكترونية يجب أن يمر على أربعة مراحل متسلسلة وهي:¹

1 المرحلة الأولى: توفير المعلومات عبر الإنترنت للمستخدمين، وتعني هذه المرحلة التواجد على الويب من خلال موقع بوابة رقمية عبر جعل المعلومات والعمليات الإدارية أكثر شفافية للجمهور الذي يتشكل أساسا من الموظفين والمواطنين، وتلعب هذه المرحلة دور الكتيبات التقليدية وخدمة العملاء، بحيث لا يضطر أصحاب المصلحة إلى الذهاب فعليا إلى الوكالة والوقوف في طابور ودفع الرشاوي للحصول على المعلومات المطلوبة، ومن المهم أيضا أن تحترم مواقع الويب المصممة ميثاقا رسميا يتبع الهوية المرئية التي أنشأتها الحكومة.

2 المرحلة الثانية: امكانية تنزيل النماذج لطباعتها وفي هذه المرحلة يتجسد التفاعل بين الإدارة ومكوناتها الداخلية والخارجية في اتصال مزدوج الاتجاه.

¹ Ayouda Asma et Hadidene Sabrina, Référence précédemment mentionnée, P591.

3المرحلة الثالثة: تقديم الطلب أو الإعلان عبر الإنترنت مع امكانية ارسال النموذج إلكترونياً، وتسمى هذه المرحلة بالخدمة الإلكترونية أو الخدمة عن بعد، وفي هذه المرحلة تكون الإدارة قد قطعت شوطاً مهماً لأنها بدأت في تقديم الخدمات عن بعد ولزيادة كفاءة هذه المرحلة يجب أن ترافقها عملية تكيف وصياغة قوانين جديدة، وأيضاً تبسيط الإجراءات وتقنين التجارة الإلكترونية حتى تفعل بشكل رسمي عملية الدفع الإلكتروني للرسوم وغيرها.

4المرحلة الرابعة: إضفاء الطابع المادي التام على العمليات، من خلال إنشاء حساب ومساحة مراقبة شخصية، توفر امكانيات المعاملات والتاريخ الشخصي للحصول على الخدمة أو وضع طلب الاستفادة وغير ذلك من البيانات التي تعتبر مهمة، خاصة في حالة النزاع القضائي فالعمليات الإلكترونية لها حجيتها وأثرها القانوني شأنها شأن المعاملات الورقية، فالوثائق الورقية تقابلها الوثائق الرقمية كوصل التسجيل أو مقرر الاستفادة أو بيان تسديد فاتورة معينة وغير ذلك من الوثائق.

المطلب الرابع: الاختلاف بين الإدارة الإلكترونية والإدارة الورقية

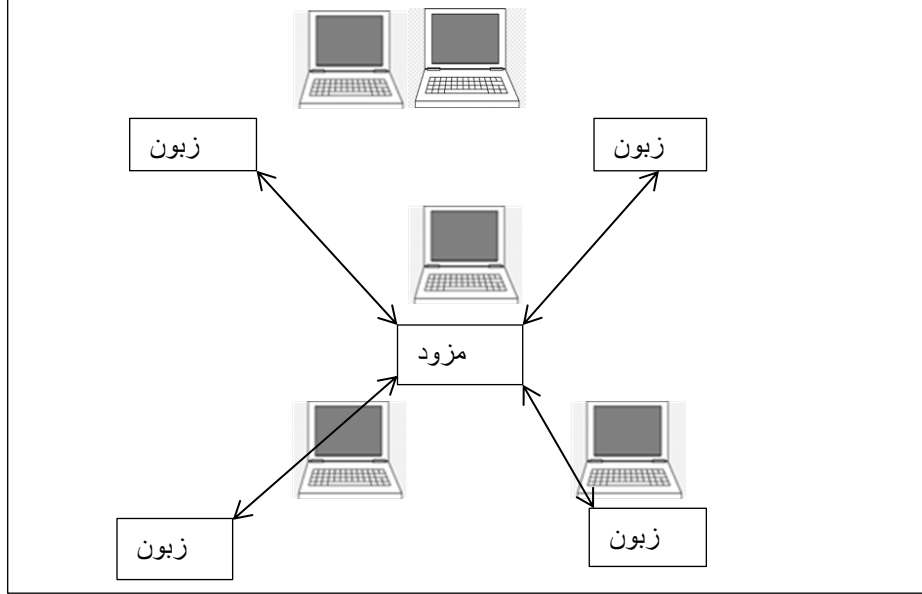
1أوجه الاختلاف: تختلف الإدارة الإلكترونية عن الإدارة الورقية اختلافاً جذرياً، لأن أدوات العمل التي تستعملها تختلف بينها ويمكن أن تختصر أهم الاختلافات فيما يلي:¹

- الانتقال من منظومة المعلومات الحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية، فالتقدم في مجال الشبكات وتبادل المعلومات أحدث ثورة في نظم المعلومات الغير مركزية، وعوض أن تكون مستقلة عن بعضها فهي الآن مترابطة ومتناسقة.
- الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية، حيث أصبحت تعتمد على قواعد بيانات ذكية، وأيضاً برامج تضمن التعامل الذكي مع المعلومات وليس مجرد البحث عنها واستخراجها.
- الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات إلى نظم المعالجة التحليلية الفورية On-Line Analytical Processing Systmes فالنظم الكبير في نظم المعلومات أتاح فرصاً إضافية لإنتاج تقارير معلوماتية متعددة وإتاحة قدرات الدخول المرن والسريع لأحجام كبيرة من البيانات.
- العمل من خلال شبكة الإنترنت والإكسترنات Entranet & Extranet فالمنظمات الحديثة تعمل من خلال ربط نظم معلوماتها بهذه الشبكات ومن المفيد التذكير بتعريف كل شبكة ودورها، فالإنترنت Entranet هي شبكة موجهة لتلبية حاجات العاملين الداخلية ولا يستطيع غير العاملين الولوج إليها وهذه الشبكة تصلح لربط أقسام شركة أو مصالح إدارة عمومية ببعضها، أما شبكة الإكسترنات Extranet فهي موجهة بعكس الأولى لأطراف خارج المنظمة وهم أصحاب المصلحة، كالعالم والموردين في حالة منظمات الأعمال.
- العمل على أساس تقنية حوسبة المزود/الزبون Client/Server Computing يتألف هذا النظام من الزبون والمزود الذين يتصلان بشبكة Network وبرنامج خاص Special Softwar فالزبون Client هو كمبيوتر يطلب الخدمة والموزع

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 17.

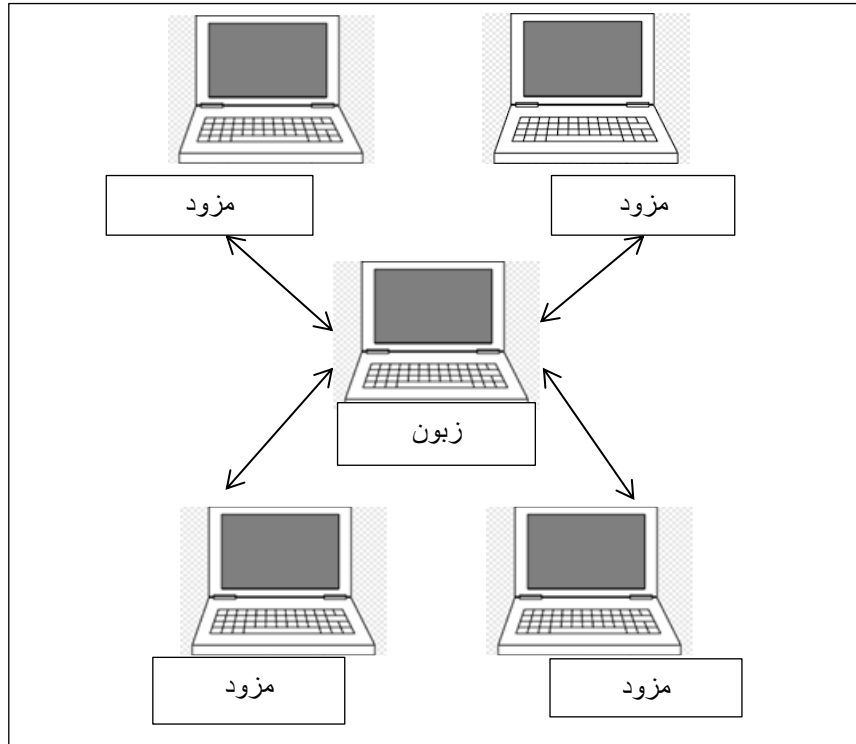
Server هو كمبيوتر يقدم الخدمة، وبفضل هذا النظام يمكن للعملاء إجراء عمليات مصرفية من حواسيبهم الشخصية، وهو معمول به فالكثير من القطاعات التي تعمل بالإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (20): مزود يخدم عدة زبائن



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص26.

الشكل رقم (21): عدة مزودين يخدمون زبونا واحدا



المصدر: سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص26

المبحث الثالث: قراءة في التحول الرقمي إلى الإدارة الإلكترونية في الجزائر

إن المزايا التي تتيحها الإدارة الإلكترونية من جهة، وحتمية مسايرة العصرنة والحداثة من جهة أخرى يفرضان تحولا شاملا نحو الإدارة الإلكترونية، بمختلف صورها وتطبيقاتها مثل: التجارة الإلكترونية-الاقتصاد الرقمي-الدفع الإلكتروني-التعليم الإلكتروني-الحكومة الإلكترونية-السياحة الإلكترونية-الصحة الإلكترونية.

غير أن التحول من الإدارة التقليدية التي تسمى في بعض الأدبيات بالإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية العصرية لا يتم بصورة عشوائية أو ارتجالية وإنما يحدث وفقا لاستراتيجية واضحة، وخطة مدروسة لضمان التحول الفعال، وإذا كانت الدول الرائدة رقميا قطعت أشواطاً كبيرة متحولة نحو "الذكاء الاصطناعي" و"المدن الذكية"، وعممت استخدام الرقمنة في كل مجالات الحياة كالإمارات العربية المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وإيرلندا... وغيرها من الدول، فإن الجزائر حاولت أيضا مواكبة هذا التطور وتحولت نحو الإدارة الإلكترونية بالرغم من أن ذلك يحتاج تقييما وتحليلا للحكم على هذا التحول.

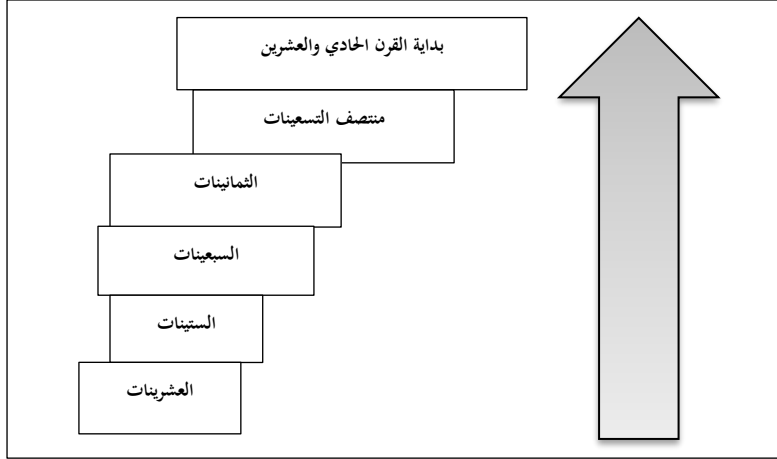
المطلب الأول أبعاد تطور الإدارة الإلكترونية:

لكي نفهم ظاهرة التحول الرقمي سواء في الجزائر أو غيرها من البلدان يجب عرض أهم الأبعاد التي نوجزها في الأبعاد الرئيسية الأربعة وهي:¹

1 الإدارة الإلكترونية امتداد للمدارس الإدارية: تعتبر الإدارة الإلكترونية حصيلة تطور فكري تاريخي على مدار أكثر من قرن، بدأ بالمدرسة الكلاسيكية، ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم المدرسة السلوكية، ثم المدخل الكمي أثناء الحرب العالمية الثانية، وصولا إلى مدرسة النظم في بداية الخمسينيات ثم المدرسة الموقفية في الستينيات، وبعدها المنظمة المتعلمة في الثمانينات، وأخيرا الإدارة الإلكترونية في منتصف التسعينات.

¹ العياشي زرزار، الإدارة الإلكترونية: فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، مجلة ملفات الابحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد الخامس، يونيو 2016، ص 191.

الشكل رقم (22): مظاهر تطور الإدارة الإلكترونية

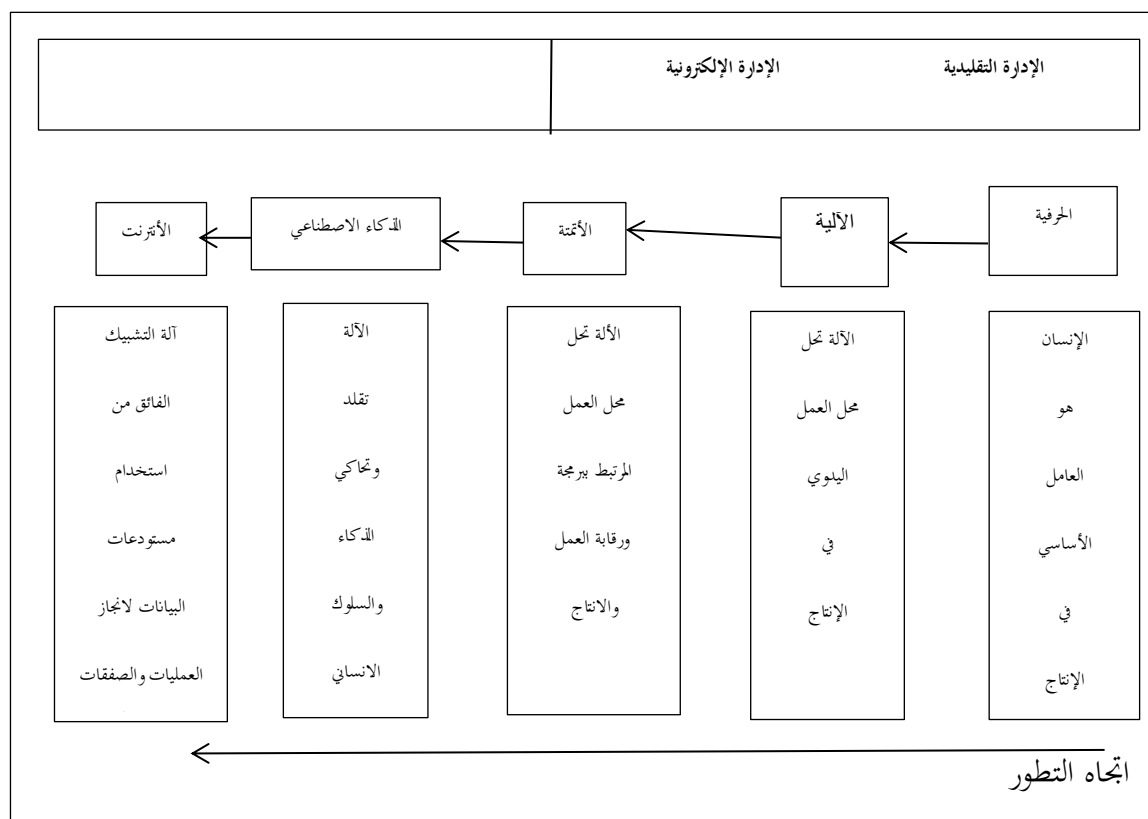


المصدر: العياشي زرار، الإدارة الإلكترونية: فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد الخامس، يونيو 2016، ص 192.

يوضح الشكل المبين أعلاه أن الإدارة الإلكترونية مرت بتطور تاريخي لتصل إلى أوجها في القرن الحادي والعشرين، إذن نجد أنها بدأت في عشرينيات القرن الماضي بواسطة استخدام المصغرات الفيلمية، ثم برامج بدائية في الستينات ثم تحويل الأرصد المالية إلكترونيًا في السبعينات، ووصلت في الثمانينات إلى أتمتة جزئية ومحلية، وباستغلال الإنترنت تجارياً في التسعينات بدأ تبادل البيانات عبر الشبكة العالمية ما عجل في تبلور مفهوم الإدارة الإلكترونية في القرن العشرين، فالإدارة الإلكترونية التي يراها المستخدم العادي تحصيل حاصل، إنما هي نتيجة تطور علمي وبحث شاق في مختلف المجالات خصوصاً الرياضيات والفيزياء وإلكترونيك والمنطق... إلخ. هذه الأبحاث أدت إلى اكتشاف الإنترنت التي تعتبر شبكة اتصالات عالمية، وهذه الأخيرة فتحت المجال نحو تبادل المعلومات والبيانات والتطوير المستمر للأنظمة والبرامج المعلوماتية، لتظهر أخيراً الإدارة الإلكترونية كتتويج لهذا التقدم العلمي الكبير، الذي حتماً سيقود العالم في نظرنا إلى ما بعد الإدارة الإلكترونية وهو التحول الرقمي الشامل باستخدام الذكاء الاصطناعي.

2 الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتقدم التكنولوجي في الإدارة: هناك اتجاه قديم في المنظمات لاستخدام الآلة بدل الإنسان من أجل زيادة الإنتاجية وتفادي الأخطاء، وبالتالي الوصول إلى أكبر قدر من الكفاءة التشغيلية، وتطور هذا الاتجاه إلى استعمال البرامج في عملية التخطيط، وتطور ذلك إلى حد محاكاة عملية التفكير عند الإنسان وهو ما بات يعرف بالذكاء الاصطناعي، وساعدت الإنترنت كثيراً في هذه الثورة التكنولوجية والرقمية، لذلك يجب معرفة أن الإدارة الإلكترونية هي ثمرة تقدم علمي على مدار حقبة متواصلة، أدت إلى انتشار الإدارة الإلكترونية التي تعتبر آخر مرحلة من مراحل التقدم التكنولوجي على الرغم من أنها قابلة للتحديث والعصرنة أكثر فأكثر باستخدام البرامج والأجهزة المتقدمة وهو ما يجعل المنافسة شديدة بين المنظمات الإدارية، وحتى منظمات الأعمال والشركات الكبرى من أجل إنتاج المزيد من التقنيات والخدمات الإلكترونية.

الشكل رقم (23): التطور التكنولوجي اتجاه الانترنت والإدارة الرقمية



المصدر: إيهاب فاروق، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2011، ص44.

يوضح الشكل التطور التكنولوجي واسقاطه على الانتقال من إدارة ورقية تقليدية إلى إدارة إلكترونية عصرية ورقمية، فأول مرحلة كانت الحرفة اليدوية وما يقابلها هي الكتابة اليدوية، ثم استخدم الإنسان الآلة في الإنتاج التي كانت في بدايتها تعتمد هي نفسها على الإنسان الذي يشغلها، لتسهل له أداء مهامه لا غير وإنتاج كميات كبيرة، ثم تطورت وأصبحت آلات مبرمجة بصفة آلية وهنا بدأت مرحلة الإدارة الإلكترونية ثم وصل التقدم العلمي إلى استعمال الذكاء الصناعي وحاليا تستخدم الرقمية بصفة واسعة كالحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعلم الرقمي، وغيرها من الأشكال الحديثة التي لم تعرف في القرون السالفة ولا تزال التطورات بسرعة نحو تجاوز الإدارة الإلكترونية نحو المدن الذكية وأنترنت الأشياء واستعمال الروبوت في الحياة اليومية.

3 الإدارة الإلكترونية حصيلة تقدم تبادل البيانات الإلكترونية: إن جوهر الإدارة الإلكترونية هو تبادل البيانات رقميا والذي أتاح إمكانية الاستغناء عن الورق والمراسلات القديمة، ويلاحظ أن التحويل الإلكتروني للأموال وتعميم وسائل الدفع الإلكترونية، واستعمال البريد الإلكتروني Email وكذلك استعمال الشبكة الداخلية Intranet أدى إلى انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية.

4 الانتقال من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي: تقوم الإدارة التقليدية على التفاعلات الإنسانية بين البشر وعلى الإدارة الورقية الوثائق والملفات الورقية، فمثلا إذا رغب شخص في استخراج نسخة من شهادة ميلاده فعليه الذهاب إلى مصلحة الحالة المدنية بالبلدية، والتقرب من موظف الشباك، ويطلب منه نسخة من شهادة ميلاده بعد أن يضع أمامه بطاقة الهوية أو الدفتر العائلي،

ونفس الأمر إذا رغب في وضع ملف السكن فيجب عليه التقرب من العديد من الإدارات وتكوين عدد من الوثائق التي تستخرج حسب نوعية الوثيقة وجهة الإصدار (إقامة، شهادة السلبية، الجنسية، كشف الراتب أو شهادة عدم العمل... إلخ)، وفي الأخير تكوين ملف كامل ووضعه في المصلحة المعنية مقابل وصل استلام، ويمكن ملاحظة المشقة الكبيرة والتكاليف المرتفعة بالنسبة للمنظمة الإدارية أو حتى من المستفيد من الخدمة وتتمثل هذه التكاليف في الوقت، والورق، وأجر اليد العاملة، وتأمين وتخزين الوثائق... إلخ. بينما في الإدارة الإلكترونية يتم تعويض كل الوثائق والعمليات إلكترونيا وفقا لنظم معلومات تعتمد على قواعد البيانات والحفظ الإلكتروني، وهذا كله يتحقق بالتحول من التفاعل الإنساني إلى التحول الآلي.

المطلب الثاني: مفهوم التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي ذلك الاتجاه الذي تتبناه المنظمات الإدارية وحتى الاقتصادية بالتخلي عن الطرق البدائية التقليدية وتكييفها مع مستجدات العصر، خاصة ما يتعلق باستعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وكذلك نظم المعلومات، والبيانات الرقمية، والبرامج التي تعتمد على الأنترنت، حتى تحافظ على تنافسية عالية، وتقدم خدمة تتسم بالجودة، والسهولة، والسرعة، خاصة وأن استعمال الأنترنت في الحياة اليومية أصبح أكثر من ضرورة، ومن مظاهر التحول الرقمي أن كل شخص طبيعي أو معنوي (اعتباري) لديه هوية رقمية تتمثل في: رقم تعريف وطني- رقم تعريف مهني- موقع ويب- صفحة أو حساب على مواقع التواصل الاجتماعي- بريد إلكتروني- حساب على المنصات الرقمية أو المنتديات.

1 تعريف التحول الرقمي: من تعريفات التحول الرقمي نجد بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرصها تزيد من قيمة منتجاتها¹، ويرمز للتحول الرقمي DT (digital transformation) ويقصد به إجراء تغييرات جذرية في منظمات الأعمال والحكومات، قد يكون هذا التغيير في شكل تغيير قنوات الاتصال والاعتماد أكثر على الأنترنت، أو تغيير طرق التسيير أو رقمنة الوثائق ويمكن للتحول الرقمي أن يكون نسبيا أو كليا، وبالنسبة للخدمات الإدارية فإنه من المفيد التحول الكلي نحو الرقمنة².

بينما تعرفه شركة IDC بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها أي النظام البيئي الخارجي عبر توظيف القدرات الرقمية، من أجل اختراع نماذج عمل جديدة ومنتجات جديدة وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية، واليدوية، وتجارب الزبائن، مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت، في حين عرفته شركة Accenture: يتطلب نجاح الأعمال اليوم تحولا رقميا يركز على العميل، ويبدأ بإعطائه الأولوية لتجربة العملاء الممتازة، وذات الصلة، وحشد المؤسسات، والعمليات، والتكنولوجيات لتحقيق ذلك أما شركة Gap gemini فتري بأن التحول الرقمي أصبح العنصر الرئيسي في إدارة التغيير لأنه لا يؤثر فقط على هياكل الصناعة، والموقع الاستراتيجي، ولكن يؤثر على جميع مستويات المؤسسة وسلسلة التوريد

¹ جميلة سلاحي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02 سبتمبر 2019، ص 947.

² مسعودين إيمان وزملائها، استحداث البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية مدخل تكنولوجيا متكامل لإرساء التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03 (2023)، ص 1106.

الخاصة بها¹، ومن قراءة هذه التعريفات وتحليلها يتبين أن عملية التحول الرقمي لها تأثير شامل على محيط المنظمة الداخلي والخارجي وعلى أساليب تسييرها ونموذج أعمالها، ويغير التحول الرقمي طريقة عمل الموظفين وطرق الاتصال بالعملاء كما يغير المفاهيم المتعلقة بالتكاليف وأيضاً: المخزون-سلسلة التوريد-سلسلة الامداد - الأرشيف-شكل العمل.

كما ننوه دائماً بأن عملية التحول الرقمي ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي استراتيجية لتحقيق السرعة والكفاءة التشغيلية.

2العناصر الأساسية للتحول الرقمي: قد حدد ما كنزي العناصر الأساسية للتحول الرقمي وهي:²

2-1-السرعة الرقمية: يشكل الوقت هاجس كبير في هذا العصر لذلك تتنافس المنظمات من أجل تحقيق سرعة المعالجة للبيانات والمعلومات، سواء بالتركيز على الموارد البشرية الكفؤة، والبرامج الدقيقة، والأجهزة الحديثة.

2-2-إعادة الابتكار: إن العمل الروتيني أو المألوف يخلف ثقافة تنظيمية سلبية، عكس الابتكار الذي يحدد تحديات واهداف المنظمة وبالتالي تكون في أمان نسبي من المخاطر المحتملة.

2-3-اتخاذ القرارات بشكل أسرع: إن سرعة اتخاذ القرارات هي استراتيجية تميز المنظمات العصرية الفاعلة وبالتالي فإن عدم الاسراع في اتخاذ بعض القرارات يشكل إضاعة للفرص.

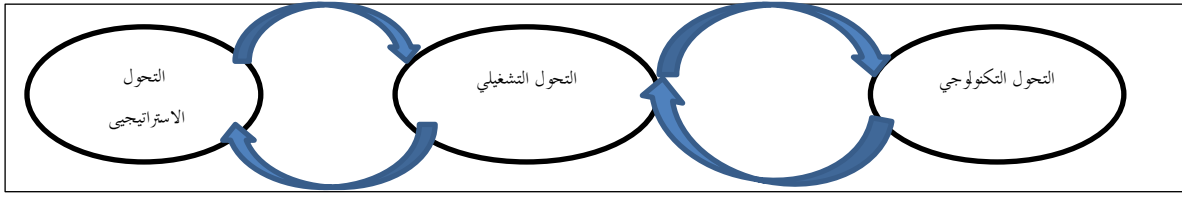
2-4-قرارات مدفوعة بالبيانات: إن توفر البيانات بالشكل المطلوب يفيد في اتخاذ القرارات الصائبة بشكل أسرع لأن في حالة الوضوح يتاح ذلك بشكل سهل، أما في حالة الغموض والشك فهي لا تساعد في اتخاذ القرارات، لذلك توفر قاعدة بيانات ضروري جداً لتحليلها، واستخلاص القرارات الواجب اتخاذها.

2-5-اتباع العميل: يعتبر رضا العميل في مختلف المنظمات (إدارية، خدمية، صناعية..) المحور الرئيسي لعملها لذلك يجب التركيز على خدمة ورضا العميل، والاستفادة من آرائه، وانتقاداته، من أجل تحسين الخدمة والحفاظ على ولائه.

¹ جميلة سلامي ويوسف بوشي، نفس المرجع السابق، ص448.

² <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/auth-download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fbusiness%20functions%2Fpeople%20and%20organizational%20performance%2Four%20insights%2Funlocking%20success%20in%20digital%20transformations%2Funlocking-success-in-digital-transformations.pdf%3FshouldIndex%3Dfalse>, 08/06/2024,16:11.

الشكل رقم (24): مراحل التحول الرقمي



المصدر: هناء عفيف، وهيبة خلوفي، الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 06، العدد 01، افريل 2022، ص 280.

حسب الشكل فإن مراحل التحول الرقمي هي: التحول التكنولوجي، التحول التشغيلي، التحول الاستراتيجي والملاحظ أن هذه المراحل متداخلة وليست منفصلة عن بعضها، فالمرحلة الأولى تعني استخدام التقنيات الحديثة والمتمثلة في أنترنت الأشياء والحوسبة السحابية وتقنية الذكاء الاصطناعي، أما المرحلة الثانية فتعني تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير التكاليف، أما المرحلة الأخيرة فتعني التحول الرقمي الشامل المبني على رؤية استراتيجية رقمية واضحة.

3 التحول الثقافي عبر الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر كنموذج:

1- دور الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في تطوير الإدارة الإلكترونية: إن صياغة استراتيجية وطنية للتحول الرقمي في الجزائر يعد في حد ذاته خطوة حاسمة في مسار تحقيق التحول الرقمي في الجزائر، الذي ظل يتراوح بين التقدم والتراجع حيث عرف معوقات كبيرة جعلته دون مستوى الكثير من الدول العربية والأجنبية، رغم أن خلفياته تعود إلى مشروع "الجزائر إلكترونية" 2013، لكن هذه الخطوة المتأخرة تعكس نية حقيقية في التحول الرقمي، خاصة مع إنشاء المحافظة السامية للرقمنة تحت الوصاية المباشرة للرئاسة الجمهورية وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 23-314 المؤرخ في 06 سبتمبر، كما عينت السيدة مريم بن مولود كوزيرة ومحافظة سامية للرقمنة، وهي مهندسة في الإعلام الآلي اشتغلت على الرقمنة في مديرية مسح الأراضي والحفظ العقاري وقد التزمت هذه الهيئة الحكومية الهامة بصياغة هذه الاستراتيجية، في نسختها الأولى (2024) وهي قابلة للتعديل والمراجعة كلما تطلب الأمر ذلك حسب المراحل التي يقطعها التحول الرقمي وتطوره الميداني بحسب تصريح الوزارة لوسائل الإعلام.

2 الإنجازات التقنية للاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي: لقد اشتملت هذه الوثيقة الهامة على جوانب تقنية هامة لتعميم تطبيق الإدارة الإلكترونية ويتضح ذلك من خلال قراءة وتحليل مضمون الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر ويمكن أن نستخرج النصوص والإجراءات ذات الصلة الوثيقة بالإدارة الإلكترونية كما يلي:

البنى التحتية الأساسية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وقد وردت ضمن المحور الأول لهذه الاستراتيجية وقد لخصت في شبكات الاتصال عالي الجودة ومراكز البيانات، وضمن هذا المحور حققت الجزائر ما يلي:

- انجاز 200000 كلم من شبكة الألياف البصرية وربط 5.74 مليون أسرة بالإنترنت الثابت، أكثر من 1.24 مليون منها تم ربطها بتكنولوجيات الألياف البصرية، إلى غاية المنزل (FTTH)¹؛
- رفع سرعة التدفق المحلي ليصل إلى 10.8 ميغا بايت في الثانية؛
- تحسين نطاق التردد الدولي الذي بلغ 9.8 تيرا بايت في الثانية²؛
- وضع جهاز وطني لأمن الأنظمة المعلوماتية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 20-05 المؤرخ في 20 جانفي 2020، ويضم هذا المجلس الوطني لأمن الأنظمة المعلوماتية، ووكالة أمن الأنظمة المعلوماتية³.

3 الأهداف المستطرة في الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي: كما لخصت أهداف هذه الاستراتيجية المحاور الخمسة البارزة وصاغتها بشكل كمي قابل للقياس، وقد وصل عددها إلى 25 غاية، كفيلة بتجسيد الإدارة الإلكترونية الفعالة ويمكن تلخيصها كما يأتي:

- تسهيل الولوج 100%؛
- ربط الهيئات والمؤسسات العمومية بنسبة 100%؛
- تحقيق نسبة 100% من الأرباح المتعلقة بالربط بالإنترنت؛
- امتلاك أكثر من 05 مراكز بيانات وطنية؛
- تصدير خدمات الحوسبة السحابية؛
- الوصول إلى نصف مليون اسم نطاق وطني (dz)؛
- توفير 500000 مختص ناشط في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
- تقليص هجرة المختصين في الرقمنة نحو الخارج بنسبة 40%؛
- إجراءات التسيير الإداري مرقمة بنسبة 100%؛
- خدمات عمومية مرقمة بنسبة 100%.
- تقليص هجرة الكفاءات الرقمية بنسبة 20%؛
- ضمان هوية رقمية للمواطنين والمؤسسات بنسبة 100%؛
- التشغيل البيئي بنسبة 100%؛
- إعداد إطار تنظيمي خاص بحوكمة البيانات؛
- التحويل الرقمي للمؤسسات والتجار بإلغاء الدفع النقدي للمعاملات المالية التي تتجاوز قيمتها 500000 دج؛
- تحقيق نسبة 80% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدم الأنظمة الرقمية؛

¹ المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر، أوت 2024، ص 5.

² نفس المرجع لسابق، ص 6.

³ المرجع السابق، ص 7-8.

- انشاء 100000 شركة /مؤسسة ناشئة في مجال الرقمنة؛
- تحقيق نسبة 20% من الناتج المحلي الخام من المنتجات والابتكارات التي تنتج من شركات ومؤسسات ناشئة مختصة في تكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة؛
- تحقيق 500 مليون دولار صادرات من منتجات وخدمات تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- الوصول إلى 50 رائد في المجال الرقمي؛
- تحقيق 01 مليار دولار أمريكي من الاستثمارات؛
- الوصول إلى 10 فاعلين كبار ناشطين في المجال الرقمي؛
- ضمان ولوج متكافئ وشامل للتكنولوجيات والخدمات الرقمية؛
- رفع مشاركة السكان في الحياة العامة عبر الفضاء الرقمي؛
- ترقية محتوى رقمي وطني موجه لجميع فئات المجتمع.

4 استكمال أسس الإدارة الإلكترونية: بالنسبة لأسس الإدارة الإلكترونية فقد أكدت على ضرورة وضع الأساس القانوني والتشريعي عبر إعداد قانون شامل وأيضاً تكييف ومواءمة النصوص القانونية الحالية، مع أحكام القانون الجديد كما أكدت على أمن الأنظمة المعلوماتية، وعبر تقييم هذه الوثيقة يتضح أنها أملت بالجوانب النصية والثقافية الضرورية لضمان تحول رقمي شامل، بما فيه الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في تقديم خدمات عمومية وخاصة. كما يجب في نفس الوقت الإسراع في وضع مخططات العمل الاستراتيجية والهيئات الرقمية التي ذكرت في هذه الوثيقة حتى لا تكون مجرد حبر على ورق أو آمنيات مجردة تنتظر التحقيق.

إن إعداد استراتيجية وطنية للتحويل الرقمي في الجزائر يعد في حد ذاته انجاز، يساهم في تجسيد هذا الأخير خاصة إذا طبقت بطريقة فعالة وجدية، يمكن أن ترى آثارها البارزة في سنة 2030 عندما تصبح الجزائر رائد دولي وقاري في تكنولوجيات الاعلام والاتصال، وبذلك تتحقق الرقمنة في جميع الأصعدة كالإدارة الإلكترونية، الحوكمة الإلكترونية، الاقتصاد الرقمي، المجتمع الرقمي، الرفاهية الرقمية.

المطلب الثالث: مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 كأساس للتحويل الرقمي في الجزائر

1 خلفية مشروع الجزائر الإلكترونية: لقد أدى التطور التكنولوجي الهيب إلى تغيير الكثير من المفاهيم في مجال الإدارة والأعمال، والحكم والسياسة، لذلك ظهر ما يسمى بـ"الحكومة الإلكترونية" سنة 2000 ولأن هذه الحكومة الإلكترونية لها صلة وثيقة بالديمقراطية، وتعزيز الشفافية والحكم الراشد، بل لها علاقة قوية أيضاً بالاستدامة التنموية والبيئية ولذلك نجد بأن منظمة الأمم المتحدة حثت الدول على تبني الحكومة الإلكترونية، وأصدرت أول تقرير للحكومة الإلكترونية لها سنة 2001، وحاولت الجزائر مواكبة هذه التطورات من خلال مشروع الجزائر الإلكترونية 2013، الذي انطلق فعلياً سنة 2008، على أن تحقق أهدافه المسطرة بعد خمس سنوات.

2 أهداف مشروع الجزائر الإلكترونية: وتتعلق هذه الأهداف بـ 13 محورا وهي كما يلي:¹

- المحور الأول: تسريع استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الإدارة العمومية.
- المحور الثاني: تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الشركات.
- المحور الثالث: تطوير آليات واجراءات تحفيزية تمكن المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.
- المحور الرابع: دفع تطوير الاقتصاد الرقمي.
- المحور الخامس: تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع والفائق السرعة تكون مؤمنة وذات خدمات عالية الجودة.
- المحور السادس: تطوير الكفاءات البشرية.
- المحور السابع: تدعيم البحث والتطوير والابتكار.
- المحور الثامن: وضع الإطار القانوني والتشريعي والتنظيمي.
- المحور التاسع: الاعلام والاتصال
- المحور العاشر: تهمين التعاون الدولي.
- المحور الحادي عشر: آليات التقييم والمتابعة.
- المحور الثاني عشر: إجراءات تنظيمية.
- المحور الثالث عشر: الموارد المالية.

3 برنامج عمل تنفيذ مشروع الحكومة الإلكترونية في الجزائر: لتحقيق وتجسيد هذا المشروع لابد من تحويل أهدافه ومحاوره إلى برنامج عمل دقيق لذلك سطرت الحكومة برنامج عمل وفقا للفروع التالية:²

- 3-1- برنامج تطوير التشريعات: يضم اعداد التشريعات اللازمة لتأطير وحماية وشرعنة المعاملات الإلكترونية.
- 3-2- برنامج تطوير البنية المالية: تطوير المؤسسات المالية حتى تصبح أكثر مرونة ومسايرة للتغيرات السياسية والاقتصادية.
- 3-3- برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: "والذي يشمل تطوير أساليب العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الإلكترونية"

¹مشروع الجزائر الإلكترونية المنشور على موقع وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال،

<http://www.mptic.dz/ar/IMG/pdf/e-algerie.pdf>، آخر اطلاق بتاريخ 2022/08/07 بتوقيت 19:19.

² خطاب ابتسام وغياط الشريف، توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02 (2018)، ص 339-352.

3-4-برنامج التطوير الفني: يركز هذا البرنامج على استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجهات الحكومية لتطوير الطاقات والقدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كذلك يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية مع استخدام أحدث التجهيزات ونظم قواعد البيانات وأيضاً عصنة البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

3-5-برنامج تنمية الكوادر البشرية: تتطلب الحكومة الإلكترونية كوادر بشرية مؤهلة في جميع الدوائر والمصالح الرئيسية، لذلك يجب تدريب هذه الكوادر بما يسمح بتكوين فريق عمل قادر على المشاركة الفعالة لإنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية كل حسب تخصصه.

3-6-برنامج الإعلام والتوعية: يتم من خلال البرنامج توعية وتحسيس المجتمع بمزايا التحول الرقمي والترويج للحكومة الإلكترونية وتعليم الناس كيفية الاستفادة من خدماتها، فمثلاً يمكن طلب هذه الخدمات من بوابات خاصة:

- تسديد فواتير الماء، والكهرباء، والإنترنت، إلكترونياً؛
- تسديد حقوق الإيجار إلكترونياً؛
- تقديم الشكاوى والتظلمات إلكترونياً؛
- تقديم طلبات الإعانة إلكترونياً؛
- استخراج الوثائق إلكترونياً الحالة المدنية، السجل التجاري، صحيفة السوابق العدلية، الجنسية، تسجيلات التعليم والوثائق البيداغوجية كالشهادات المدرسية.

المطلب الرابع: البنية الأساسية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال للجزائر

1-إحصائيات مهمة عن استخدام الإنترنت في الجزائر: من المهم عرض الإحصائيات التي تتمتع بمصدقية من مواقع عالمية متخصصة أو هيئات رسمية، وقد اعتمدنا في ذلك على موقع عالمي متخصص، حتى أن وكالة الأنباء الجزائرية أشارت له عند حديثها عن عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر وعليه يمكن عرضها وتبويبها حسب التالي:

1-1-عدد السكان في الجزائر: بلغ عدد سكان الجزائر إلى غاية جانفي 2024 ما يقارب 45.95 مليون نسمة بزيادة 1.5% عن سنة 2023، منهم 49.1% إناث و 50.9% ذكور، يقيم منهم في المدن 75.7% بينما يقيم في الأرياف 24.5% من عدد السكان، وتدل هذه الإحصائيات عن نمو ديموغرافي كبير بفضل استقرار المعيشة في الجزائر وتوفر الظروف الصحية والاقتصادية للجزائريين، كما تشير إلى تقارب نسب الذكور والإناث التي تميل إلى التساوي بفارق طفيف للذكور، ويعيش معظم الجزائريين في المدن لتوفر العمل والبنية الأساسية أفضل من الأرياف وأيضاً لتغير النمط المعيشي للجزائريين والنزوح نحو المدن وانحسار الفلاحة وتربية المواشي¹.

1-2-عدد مستخدمي الإنترنت: بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في الجزائر إلى غاية شهر جانفي 2024 ما يقارب 33.49 مليون مستخدم، بنسبة مئوية بلغت 7.29% من عدد السكان، وقد سجل عدد مستخدمي الإنترنت زيادة مقدرة بـ 3.9% على

¹ <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria>, 26/05/2024, 10^H10.

سنة 2023، وغير المستخدمين 12.46%، ما يعادل نسبة 27.1% من السكان، ومن بين العدد الاجمالي لمستخدمي الإنترنت في الجزائر يوجد 21.36 مليون مشترك للإنترنت النقال، بينما عدد مشتركى الإنترنت الثابت 12.32 مليون مشترك، وقد سجل ارتفاع في عدد المشتركين مقارنة بسنة 2023 سواء في الإنترنت النقال أو الثابت، الأول بنسبة 59.4%، والثاني بنسبة 12%¹.

1-3-1- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر: بلغ العدد الاجمالي لمستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي في الجزائر ممن تبلغ أعمارهم 18 سنة فأكثر 24.80 مليون مستخدم، وبالمقارنة مع اجمالي عدد السكان نجد بأن نسبتهم تصل 54.1%، وهو رقم كبير فوسائل التواصل الاجتماعي انتشرت على نطاق واسع بل شملت حتى الأطفال الذين يفتحون حسابات بأعمارهم الغير حقيقة وحتى الشيوخ والكهول².

1-3-1- عدد مستخدمي فيسبوك في الجزائر: بلغ عدد مستخدمي فيسبوك 24.85% مليون مستخدم بزيادة 4.1 مليون مستخدم عن سنة 2023 أي ما يعادل 19.5%، هذه النسبة كبيرة حيث أنه موقع عالمي ويستخدم كثيرا في الجزائر لأغراض متعددة كالترفيه والتعليم والتجارة عن بعد... إلخ³.

1-3-2- عدد مستخدمي يوتيوب YouTube في الجزائر: بلغ عدد مستخدمي منصة يوتيوب 22.80 مليون مستخدم وهو ما يعادل نسبة زيادة 49.6% من عدد السكان، ويستعمل هذا الموقع كغيره من مواقع التواصل الاجتماعي لغرض الترفيه ومشاهدة المقاطع المضحكة والأفلام السينمائية والأفلام الوثائقية والمحاضرات والتحفيز وغير ذلك، ورغم أن هذا الموقع الأمريكي يعرف منافسة شرسة من موقع تيك توك TikTok الصيني إلا أن مستخدميه في العالم كثر وخاصة في الجزائر حتى أن كثير من الجزائريين يستخدمونه لصناعة المحتوى وتحقيق مداخيل مادية وقد كانت للباحث تجربة قصيرة عبر إنشائه قناته الخاصة على هذا الموقع⁴.

1-3-3- عدد مستخدمي إنستغرام Instagram في الجزائر: حسب بيانات شركة ميتا Mita التي تضم أيضا فيسبوك ووات ساب ومسنجر بلغ عدد مستخدمي انستغرام في بداية 2024 ما يقارب 11.4 مليون مستخدم بزيادة 35.7% عن عدد المستخدمين في جانفي 2023⁵.

1-3-4- عدد مستخدمي تيك توك TikTok في الجزائر: موقع تيك توك هو موقع صيني عرف نوا كبيرا وأصبح منصة عالمية لبث مقاطع فيديو قصيرة والبث المباشر للمستخدمين وأيضا الجولات، مزياه التقنية وأرباحه المغرية وأيضا الفيديوهات الرائجة جعلته ينتشر في الجزائر كغيره من مواقع التواصل الاجتماعي، وقد بلغ إلى غاية بداية سنة 2024 ما يعاد 17.42 مستخدم.

¹ <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> , 26/05/2024, 10^H10.

² <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> , 26/05/2024, 10^H10.

³ <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> , 26/05/2024, 10^H11.

⁴ <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> , 26/05/2024, 10^H13.

⁵ <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> , 26/05/2024, 10^H14.

1-3-5- عدد مستخدمي منصة إكس في الجزائر: هذه المنصة كانت تعرف بـ توي Twitter قبل أن تغير اسمها، وهي أقل شعبية كون أغلب مستخدميها من المثقفين والأشخاص الرسميين سواء كانوا طبعيين أو معنويين، كرؤساء الدول والسفارات والصحفيين وغيرهم، وقد سجلت 1.24مستخدم في بداية 2024وهو عدد قليل مقارنة بالمستخدمين في وسائل التواصل الاجتماعي السالفة الذكر¹.

2- عدد الهواتف النقالة في الجزائر: تشير إحصائيات جي أس أما اتيليجنس GSMA Intelligence إلى وجود 50.65مليون هاتف محمول في الجزائر، أي ما يعادل 110.2% من تعداد سكان الجزائر²، وتستعمل الهواتف المحمولة للاتصال بالإنترنت والمكالمات الهاتفية، ويعد امتلاك رقم هاتفي نقال أمر ضروري جدا حيث يستخدم بالضرورة لربط الحسابات البنكية والبريدية والبريد الإلكتروني ومختلف المواقع الحكومية والخاصة، بالرقم الشخصي ويرجع هذا العدد إلى انتشار الهواتف عند الأطفال من سن 13سنة فما فوق، فعادة ما يشتري لهم أولياءهم هواتف نقالة للدراسة والاتصال بهم تسهيلا لمرافقتهم من وإلى المدارس ومن بين الأسباب أيضا امتلاك الكثير من الناس هاتفين أو أكثر لتعدد الاستعمال بين الشخصي والمهني، وخاصة أن الجزائر لديها ثلاثة متعاملين في الهاتف النقال، فالكثير يشتري ثلاث شرائح اتصال وعليه يلزمه هاتفين على الأقل لأن كل هاتف يمكن أن يشتغل بشريحتين.

3- مؤشرات البريد والمواصلات في الجزائر: تعتبر خدمات البريد والمواصلات من بنى التحتية الأساسية التي يجب أن تتوفر بالنوعية والكمية الجيدة حتى تتقدم أي بلاد وعليه يجب قراءة أهم المؤشرات في الجزائر

3-1- مؤشرات الخدمات البريدية: بدوره هذا المؤشر يضم مؤشرات فرعية وهي:

3-1-1- مؤشر عدد المكاتب البريدية: لتوضيح تطور هذا المؤشر عبر السنوات نوضحه في الجدول أسفله

الجدول رقم (1): مؤشر عدد المكاتب البريدية

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	ت 2023/1
عدد المكاتب البريدية الموجودة	3907	4000	4057	4106	4189	4220
عدد المكاتب البريدية العاملة	3811	3862	3984	4055	4143	4170
عدد المكاتب المعاد تأهيلها	545	279	143	149	137	88
الكثافة البريدية	11.005	10.975	11004	10965	10.933	11.032

Source : Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux premier semestre 2023, Direction des Statistiques des Etudes et de la Prospective, P05.

3-2- مؤشرات الخدمات البريدية المالية: هذا المؤشر يتكون أيضا من عدة مؤشرات فرعية

¹ <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> , 26/05/2024, 10^H18.

² <https://www.gsmainelligence.com/> , 26/05/2024, 10^H55.

3-2-1- مؤشر عدد أكشاك الدفع الإلكتروني (GAB) الموزعات الآلية للنقود: تعد الموزعات الآلية عاملا مهما في الاقتصاد الرقمي

الجدول رقم (2): مؤشر أكشاك الدفع الإلكتروني (GAB) الموزعات الآلية للنقود

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	ث1/2023
GAB	1378	1403	1407	1409	1920	1984

Source: Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux premier semestre 2023, Direction des Statistiques des Etudes et de la Prospective, P09.

3-2-2- مؤشر الحسابات البريدية وحساب التوفير والاحتياط: تطور هذا المؤشر في السنوات الأخيرة كما هو مبين أسفله

الجدول رقم (3): مؤشر الحسابات البريدية الجارية وحسابات التوفير وبطاقات الذهبية

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	ث1/2023
الحساب الجاري	21374419	22629707	23613552	24714867	27039740	27516097
دفتر التوفير	4304569	4335743	4335991	4377213	4400231	4431196
الذهبية	5781104	5602684	6766383	8841339	10124456	11379056

Source : Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux premier semestre 2023, Direction des Statistiques des Etudes et de la Prospective, P11.

3-2-3- مؤشر العمليات المالية: حالة هذا المؤشر في الثلاثي الأول من سنة 2023 كما هو مبين أسفله

الجدول رقم (4): مؤشر العمليات المالية

المؤشر	ث1/2023	النسبة م
عدد العمليات في الشباك	88955464	44.88%
عدد العمليات عبر الموزع الآلي	77801725	39.26%
عدد العمليات عبر TPE	3393036	1.71%
عدد العمليات عبر بريدي موب	4376421	2.21%
عدد العمليات عن بعد	23667278	11.94%
الاجمالي	198193924	100%

Source: Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux premier semestre 2023, Direction des Statistiques des Etudes et de la Prospective, P11.

3-2-4- مؤشر الخدمات المالية: تطور هذا المؤشر في السنوات الأخيرة كما هو مبين أسفله

الجدول رقم (5): مؤشر الخدمات البريدية المالية

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	ث1/2023
ط ب ذهبية	892	677764	1368182	1368620	1775336	1494942
التحويل من ح ل ح	22778	67661	1171965	3601083	7784090	6708071
ط رصيد الحساب	23945301	28907165	34395769	36842045	37885627	18462590
كشف العمليات	5756729	5540498	7155191	7542109	9590144	4799152
خدمة SMS	684122	733241	973808	1060622	1127086	1132685
الاعلام ب SMS	48381602	67787580	86999626	127293933	172141085	117426627
ط ف حساب	25476	35784	47329	67758	184432	42351
الاطلاع على دفتر التوفير عبر الخط	1500	1052	2125	5353	7217	3883

Source: Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux premier semestre 2023, Direction des Statistiques des Etudes et de la Prospective, P15.

3-2-5- مؤشر عدد الشبابيك: تطور عدد الشبابيك في الجزائر حسب الجدول الموضح في الأسفل

الجدول رقم (6): مؤشر عدد الشبابيك البريدية

المؤشر	2018	2019	2020	2021	2022	ث1/2023
عدد الشبابيك	12132	12273	12511	12616	12813	12920
كثافة الشبابيك	3544	3576	3589	3589	3574	3603

Source: Rapport sur le développement des Indicateurs des services postaux premier semestre 2023, Direction des Statistiques des Etudes et de la Prospective, P08.

4- مؤشرات الحكومة الإلكترونية في الجزائر: تخطى مؤشرات الحكومة الإلكترونية بأهمية قصوى من الباحثين وحتى الهيئات الاممية نظرا لمصادقيتها في التعبير عن التحول الرقمي للدول، ومدى تقديم الخدمات العمومية إلكترونيا، بالإضافة إلى مشاركة المواطنين في الحكم بما بات يعرف بالحكومة الإلكترونية، أو المشاركة الإلكترونية حيث عادة ما تستعمل مصطلحات متقاربة للدلالة على نفس المعنى.

4-1- مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية: فيما يلي قيم المؤشر للسنوات الأخيرة 2003-2022

الجدول رقم (7): مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية

السنوات	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
النقاط	91	118	123	121	131	132	136	150	130	120	112
المؤشر	0.3699	0.3247	0.3242	0.3515	0.3181	0.3607	0.3607	0.4237	0.3106	0.5173	0.5611
	3	6	3	0	0	7	7	0	4	0	0

Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria> , 26/05/2024, 11^h20.

4-2- مؤشر البنية التحتية للاتصالات: فيما يلي قيم المؤشر للسنوات الأخيرة 2003-2022

الجدول رقم (8): مؤشر البنية التحتية للاتصالات

السنوات	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
المؤشر	0.355	0.333	0.365	0.1209	0.1248	0.1811	0.1988	0.1933	0.3889	0.5787	0.6133
	2	4	4	8	1	6	5	6	0	0	0

Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria> , 26/05/2024, 11^h20.

4-3- مؤشر الخدمات الإلكترونية: فيما يلي قيم المؤشر للسنوات الأخيرة 2003-2022

الجدول رقم (9): مؤشر الخدمات الإلكترونية

السنوات	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
المؤشر	0.3842	0.2509	0.2461	.0	0.0984	.0	0.787	0.0652	0.2153	0.2765	0.3743
	7	6	5	2240	1	2549	4	2	0	0	0
				8		0					

Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria> , 26/05/2024, 11^h20.

4-4- مؤشر رأس المال البشري: فيما يلي قيم المؤشر للسنوات الأخيرة 2003-2022

الجدول رقم (10): مؤشر رأس المال البشري

السنوات	2003	2004	2005	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2020	2022
المؤشر	0.69	0.69	0.69	.0	0.73773	.0	0.65430	0.64116	0.664	0.6966	0.6956
				71140		64626					

Source: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/3-Algeria> , 26/05/2024, 11^h20.

المبحث الرابع: واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر

من المهم معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، لأخذ صورة كافية ومعبرة عن مدى التقدم في تحقيق الإدارة الإلكترونية التي أصبحت حتمية يفرضها العصر، وبما أن الجزائر لم تتأخر كثيرا للاستفادة من مزايا هذا الأسلوب العصري، يجب أيضا الوقوف على الإنجازات المحققة، وأيضا النقائص والمعوقات التي تعيق تقدم الإدارة الإلكترونية، دون نسيان تقديم المقترحات المناسبة لإصلاح الاختلالات المحتملة وتحسين الإدارة الإلكترونية، بما يتلائم مع تقديم خدمة ذات جودة تتسم بالسهولة والسرعة وانخفاض التكلفة.

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية

1رقمنة الإدارة المحلية: حظي هذا القطاع بتطبيقات الإدارة الإلكترونية الأكثر رواجاً، ويعتبر كذلك من أول القطاعات التي واكبت التحول الرقمي، كون هذا القطاع له حساسية كبيرة، ويشكل أهمية قصوى في حياة المواطن والحياة السياسية في الجزائر ومن أبرز التطبيقات نجد رقمنة سجلات الحالة المدنية حيث أنشئ تطبيق على الأنترنت يسمح بإدخال كل بيانات المواطن الجزائري عبر المسح الضوئي لسجلات الحالة المدنية وحفظها على قاعدة بيانات مطورة، ليتم استرجاعها لاحقاً بشكل رقمي سواء لطباعتها أو إرسالها عبر البريد الإلكتروني، وهو الإجراء الذي حدث كثيراً مصالح الحالة المدنية التي كانت تحرر العقود بالقلم، وكانت بداية الرقمنة من ولاية باتنة حيث أصدرت ميلاد رقم 12 في بضع ثواني، كما مكنت الرقمنة من إصدار عقود الزواج، وشهادات الوفاة، من أي بلدية غير بلدية الميلاد وبالتالي تخفيف المركزية وهذا بانتظار تعميم العملية على كافة الوثائق مثل: شهادة الإقامة، شهادة عدم الزواج أو تكرار الزواج، شهادة البطالة¹. كما تم في سياق الإدارة الإلكترونية إصدار جواز السفر البيو م تري وبطاقة التعريف البيو م تريية حيث أصدرت وزارة الداخلية والجماعات المحلية القرارات التي تحدد الوثائق ولا سيما منها وثيقة الميلاد 12-S- قرار مؤرخ في 09 ذي القعدة عام 1431 الموافق لـ 17 أكتوبر سنة 2010 يحدد المواصفات التقنية لمستخرج عقد الميلاد 12-S- قرار مؤرخ في أول صفر عام 1433 الموافق 26 ديسمبر 2012 يحدد بداية تداول جواز السفر الوطني البيو م تري الإلكتروني، وتم إصدار أول جواز سفر بيو م تري في جانفي 2012 وكانت البداية بـ 45 دائرة نموذجية بالمقاطعة الإدارية لحسين داي بالعاصمة².

كما تم العمل على إصدار رخصة السياقة البيو م تريية والبطاقة الرمادية الإلكترونية، حيث استخرجت أول رخصة سياقة بيو م تريية سنة 2019 عبر كل البلديات في مراكز الولاية كمرحلة أولى وأيضا استحداث السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات، وهو ما مكن من شطب البطاقة الرمادية واستخراج أخرى دون الذهاب للولاية التي سجلت بها المركبة³. كما فتحت الوزارة موقع إلكتروني

¹ الوافي رابح وشريط صلاح الدين، استخدام الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بين الواقع والمأمول، مجلة معارف علمية دولية محكمة، العدد 23 ديسمبر 2017، ص 368-378.

² المرجع السابق.

³ خوخاوي عائشة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية "دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11 العدد 01 جوان 2022، ص 565-588.

للتسجيل في قرعة الحج سنة 2016 في كامل بلديات الجزائر¹ بالإضافة إلى هذه الخدمات هناك بوابة إلكترونية لوزارة الداخلية والجماعات المحلية تتيح الحصول على الخدمات المقدمة بالإضافة إلى بوابة الحكومة الإلكترونية أو فضاء المواطن²

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في التعليم العالي والبحث العلمي

تعتبر الأنترنت وسيلة جد ضرورية في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، فهي وسيلة بحث عن المراجع والمصادر العلمية والبيانات الاحصائية، وهي أداة اتصال بين مختلف أعضاء الأسرة الجامعية (القيادة الإدارية، الأساتذة، الطلبة، الإداريين، المهندسين) كما أنها وسيلة للإعلام والتسيير ل: الكليات، المخابر البحثية، المجالات العلمية، الملتقيات والمؤتمرات العلمية، الأرضيات الرقمية الجامعية المختلفة.

لذلك تعتبر الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، من التجارب الرائدة وطنيا ومن المهم الوقوف على هذه التجربة المهمة.

1.رقمنة التسجيلات الجامعية: خصصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي منصات إلكترونية موحدة لتسجيل الطلبة الجدد الحاصلين على شهادة البكالوريا، حيث تتم جميع مراحل التسجيل البيداغوجي المعروفة على المنصة الرقمية (التسجيل الأولي، الاطلاع على نتائج التوجيه، إيداع الطعون، التسجيل النهائي، التحويلات)، كما يتم بنفس الطريقة التسجيل في مختلف الخدمات الجامعية (الإيواء، الإطعام، النقل، المنح) مع الدفع الإلكتروني لحقوق التسجيل بواسطة البطاقة الذهبية التي يصدرها بريد الجزائر، وهذا ما أتاح تسهيل هذه العملية البيداغوجية المهمة في الدخول الجامعي، خاصة وأن كل هذه العمليات كانت في السابق تتم بطرق تقليدية وتكنولوجيا غير متقدمة ما يجعل المؤسسات الجامعية في مواجهة ضغط غير طبيعي، كما وجهت تعليمات للأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى استخدام أرضية progres لتسجيل الطلبة المتحصلين على شهادة الليسانس والراغبين في التسجيل في تكوين الماستر، كما تتم على أرضية PROGRES التسجيلات الوطنية الخاصة بمسابقة الدكتوراه حيث تتم التسجيلات الأولوية عبر المنصة الرقمية باختيار أربع جامعات لاجتياز المسابقة وكذلك اختيار التخصص العلمي، وتسمح المنصة بإدراج جميع الوثائق البيداغوجية التي تمثل مسار الطلبة بشكل رقمي عبر مسحها ضوئيا، لتتم بعدها دراسة ومعالجة الطلبات، ثم الإعلان عن النتائج وفتح عملية تقديم الطعون، بعدها الإعلان النهائي واستدعاء المشاركين حسب التخصصات والجامعات لاجتياز المسابقة الوطنية بعد أن تتم طباعة الاستدعاءات من طرف الطلبة المترشحين سواء بأجهزتهم الشخصية أو من مقاهي الإنترنت، وبفضل هذه الأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية نجحت الوزارة في تحدي تنظيم مسابقة وطنية بوسيلة حديثة تسمح للمترشحين أنفسهم معرفة كل المعلومات الخاصة بالمسابقة، مثل: موعد اجتياز المسابقة والمقاييس المعنية وحتى معرفة النتائج واستدعاء الناجحين عبر البريد الإلكتروني والهاتف.

¹ المرجع السابق.

² موقع وزارة الداخلية،

2رقمنة المكتبات الجامعية: في إطار سعي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لإصلاح القطاع واستغلال الإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تمت رقمنة المكتبات الجامعية، لاستغلال مخزونها الوثائقي عن بعد وفهرسة محتوياتها إلكترونيا حتى تسهل عملة البحث البيبليوغرافي، باستعمال الكلمات المفتاحية عبر محرك البحث.

3رقمنة النظام الوطني للتوثيق: توجهت الوزارة بالتعاون مع مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني Cerist- التابع هيكليا للوزارة نفسها وهو الهيئة المكلفة بإنتاج البرامج المعلوماتية والرقمية- إلى تجسيد نظام وطني للتوثيق الرقمي Sndl الذي يتيح للباحثين في المؤسسات الجامعية الجزائرية الاستفادة من قاعدة معلومات رقمية من خلال ما تحتويه من كتب ومجلات ومنشورات علمية وأطروحات وغيرها حيث يحتوي Sndl على خمس بوابات رقمية وهي:¹

- بوابة المكتبات الجامعية (www.bibliouniv.dz) bibliouniv
- البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (PNST) (www.pnst.cerist.dz)
- البوابة الجزائرية لفهرس المكتبات الجامعية CCDZ () (www.CCDZ.cerist.dz)
- البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP (www.asjp.cerist.dz)
- البوابة الجزائرية للمنشورات الإلكترونية webreview (www.webreview.dz)

4رقمنة التسيير البيداغوجي: تتم عملية تسيير ومتابعة المسارات العلمية للطلبة عبر أرضية رقمية مخصصة لذلك في جميع المؤسسات الجامعية، ويتم إدراج نقاط الطلبة بها وهذا ما يسمح بالشفافية وأيضا تقليل الأخطاء في حساب المعدلات.

5التعليم عن بعد: استحدثت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تكوين الماستر عن بعد، بإشراف ومتابعة تقنية من جامعة التكوين المتواصل التي عرفتته بأنه: "الماستر عن بعد عبارة عن برنامج تكويني في الطور الثاني في نمط التكوين عن بعد، تشرف عليه جامعة التكوين المتواصل بالتنسيق مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وذلك بتعيين مجموعة من الخبراء في ميدان التعليم عن بعد مكلفين بتكوين الأساتذة مصممي الدروس وكذا الأساتذة المراققين على الخط. والهدف من هذه العملية التحضيرية، الانطلاق في التكوين الفعلي على مستوى المنصات الإلكترونية"² وجاء في موقع جامعة التكوين المتواصل وفقا لتوصيات معالي السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي، الصادرة في 23 أكتوبر 2017 عن طريق القرار رقم 1022، شرعت جامعة التكوين المتواصل في تحضير برامج تكوينية في طور الماستر في نمط التعليم عن بعد.

ميدان العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، يتضمن³:

● ماستر محاسبة

¹ النظام الوطني للتوثيق Sndl، <https://www.sndl.cerist.dz/index.php?p=4>، بتاريخ 2022/08/08 بتوقيت 18:17، يملك الطالب حساب حصل عليه من جامعة بسكرة كطالب دكتوراه، حيث يتعين على المستخدم كتابة اسم المستخدم والرقم السري، ويمكنه ذلك منولوج البوابات الرقمية أو قواعد البيانات الخاصة بالكتب والمقالات العلمية سواء بتحميلها أو قراءة بعض الفصول أو الصفحات وهذه القواعد يتم شراء الاشتراك فيها ليتم توفيرها مجاناً للباحثين والطلبة الجزائريين.

² جامعة التكوين المتواصل، https://ufc.dz/?page_id=7307، آخر اطلاع بتاريخ 2022/08/08 بتوقيت 18:36.

³ المرجع السابق.

● ماستر تسيير عمومي

ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، يتضمن:

● ماستر صحافة مطبوعة والإلكترونية

ميدان العلوم القانونية والسياسية

● ماستر قانون الأعمال

كما توجهت المؤسسات الجامعية الجزائرية للتعليم عن بعد كنمط تعليمي معترف به وكمل للتعليم الحضوري في أثناء جائحة الكورونا- كوفيد19، حيث يعتبر مناسباً جداً للبرتوكول الصحي ويتم في المنصة الإلكترونية MOODLE وايضا تقنية التحاضر المرئي Google Meet أو المحاضرات التعليمية الجامعية في قنوات مخصصة بالكلية أو الأساتذة على YouTube وبصفة عامة فقد ترك هذا المجال لاجتهاد الكليات والأقسام التي تستخدم أيضا مواقع التواصل الاجتماعي، كمجموعات دراسية أو صفحات خاصة ويجدر بالذكر أن التعليم عن بعد، حفز الكثير من الأساتذة لإنتاج مطبوعات بيداغوجية محكمة في مختلف المقاييس والتخصصات كما تم تنظيم كل المنتقيات الدولية والوطنية تقريبا بشكل افتراضي، ويجب التنويه أن الجامعات الجزائرية لم تتخلى تماما عن التعليم الحضوري بل اعتمدت نظام التفويج واحترام البرتوكول الصحي لتأطيره، وشجعت التعليم الذاتي أين يبحث الطلبة أنفسهم عن المادة العلمية¹.

6-إسهامات الإدارة الإلكترونية في تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي: تساهم الإدارة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها على تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي بما يلي:²

6-1-أمن المعلومات: وذلك بحجب المعلومات عن الفئات الغير معنية، وإتاحتها فقط لذوي الصلاحية الذين يمكنهم حصريا الوصول إلى تلك المعلومات والبيانات.

6-2-إدارة المعلومات عوض الاحتفاظ بها: لا تقوم الإدارة الإلكترونية بتخزين المعلومات والبيانات فقط بل بإدارتها، "نظام المعلومات" حيث تحلل البيانات وتحول إلى معلومات تسترجع وقت الحاجة لها.

6-3-الرقابة المباشرة: من مميزات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل عن بعد، وذلك من خلال أجهزة مراقبة مرئية كاميرات عوض التقارير التي يرفعها الأفراد، والتي غالبا لا تتسم بالموضوعية والصدق.

6-4-الشفافية: من فوائد الإدارة الإلكترونية أنها تتمتع بدرجة عالية من الشفافية، حيث تمنع الكولسة لأن الخدمات والإجراءات تتم بشكل إلكتروني مع إمكانية الرقابة والمحاسبة فمثلا الاعتماد على أنظمة معلومات في منح التكوين بالخارج يساهم في الشفافية

¹ عواطف بوطرفة وأمال عقاي، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة البحوث، المجلد 06 العدد 01، 2021، ص ص 442-427.

² سمير عماري ويحي سعيدي، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة)، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، العدد 30 المجلد 01، ص ص 145-164.

والمصادقية ويمنع المحاباة من خلال وضع شروط واضحة واجبارية التسجيل الإلكتروني، وعادة فإن الإجراءات الإلكترونية تكون شفافة إلى أبعد الحدود.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية في العدالة

يعتبر قطاع العدالة في الجزائر من القطاعات التي تراهن كثيرا على الإدارة الإلكترونية لتنفيذ الإصلاحات وعصرنة العدالة، وتسهيل تسير الملفات القضائية، وحفظ الأحكام ومتابعة القضايا المطروحة أمام المحاكم، وأيضا متابعة ملفات الموقوفين والمتهمين، وتقليص الحبس الاحتياطي كما تراهن أيضا على رقمنة الوثائق مثل: كشف السوابق العدلية، الجنسية... إلخ.

1- الأنظمة المعلوماتية: هذه الأنظمة هي موجهة لخدمة المواطن والمتقاضي، وهذه الأنظمة متعددة حسب الغرض الذي صممت من أجله ومن بينها:¹

1-1- النظام الآلي للملف القضائي: يتيح هذا النظام تسير الملف القضائي آليا منذ تسجيل القضية في المدني بشباك تسجيل الدعاوى إلى غاية تنفيذ العقوبة، وعبر هذا النظام يمكن للمتقاضين الاطلاع على الأحكام بواسطة الموقع الإلكتروني باستخدام الرقم السري، أو من خلال شبك المحكمة عبر الحاسوب ودون الحاجة إلى الاتصال بأمناء الضبط.

1-2- النظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي: هذا النظام يتيح وضع بطاقة معلومات ومتابعة لكل نزير منذ أول يوم له في المؤسسة العقابية إلى غاية استنفاد العقوبة أو الحصول على العفو، وهذا ما يمكن من وضع بطاقة وطنية للمسجونين، التي يعتمد عليها قاضي تنفيذ العقوبات، كما يستعين بها مدراء السجون في معرفة سيرة المسجونين ومدى أحقيتهم من العفو في حالة صدور عفو رئاسي من رئيس الجمهورية، أو الإفراج المشروط وغيرها من التدابير القضائية.

1-3- نظام صحيفة السوابق العدلية: هذا النظام يمكن من تسليم صحيفة السوابق العدلية رقم 03 للمواطنين وصحيفة السوابق العدلية رقم 02 للإدارات العمومية، ويمكن هذا النظام أيضا من استخراجها بشكل إلكتروني، بعد اعتماد آلية التصديق الإلكتروني على الوثائق.

1-4- النظام الآلي لتسيير الأرشيف التاريخي: هو نظام مخصص لحفظ الذاكرة الوطنية، بخصوص المسجونين في فترة حرب التحرير الجزائرية.

1-5- نظام تسيير الأوامر بالقبض: هدف هذا النظام هو تسيير الأوامر بالقبض عبر قاعدة بيانات وطنية تخص الأشخاص الذين صدر في حقهم أمر بالقبض من الجهات القضائية، وهذه القاعدة توضع تحت تصرف الضبطية القضائية لتنفيذ أوامر الإيقاف والإيداع على السجن أو المثول لدى قاضي التحقيق أو وكيل الجمهورية.

وهناك أيضا بعض الأنظمة التي تساعد على التسيير الاستراتيجي للقطاع، والتي تسمح باتخاذ القرارات القضائية ومن هذه الأنظمة:

¹ بوزيان رحامي جمال، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 18 المجلد 01، 2018، ص 97-112.

1-6- الخريطة القضائية: هي جرد لكل المحاكم والمؤسسات القضائية، وأعوان القضاء الآخرين كالمحضرين القضائيين والموثقين... إلخ، وتسمح هذه الخريطة بالتعرف على حاجيات القطاع حاليا ومستقبلا من قضاة وأمناء ضبط وغيرهم من أعوان القضاء؛

1-7- نظام تسيير المسار المهني للقضاة والموظفين: هذا النظام يتيح تسيير الموارد البشرية إلكترونيا؛

1-8- نظام تسيير ملفات مساعدتي القضاء: يعتمد هذا النظام على قاعدة معلومات تخص (المحامين، الخبراء القضائيين، الموثقين، المحضرين القضائيين) حيث تدون في قاعدة البيانات هذه كل المعلومات الضرورية مثل: الاسم، اللقب، العنوان، النشاط، السجل التأديبي... إلخ؛

- البطاقة المهنية البيو مترية لمتسبي القضاء.

ويتيح موقع وزارة العدل <https://www.mjustice.dz/ar>، العديد من الخدمات الإعلامية والإلكترونية مثل:¹

- طلب استخراج شهادة السوابق العدلية رقم 03 إلكترونيا؛
- طلب استصدار شهادة الجنسية إلكترونيا؛
- الاطلاع على الأحكام القضائية إلكترونيا من طرف أعضاء الخصومة أو الدعوى القضائية بواسطة اسم المستخدم والرقم السري؛
- تحميل الاستثمارات إلكترونيا؛
- التصحيح الإلكتروني لأخطاء الحالة المدنية؛
- سحب النسخ العادية للقرارات والأحكام القضائية من طرف المحامين؛
- المصادقة على الوثائق الإلكترونية المستخرجة عبر الأنترنت.

المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية في التربة الوطنية

1رقمنة قطاع التربية الوطنية: يعتبر قطاع التربية في الجزائر من القطاعات المهنية التي خضعت للإصلاح وينتظر أن تلعب الإدارة الإلكترونية دورا بارزا في رقمنة وإصلاح التربية، ولذلك باشرت الوزارة الوصية سلسلة إجراءات وإصلاحات استهدفت تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع التربية، وقد أدت هذه الإصلاحات إلى تحسين الخدمات التالية:

- التسجيل في امتحانات الشهادات "شهادة التعليم المتوسط-شهادة البكالوريا" عبر مواقع رسمية على شبكة الأنترنت؛
- الاطلاع على نتائج امتحانات الشهادات عبر الموقع الإلكتروني على شبكة الأنترنت؛²
- سحب الاستثمارات أو تقديم الاستفسارات؛

¹ موقع وزارة العدل، <https://www.mjustice.dz/ar>، آخر اطلاع بتاريخ 2022/08/09 بتوقيت 17:04.

² موقع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات، <http://bac.eddirasa.com/p/baconecdz.html>، آخر إلاع بتاريخ 2022/08/09 بتوقيت 17:19. الموقع يخص نتائج شهادة البكالوريا 2022.

- تحميل الدروس من موقع التعليم على شبكة الأنترنت؛¹
- المكتبة الافتراضية؛
- التعليم عن بعد أو ما يعرف لدى الجزائريين بالتعليم بالمراسلة؛²
- صبب نقاط التلاميذ عبر الأرضية الرقمية الوطنية، وهو ما يساهم في زيادة الشفافية لأن النظام هو الذي يحدد نجاح أو رسوب التلميذ.

وحقن نتأكد من هذه الخدمات الإلكترونية قمنا بالولوج إلى موقع وزارة التربية الوطنية www.education.gov.dz فوجدنا بأنه يضم جانباً إعلامياً خاصاً بمستجدات القطاع بصفة عامة وتغطية نشاطات الوزير بشكل خاص، كما يضم الموقع معلومات عامة عن مواعيد العطل المدرسية والامتحانات الرسمية، وكذلك تواريخ عطل الأساتذة والإداريين، كما يضم رابط لمشاهدة قناة الوزارة على YouTube، ويمكن تحميل الوثائق التربوية، والاستمارات للتلاميذ، أو الدروس والتمارين والحوليات، لاستخدامها في المراجعة ويمكن لزوار الموقع الولوج لقسم الخدمات سواء المتعلق بأولياء التلاميذ، أو الأساتذة، ومن البديهي أنه يجب امتلاك حساب للولوج للأرضيات الرقمية (اسم المستخدم- كلمة السر) للحفاظ على خصوصية وأمن البيانات.

المطلب الخامس: الإدارة الإلكترونية في الصحة

من المنتظر أن تساهم الإدارة الإلكترونية في عصنة وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية، ولاسيما العمومية منها كونها تعاني من البيروقراطية وضعف الخدمة التي غالباً ما تفتقد إلى الجودة العالية، كما أن مميزات الإدارة الإلكترونية، وتطبيقاتها الرقمية تساهم إلى حد بعيد في إدارة الملفات الصحية للمرضى، والتنسيق بين مؤسسات وهيكل قطاع الصحة، وحتى القطاعات التي لها علاقة بالصحة كالعمل والضمان الاجتماعي (الصيدليات-المستشفيات-المؤسسات الاستشفائية الجامعية مؤسسات الصحة الجوية-مديريات الصحة-الوزارة... إلخ)، ولأهمية الإدارة الإلكترونية في قطاع الصحة ظهر مفهوم "الصحة الإلكترونية" الذي يراهن عليه في تحسين الخدمات الصحية العلاجية والوقائية.

1 توجيهات جمعية الصحة العالمية: شددت جمعية الصحة العالمية الثامنة والخمسون على استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصحة وما يرتبط بها كالبحوث، والمعارف، والتنوعية الصحية وحثت الدول الأعضاء على ما يلي:³

¹ هناك مواقع عديدة تقدم خدمة تحميل الدروس pdf، وتقدم أيضاً نماذج امتحانات مقترحة أو نماذج لاختبارات رسمية سابقة، وهذه المواقع كثيرة قد تكون من إنشاء مهتمين بالشأن التربوي لمساعدة الأولياء والتلاميذ ومن هذه المواقع: <https://www.h-onec.com/2021/09/5ap-lessons-review-summaries-pdf.html>، وهو موقع خاص بتلاميذ الخامسة ابتدائي، آخر اطلاع بتاريخ 2022/08/09 بتوقيت 17:30.

² عرف بالتعليم بالمراسلة لأنه اعتمد في السابق على المراسلات البريدية بين التلاميذ الذين انقطعوا عن دراستهم النظامية وبين ديوان التعليم عن بعد حيث يرسل الديوان الكتب والامتحانات عبر البريد ويتلقى الإجابة عبر البريد، غير أنه بتطور نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال الحديثة أصبحت التسجيلات والامتحانات والنتائج كلها عبر موقع الديوان وهو ما يعرف بالتعليم عن بعد يمكن الاتصال بالموقع عن ريق رابط بموقع وزارة التربية، <https://www.education.gov.dz>، أو عن موقع التعليم عن بعد مباشرة <http://inscriptic.onefd.edu.dz>، آخر اطلاع بتاريخ 2022/08/09 بتوقيت 17:43.

³ جمعية الصحة العالمية 85-28 الصحة الإلكترونية- القرارات والمقررات الإجرائية، ص 129-130.

- وضع خطة استراتيجية طويلة الأجل من أجل تطوير وتحسين الصحة الإلكترونية، والإدارة الصحية ويجب أن تشمل هذه الخطة إطارا قانونيا ملائما وأيضاً تدابير لتعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص؛
- تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل سهل وملائم، لنجاحها والعمل مع الوكالات المتخصصة في مجال المعلومات والاتصالات؛
- تعزيز التعاون بين القطاع الخاص والعمومي الغير ربحي في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، للاستفادة من خدمات الصحة الإلكترونية التي تقدمها منظمة الصحة العالمية وغيرها من المنظمات؛
- السعي للوصول إلى الفئات المعوزة، وتوفير لها خدمات الصحة الإلكترونية؛
- تجسيد التعاون المتعدد القطاعات للاستفادة من البيانات، وتقديم خدمات الصحة الإلكترونية بشكل احترافي باحترام المعايير الأخلاقية، وسرية المعلومات الخاصة، والعدل وسط المرضى والمساواة بينهم في الوصول إلى خدمات صحية ذات جودة عالية؛
- انشاء مراكز وشبكات لأفضل الخدمات والممارسات للصحة الإلكترونية، مع تحسين الخدمات والمعلومات المقدمة للمواطنين؛
- النظر في وضع وتنفيذ نظم معلومات وطنية إلكترونية لمعلومات الصحة العمومية، والقيام عن طريقها، بتحسين القدرة على ترصد الأمراض والطوارئ المستجدة في الصحة العمومية، والاستجابة بسرعة لتداعياتها.¹

يتضح لنا من قراءة هذه التوجيهات بأن منظمة الصحة العالمية، تؤكد على تعزيز وتطوير الصحة الإلكترونية للدول الأعضاء وتوجيهها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين الخدمات الصحية، وأيضاً تنمية التعاون بين القطاع العمومي والخاص، كما تحرص منظمة الصحة العالمية من خلال بياناتها وتوجيهاتها وقراراتها على تحسين التعاون الدولي ونشر البيانات الصحية التي تخص:

- تعريف الأمراض؛
- احصاءات المرضى؛
- مسببات الأمراض؛
- التدابير الوقائية؛
- العلاجات والأدوية.

ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الموقع الإلكتروني لمنظمة الصحة العالمية، <https://www.who.int/ar>

والمكاتب الإقليمية التابعة لها، كما يمكن للمؤسسات الصحية الخاصة والعمومية الاشتراك المدفوع لتلقى الاصدارات والمنشورات الصحية بشكل منتظم، وتتعاون الجزائر مع المنظمة العالمية للصحة كونها أحد أعضائها وتتبع المكتب الإقليمي لأفريقيا، غير أن درجة تطبيق الصحة الإلكترونية التي تعتبر مفهوم متقدم للغاية تختلف من دولة إلى أخرى لذلك من المهم توضيح

2 تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الصحة: إن جائحة كورونا كوفيد-19 سرعت في تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من القطاعات ولا سيما قطاع الصحة، وتعد هذه الحالة بمثابة الصدمة التي أدت إلى الاقتناع السريع بالتحول الرقمي، كونه السبيل

¹ المرجع السابق، ص 130.

الوحيد لتسيير الجائحة في ظل إجراءات التباعد الاجتماعي والحجر الصحي، وقد كشفت هذه الأزمة للصحة العالمية فوائد أنظمة المعلومات، وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وقواعد البيانات في مواجهة الأزمات الصحية، فالدول المتقدمة في الرقمنة أظهرت فعالية قصوى في تسيير هذه الأزمة بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والروبوتات، والتطبيقات الذكية في المساعدة على تقديم الخدمات الصحية¹.

2-1- بوابة الترقية PROMOTION.Sante.dz: استحدثت هذه البوابة سنة 2021 تقوم هذه المنصة على إدخال البيانات المهنية للموظفين والمتعلقة بما يلي:

- معلومات شخصية؛
- الرتبة الحالية،
- مدة الخدمة الفعلية في الرتبة الحالية؛
- تاريخ التعيين والترسيم.

وعبر معالجة هذه المعلومات آليا تتيح المنصة اعداد المحاضر التقنية للموظفين المستوفين لشروط الترقية أعلى مع استخراج الاستدعاء للمقابلة المهنية أو اختبار الترقية في المؤسسة الأصلية للمتشرح، ومن مزايا هذه الأرضية تسيير المسار المهني بعدل وشفافية وتقليص الإجراءات الورقية².

2-2- منصة كوفيد Covid.Santé.gov.dz: هذه المنصة تعمل على ادخال بيانات المتلقين للقاح ومعلومات الجرعات كاسم اللقاح وتاريخ الجرعة، ورقم بطاقة الهوية، وإصدارها وغيرها من المعلومات، التي تحفظ في نظام معلوماتي خاص وعند تلقي الجرعة الثانية الضرورية حسب البروتوكول الصحي المعتمد من منظمة الصحة العالمية، تصدر المنصة شهادة تلقيح مزودة برمز QR يتم قراءته بواسطة المسح الضوئي للأجهزة الذكية، وعادة ما تطلب في المطارات أو عند الحج والعمرة، ومكنت هذه المنصة من تحديد نسب التلقيح، وتحديد حالة مخزون اللقاح، واستبدال الجرعات بين المؤسسات الصحية قبل انتهاء صلاحيتها، وهذا ما مكن من تفادي الخسائر المادية وهدر المال العام³.

2-3- نظام معلومات الموارد البشرية للصحة العمومية RH Santé Dz: هو عبارة عن منصة رقمية على شبكة الإنترنت لتسيير الموارد البشرية موجهة لقطاع الصحة العمومية في الجزائر، وتم اعتمادها في نوفمبر من سنة 2014 وقد صممت شركة Spider Network وتعمل هذه المنصة بنظام معلومات، يقوم بجمع البيانات الضرورية عن الموارد البشرية، ومعالجتها، وتخزينها، وتحليلها،

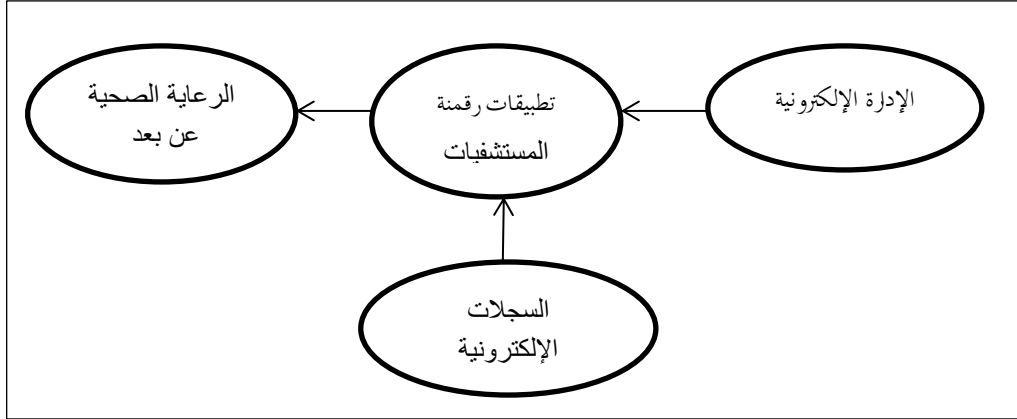
¹ محمد أمين بوحنك وكمال العقريب، الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا بوابات وزارة الصحة- أممؤذجا-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 10 العدد 01 جوان 2023، ص 82.

² شرف الدين زديرة، الرقمنة في المؤسسات العمومية للصحة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوية قاييس-ولاية خنشلة-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 09 العدد 02 ديسمبر 2022، ص 877.

³ نفس المرجع السابق، ص 878.

ومراقبتها، وأخيرا نشرها وهذا يبين أنه نظام معلوماتي متكامل يتيح للمسيرين وصناع القرار الحصول على معلومات ملائمة، تفيدهم في وضع وتخطيط استراتيجيات مناسبة لمواردها البشرية، ومن إيجابيات هذا النظام أنه يعمل بقوانين الوظيفة العمومية وهو ما يساعد المسيرين على اتخاذ إجراءات مناسبة، للقوانين السارية لا سيما التي تنظم التوظيف والترقية بمختلف أسلاك قطاع الصحة في ظل القانون الأساسي للصحة في الجزائر¹.

الشكل رقم (25): نظام الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاستشفائية



المصدر: بن جمعة محمد وسنوسي زوليخة، الرقمنة لإصلاح المستشفيات العمومية الجزائرية -فرص وتحديات-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 14 العدد 01 (2021)، ص 608.

يتضح لنا من الشكل أعلاه الإدارة الإلكترونية في قطاع الصحة العمومية نظام حديث ومتقدم يقوم على استحداث سجلات طبية إلكترونية للمرضى، تتضمن كل معلوماتهم الطبية التي تشمل تشخيص الأمراض والتحليل الطبية وصور الأشعة والرنين المغناطيسي وتخطيط القلب... وغيرها من المعلومات، وهي بدورها تستعمل في التطبيقات الذكية لمختلف الأغراض، هذه التطبيقات تمكن المريض أولا من فهم ومعرفة حالته الصحية لتجنب الخطر، وأيضا للاتصال عن بعد بالأطباء والصيدادلة حسب درجة تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصحية، وتعد الرعاية الصحية عن بعد أكبر حالة تقدم في مجال الصحة الرقمية.

3تقييم جهود الجزائر في رقمنة قطاع الصحة: تحاول المنظومة الصحية في الجزائر الاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال الصحة، لا سيما وأن سوق الخدمات الصحية في الجزائر سوق واعدة، سواء بالنسبة للقطاع العمومي أو للقطاع الخاص، خاصة وأن منظمة الصحة العالمية تدعم مشروع الصحة الإلكترونية بالجزائر كغيرها من الدول الأعضاء، وذلك بعرض خبرات وتجارب الدول الأعضاء التي نجحت في تطوير المجال الطبي، واستفادت من الشبكات وأنظمة المعلومات، وتتجلى هذه الأنظمة المعلوماتية في

¹ الشيكرك أيوب ومسراتي خولة، دور نظام معلومات الموارد البشرية في اعداد لوحه القيادة الاجتماعية للإدارة العمومية-دراسة حالة وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات-، مجلة أوراق اقتصادية المجلد 06 العدد 01، ص 51.

التطبيقات الإلكترونية التي يمكن تحميلها على الكمبيوتر والهواتف الذكية، وبحسب موقع "apanmie" تحتوي السوق الجزائرية على 21000 تطبيق معظمها تخص تطبيقات أجنبية، وتطبيقات للطب الديني والتقليدي¹.

ومن هذه التطبيقات "أول تطبيق صحي إلكتروني بالجزائر للمتابعة الصحية عن بعد" "esiha" ويمكن هذا التطبيق من ربط اتصال مرئي بين المريض والطبيب، في الموعد المتفق عليه حيث يمكن للطبيب معاينة المريض عن بعد خاصة في حالة الأمراض المزمنة أين يحتاج المريض إلى تحديد الوصفة الطبية وأخذ نتائج وتوجيهات المعالج².

كما تعمل بعض العيادات الخاصة ببرامج خاصة تشتريها من الخبراء والمبرمجين، تتيح إمكانية حجز موعد عن بعد أو الغاء أو تأجيل موعد الفحص، أو تأكيده وحتى تسديد ثمن الفحص عن بعد وهذا ما يسهل تسير فحوص المرضى فمن جهة يحصل المريض على موعد دقيق وهو ما يساهم في جودة الخدمة، ومن جهة الطبيب يكون على دراية ببرنامجه عمله حسب حالات المرضى وهو ما يتيح له التكفل بهم أحسن، وتعمل وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات على مشروع المستشفى الرقمي في الجزائر الذي تم الإعلان عنه يوم 19 ماي 2021، من قبل وزير الصحة عبد الرحمان بوزيد بالمؤسسة الاستشفائية جيلالي رحوني بالعاصمة، وهو مشروع يعمل على إتاحة قاعدة بيانات رقمية بين المرضى والممارسين في الصحة، تخص ملفات المرضى وأيضاً بطاقة العلاج الرقمية المزودة بشريحة ورقم وطني للمريض لحفظ ملفه المرضي³.

غير أن هذه الممارسات تعتبر غير كافية في ميدان الصحة الإلكترونية، التي تدفع في اتجاه خدمة المرضى بجودة عالية، وتسهيل العلاج وجعله متاحاً وعادلاً، ويأمل المختصون بتدارك النقائص المسجلة في الميدان الصحي بالتوجه نحو استراتيجية وطنية للصحة الإلكترونية التي دخلت في جدول أعمال الحكومة الجزائرية بحسب الخبير في تكنولوجيا الاعلام والاتصال بالمنظمة العالمية للصحة بالجزائر محمد

¹ صوت الأحرار، واقع الصحة الإلكترونية في الجزائر، منشور بتاريخ 18 تشرين الثاني 2018، شوهد في 02 أوت 2022،

<https://www.sawtalahrar.dz/%D9%85%D9%86%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA/%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85-%D9%88%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7/%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A-%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.html>

² النهار نيفي بلوس، أول تطبيق صحي إلكتروني في الجزائر للمتابعة الصحية عن بعد "esiha" معسكر، https://www.youtube.com/watch?v=en9v_A3x5L4، آخر اطلاع بتاريخ 2022/08/11 بتوقيت 22:48.

³ أوراس الجزائر، خدمة الأرضية الرقمية للمستشفى **hopital numerique** بتاريخ 2020/0/20، <https://www.awrasaljazair.com/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%B6%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%81%D9%89-hopital-numerique/>، آخر اطلاع بتاريخ 2022/08/11 بتوقيت 23:04.

الأمين جكار الذي أعلن في الدورة الثانية للصحة الإلكترونية يوم 12 نوفمبر 2018 إطلاق الاستراتيجية فعليا في غضون 2019 بالتعاون مع منظمة الصحة العالمية، وحث على ضرورة التكوين وتوفير كل الامكانيات والوسائل اللازمة بغية مرافقة الفاعلين في ميدان الصحة¹.

وتحاول الجزائر جاهدة الإسراع في وتيرة الرقمنة خاصة بعد الأوامر الرئاسية بتسريع الرقمنة، أين تأتي ضمن التزامات رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون الأربعة والخمسين التي وعد بها عقب توليه الرئاسة سنة 2019، وقد عبرت المديرية العامة للوكالة الوطنية للرقمنة السيدة لمياء طالبي في اليوم الدراسي حول استراتيجية الرقمنة في القطاع الصحي بمستشفى يحي فارس بمليانة ولاية عين الدفلى عن شروع وكالتها في إطلاق منصات رقمية تسمح بالحصول على نظام جد بسيط وسلس يضمن للمرضى سهولة الولوج إلى الهياكل الصحية المختلفة، كما صرحت بأن الرقمنة ستسهل على المرضى الولوج إلى ملفاتهم الطبية، وأيضا ستمكن من اعتماد نظام صحي أكثر شفافية، بالموازاة مع ترشيد النفقات وتقدير الميزانيات وأكدت سعيها لتنصيب حاضنة لفائدة المؤسسات الناشئة في المجال الصحي²، ويعكس إنشاء وزارة بأكملها في الحكومة وهي: وزارة الرقمنة والاحصائيات، توجه سياسي وإداري واضح نحو الرقمنة فالجزائر، بالإضافة إلى الوكالة الوطنية للرقمنة في قطاع الصحة، التي ينتظر منها أن دعم اصلاح المستشفيات ورقمنتها بما يسمح بتحديث الصحة في الجزائر، وقد أشار وزير الصحة عبد الحق سايجي لدى تقديمه لعرض حول أهم المحطات التي شهدتها قطاع الصحة منذ سنة بالجلس الشعبي الوطني أن نسبة الرقمنة في قطاعه بلغت أزيد من 90% وأن وزارته تعمل جاهدة على تدارك التأخر المسجل في بعض المؤسسات الصحية³.

المطلب السادس: تقييم الإدارة الإلكترونية في الجزائر

1 نقائص الإدارة الإلكترونية في الجزائر: ليس من السهل تجاوز عقود كبيرة من الإدارة التقليدية القائمة على التوثيق الورقي، وتراكم الملفات الضخمة التي تنتظر التأشير والمصادقة عليها من مسؤول مركزي أو جهوي، فالجزائر التي استقلت في تاريخ 05 جويلية 1962 ورثت تركة إدارية استعمارية مهلهلة ومفرنسة بالكامل جعلت من الصعب جدا إلغاء التبعية لفرنسا، فبدأت الإدارة الجزائرية من الصفر تقريبا، ورغم كل ما يوجه لها من انتقادات سلبية كالبيروقراطية والمركزية والتسيب واللامبالاة فإنها نجحت مع ذلك في تسيير بلد يبلغ تعداد سكانه حسب احصائيات 2022 تسعة وأربعين مليون تقريبا، ومساحة تقدر بـ 2381741 كلم²، غير أن التطور العلمي الرهيب خاصة في ميدان المعلوماتية، والشبكات، وأنظمة الاتصال، وتكنولوجيا المعلومات، وتقدم علم قواعد البيانات التي تستوعب ملايين المعلومات، جعل العالم كله يتجه متسارعا للإدارة الإلكترونية خصوصا الدول التي تتوفر بها بيئة معلوماتية مناسبة، وتملك بنى تحتية وتقنية متطورة، كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبريطانيا وروسيا أين يوجد عدد كبير من المخترعين

¹ جمعي محمد، دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين خدمات الصحة العامة، الملتقى الدولي حول "النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني".

² وكالة الأنباء الجزائرية، رقمنة القطاع الصحي تسهل الولوج إلى الهياكل الصحية في الجزائر،

[https://epinews.emphnet.net/ar/news/featured/digitization-of-the-health-sector-facilitates-](https://epinews.emphnet.net/ar/news/featured/digitization-of-the-health-sector-facilitates-access-to-health-structures-in-algeria)

[access-to-health-structures-in-algeria](https://epinews.emphnet.net/ar/news/featured/digitization-of-the-health-sector-facilitates-access-to-health-structures-in-algeria)، شوهده بتاريخ 2024/05/24 بتوقيت 12:24.

³ الإذاعة الجزائرية، سايجي يكشف عن بلوغ مجال رقمنة القطاع الصحي نسبة 90 بالمائة، سايجي يكشف عن بلوغ مجال رقمنة القطاع الصحي

نسبة 90 بالمائة، <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/44770>، شوهده بتاريخ 2024/05/24.

والمبرمجين، وكذلك توجد شركات عملاقة في الاعلام الآلي ك: SKOLKOVO- Facebook -Kaspersky- Microsoft- Google-Yahoo-Appel-IBM-Amazon-Ali baba ويلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية لا تزال تلعب دور الريادة لاكتسابها ميزة نسبية تاريخية في هذا المجال وكذلك ملائمة مناخ الأعمال ومع ذلك فإن الصين تعد منافسا شرسا أيضا عبر شركة Hewawi أو SAMSUNG الكورية الجنوبية أو SONY اليابانية وهي شركات عالمية لها فروع في جميع الدول.

تعتبر تجربة الجزائر حديثة مقارنة بالدول السابقة الذكر وعليه فإن مشكل التبعية يطرح من جديد، بالإضافة إلى قضية الأمن السيبراني، والأمن الاستراتيجي وخصوصية المعلومات، التي ترتبط بالأمن القومي الرقمي، وهناك أيضا مشكل تعليمي وثقافي وهو الأمية الإلكترونية، فغالبا لا يعرف المستخدمون في الجزائر استعمال الاعلام الآلي في تسيير أعمالهم مثل: الدفع الإلكتروني، تسديد الفواتير الروتينية "هاتف، انترنت، ماء، غاز وكهرباء، إيجار السكن"، ولا يجيد كل المستخدمين إنجاز قواعد بيانات شخصية للمخزون أو تسيير المشتريات والمبيعات، تسيير الذمة المالية، ومن مظاهر الفجوة الرقمية في الجزائر قلة المواقع الإلكترونية الشخصية فمثلا يفتقد الكثير من الأساتذة الجامعيين أو المحامين أو الحرفيين لمواقع إلكترونية متكاملة تعرف بنشاطاتهم العلمية والمهنية، ففي أحسن الأحوال نجد أنهم يعتمدون على حساب فيسبوك أو إنستغرام. ولذلك من الطبيعي جدا أن نرى نقائص حول تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر ومن هذه النقائص ما يلي:¹

- زيادة التبعية للخارج خاصة ضمن إصدار البطاقات الإلكترونية، والشبكات والتجهيزات الدقيقة وحتى البرامج والتكنولوجيا نفسها؛
- شلل الإدارة في حالة حدوث طارئ كإقطاع الشبكة بسبب الحرب أو اتلاف الكابل البحري أو عطب في القمر الصناعي، أو غيرها من الأسباب؛
- البطالة حيث أن الإدارة التقليدية تستبدل المورد البشري بالنظام الذي يمكن أن يؤمن نفس الخدمة بكفاءة أكبر (24/24 سا-7/7 أيام) وبالتالي فإن جيشا من الإداريين يمكن الاستغناء عنهم بكل سهولة؛
- التكلفة الباهظة لإحلال الإدارة الإلكترونية محل الإدارة التقليدية، ورغم مزاياها الكبيرة لكن تكاليفها مرتفعة وإذا كانت الدولة أصلا تعاني من صعوبات تمويل الخزينة العمومية، فإن هذا المشروع الاستراتيجي سيكون مكلفا ويلتهم مخصصات مالية كبيرة جدا؛
- التجسس الإلكتروني الذي بات هاجسا يؤرق الحكومات وحتى المنظمات الخاصة فكل المعلومات مهما كانت درجة تأمينها قد تكون عرضة لحملات قرصنة -هاكر- من قراصنة محترفين أو حتى هجمات من استخبارات دولية خبيثة، ولا تقتصر الجرائم الإلكترونية على الأفراد أو المجموعات وإنما قد تمتد إلى مستوى الدول لتشمل التجسس الإلكتروني، وأبرز أمثله ما كشفته تسريبات المتعاقد السابق مع وكالة الأمن الوطني الأمريكي إدوارد سنودن، الذي كشف مخططات أميركية عديدة للتجسس ليس

¹ غيتاوي عبد القادر، عوائق وسلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، يوم دراسي بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، يوم 01 مارس 2012 بمعهد الحقوق جامعة أدرار، ص 07.

على الأفراد فحسب بل على اتصالات دول أخرى، والسرقه المالية، وغيرها من الجرائم العابرة للحدود¹ فهناك دوما حربا إلكترونية خفية تستخدم علماء وخبراء لهم تجربة كبيرة كالروسيين والأمريكيين لذلك يجب تدعيم الأمن السيبراني لحماية السيادة المعلوماتية للجزائر؛

- عدم وجود نظام تبادل المعلومات البينية بين مختلف الإدارات العمومية وهذا بتأكيد من لجنة الإشراف على تبسيط الإجراءات الإدارية التي أقرت بأن التباين في الأنظمة المعلوماتية، للدوائر الحكومية والمؤسسات حال دون تقديمها خدمات إلكترونية كاملة سجلت لجنة الإشراف على تبسيط الإجراءات الإدارية وتحسينها في الإدارة العمومية، التي تأسست في سنة 2014 بقرار من الوزير الأول والتي يرأسها المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، عدة عوائق وعراقيل متعلقة بالنظم المعلوماتية للإدارات والقطاعات، وعدم الفهم الكامل لبعض القطاعات للغاية من مسار تسهيل الإجراءات الإدارية على الرغم من التجاوب الكبير لكل الدوائر الحكومية مع هذا المسعى، وهو ما حال دون قدرتها على تقديم خدمات عمومية إلكترونية للمواطن بصفة كاملة، وأوضح ممثل المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري في مداخلة له خلال اليوم الدراسي حول عصرة المرفق العام المنظم بالمدرسة الوطنية للإدارة بالجزائر العاصمة أن لجنة الإشراف على تسهيل الإجراءات الإدارية وتحسينها في الإدارة العمومية سجلت أيضا تباطؤا كبيرا في عملية الربط بين قواعد المعطيات القطاعية، وغياب المخططات التوجيهية للإعلام الآلي لدى الكثير من القطاعات².

2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر: لا تختلف معوقات الإدارة الإلكترونية في الجزائر عن غيرها من الدول، إلا بشكل جزئي تبعا لتقييم المحيط السياسي، والتقني والاقتصادي، وبشكل عام تتمثل هذه المعوقات في:³

- أمية المواطن في مجال المعلوماتية الحديثة؛
- قلة الدورات التكوينية لتكوين الموظفين وتدريبهم، على التقنية الحديثة؛
- الخوف من تفشي البطالة جراء إحلال الكمبيوتر محل الموظف؛
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية، محمية بتشريع قانوني واضح؛
- الخوف من النصب والاحتيال في المعاملات الرقمية التي قد تفتقد إلى الموثوقية؛
- عزوف الكوادر المؤهلة لإدارة المعاملات الإلكترونية عن العمل في المنظمات الإدارية، كنتيجة لغياب وقلة الحوافز؛
- صعوبة التعامل مع الأعطال التقنية والمشاكل المعلوماتية، أمام قلة الموظفين الذين بإمكانهم الذين بإمكانهم التعامل معها؛

¹ زبدة نور الدين، معوقات سير المرفق العام الإلكتروني الجريمة الإلكترونية أمودجا، محملة من الأنترنت دون بيانات نشر من الموقع الإلكتروني: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/11028>، محملة بتاريخ 2022/08/12 بتوقيت 18:18.

² جزائرس، نقلا عن جريدة النصر، لجنة تبسيط الإجراءات الإدارية تسجل، منشور بتاريخ 17-0-2017، <https://www.djazairiss.com/annasr/172176>، آخر اطلاق بتاريخ 13-08-2022، بتوقيت 11:30.

³ بوسليماني صليحة، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع-تحديات-آفاق، 26 و27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق جامعة محمد بوضياف.

- مقاومة التغيير سواء من المستفيدين من الخدمات الذين يفضلون الاجراءات التقليدية، أو حتى الموظفين الذين يميلون إلى الإدارة التقليدية بوسائل حديثة في أفضل الحالات؛
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بصورة تضمن الانتقال السليم للإدارة الإلكترونية، على مستوى المرافق العامة خاصة أمام تشعب وتعقد المهام الموكلة لهذه الأخيرة وحساسيتها كونها تتعامل مباشرة مع المواطنين.

3. اقتراحات لتحسين الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

- إن دراستنا لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر يمكن أن نقودنا للقول بأنها تجربة ناجحة نسبيا، خصوصا في بعض القطاعات الوزارية كالإدارة المحلية، وأيضاً التعليم العالي والبحث العلمي، وكذلك قطاع العدالة وإصلاح السجون، غير أن هذه الإدارة الإلكترونية غير ناجحة بشكل كافٍ، ولتحسين الإدارة الإلكترونية في الجزائر نقترح ما يلي:¹
- التصريح السياسي باتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية في جميع الإدارات العمومية والدوائر الحكومية كالجمارك، الضرائب، التجارة والحرف التقليدية، الصحة، الأمن، الضمان الاجتماعي، التقاعد وصرف المعاشات، الحماية الاجتماعية، الرياضة، المؤسسات الاقتصادية العمومية المسؤولة عن تأمين الخدمات الأساسية كالماء والغاز والكهرباء والإنترنت؛
- الاشتراك في قواعد البيانات فمثلا هناك اتفاقيات مبرمة بين وزارة الداخلية وعدد من الوزارات كوزارة التجارة لاستعمال قاعدة بيانات الحالة المدنية، وأيضاً لوزارة العدل للحصول على هوية الأشخاص، غير أن هذه التجربة محدودة، لذلك يجب أن تعمم على جميع الوزارات كالسكن والعمل والضمان الاجتماعي من أجل تسهيل الخدمات وتحيين المعلومات الخاصة بالمواطنين وعدم ارهاقهم بإحضار شهادات الميلاد؛
- استغلال بطاقة التعريف البيو مترية بشكل جوهري وغير شكلي، وهذا باستغلال شريحة المعلومات التي يفترض أن تضم كل المعلومات الأساسية كالاسم، واللقب، وتاريخ الازدياد، والجنسية، ومحل الإقامة، وزمرة الدم، والبصمة، والامضاء الإلكتروني، ورقم الهاتف، وكذلك من الممكن أن تضم معلومات ثانوية يتم تزويدها بها. والملاحظ أن استخدامها حالياً لا يختلف عن البطاقة الورقية العادية حيث يطلب من المواطنين في مختلف الإدارات صورة بق الأصل عنها، وهو الأمر الغير مقبول بالنسبة للإدارة الإلكترونية؛
- تفعيل الإدارة البينية وانسياب البيانات بين الإدارات العمومية، خاصة بالنسبة للقطاعات المتقاربة، مثلاً: الجمارك، الضرائب، التجارة، الفلاحة، فعند استيراد سلعة من متعامل اقتصادي يجب أن تكون الرقابة موحدة أو تعمم الوثائق على الإدارة المعنية دون طلب نسخ من الفواتير في كل إدارة على حدى، ونفس المثال ينطبق على الضمان الاجتماعي التي تطلب مصالحه في كل مرة على المؤمنين شهادات العمل أو نهاية العقد، وهذا يمثل خلل في أنظمة المعلومات التي يجب أن تحصل على كل تحديث يخص المؤمن اجتماعيا من الإدارة التي أمنت نفسها، لذلك يجب الاعتماد على البيانات الإلكترونية عوض الوثائق الورقية التي تعد انتكاسة للإدارة الإلكترونية من جهة وعودة للبيروقراطية من جهة أخرى؛

¹ الباحث بناء على تجربته الشخصية وما جمعه من معلومات حول الموضوع من مشاركاته في ملتقيات علمية وطنية ودولية حول الإدارة الإلكترونية.

- تعميم الإجراءات الإلكترونية كالتسجيل الإلكتروني في المسابقات المختلفة، كالتوظيف، أو احصاء السكان، أو توزيع الاعانات والمنح، أو طلب السكن بمختلف صيغه، أو غيرها من الاجراءات حتى يتعود المواطنون على الإدارة الإلكترونية، لأنها بمثابة ثقافة تنظيمية جديدة تحل محل الثقافة التنظيمية القديمة (الإدارة الورقية)؛
- تكثيف الحملات الدعائية لاسيما في وسائل الاعلام الجماهيرية عن الاجراءات الجديدة الإلكترونية ومزاياها كبطاقة الشفاء، البطاقة الذهبية، البطاقة البنكية، استخراج الوثائق عن بعد، لأن الكثير يجهل مزايا هاته الخدمات وكيفية الحصول عليها، وأيضا الكثير لديه خوف نفسي يجب مجاهاته حتى يعم استخدام الإدارة الإلكترونية؛
- تعميم استخدام شبكة الأنترنت اللاسلكية بصفة مجانية Wi-Fi في الفضاءات العمومية كالحدايق حتى يستفيد منها المستخدمون وخاصة في المؤسسات التعليمية والمؤسسات الصحية والموانئ والمطارات؛
- تخفيض تكلفة الإنترنت خاصة أن المستخدمين مضطرين للبقاء متصلين بالشبكة سواء بالهاتف المحمول أو الهاتف الثابت وهو ما يحملهم تكلفة مالية شهرية تصل إلى 2900 دج أو أكثر؛
- تسهيل عمل مقاهي الأنترنت التي رافقت الإدارة الإلكترونية فالجزائر فعادة يلجأ إليها المستخدمين من اجل التسجيل الإلكتروني أو استخراج الجنسية، أو صحيفة السوابق العدلية، أو طلب جواز السفر البيو متري، خصوصا أن أغلب المستخدمين لا يملكون أجهزة الطبع والمسح الضوئي، التي يحتاجها كثيرا المستخدمين في الإجراءات الإلكترونية، ويستخدم بعضهم الهاتف الذكي لكن ذلك يتطلب مهارات خاصة مقارنة بالكمبيوتر الذي يمنح سهولة وعملية أكبر؛
- تحسين مستوى المستخدمين من خلال تكوين مركز في الإعلام الآلي الذي أصبح ضروري جدا لمختلف شرائح المجتمع مثل: الطلبة، الأساتذة، المتعاملين الاقتصاديين.

المبحث الخامس: عرض تجارب بعض الدول العربية في الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية في المغرب

يعتبر المغرب من الدول العربية التي انتهجت أسلوب الإدارة الإلكترونية، ففي تقرير صدر عن الأمم المتحدة سنة 2016 بخصوص مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية احتل المغرب المرتبة 85 عالميا من أصل 193 دولة، والمرتبة 04 الرابعة إفريقيا من ناحية استخدام شبكة الإنترنت وبخصوص المشاركة الإلكترونية فقد احتل المغرب المرتبة 17 عالميا بفضل برنامج التشاورات الحكومية، عبر موقع الأمانة العامة للحكومة، أين يمكن للمواطنين قراءة النصوص القانونية وتحميلها والتعليق عليها، وبعدها تقدم الحكومة ردودها على تعليقات المواطنين وملاحظاتهم¹، لذلك نرى أنه من الجيد الوقوف على هذه التجربة لمعرفة خصوصيات التجربة المغربية.

¹ لبرش سارة وشطارة نبيلة، التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03 العدد 01، جوان 2019. ص ص 137-138.

1-مراحل التحول الرقمي في المغرب: مر التحول الرقمي نحو الإدارة الإلكترونية في المغرب بثلاثة مراحل متتالية وهي كالآتي:¹

1-1-المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة في الفترة الزمنية بين 1999-2003 وتلت وضع ميثاق حسن التدبير سنة 1998، والذي أكد على ضرورة اتباع أسلوب الإدارة الإلكترونية، وتتميز هذه المرحلة باعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الاقتصاد الوطني، وفي نفس المرحلة تم صياغة استراتيجية المغرب الإلكتروني سنة 2021، التي نصت على ضرورة عصنة الإدارة العمومية وتحسين الخدمات العمومية، كرهان أساسي للانخراط في الثورة الرقمية العالمية.

1-2-المرحلة الثانية: تمتد هذه المرحلة بين 2004-2008 تمثلت هذه المرحلة في وضع الأسس الرئيسية لصياغة وتخطيط وبرمجة مشروع التحول نحو الإدارة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة عملت وزارة الاقتصاد على رقمنة القطاع من خلال توفير المعلومات ونشر الخدمات، للشركات والمواطنين كما تم إعداد البرنامج الوطني للإدارة الإلكترونية المسمى "إرادتي" والذي يهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة وتجويد الخدمة المقدمة للمواطنين، وأصحاب المصلحة من خلال تسهيل الإجراءات والعمليات المقدمة لهم.

1-3-المرحلة الثالثة: تمتد هذه المرحلة بين 2009-2013 وقد تم فيها تحقيق قفزة نوعية في عصنة ورقمنة الإدارة العمومية، وتحسين كفاءة الجهاز الإداري الذي أصبح يقدم خدمات رقمية جيدة وأقل تكلفة، وقد توفرت الإرادة السياسية والقانونية عبر دستور المملكة الجديد 2011 والذي أكد بدوره على ضرورة عصنة الإدارة العمومية وتحسين العلاقة مع المواطن مع إعطاء أهمية للحكومة عبر تكريس شفافية الإدارة وحق المواطن في الاطلاع على المعلومة، وإبداء رأيه في النصوص القانونية والإجراءات قصد تحقيق التشاورية التي تعتبر أهم أبعاد الحوكمة.

تم تعزيز هذه المراحل الثلاثة بصياغة الخطة الوطنية لإصلاح الإرادة 2018-2021 والتي أكدت هي الأخرى على وجوب استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل حق المواطنين على الخدمات العمومية.

2استراتيجيات برنامج إدارتي 2010

حاول هذا البرنامج بناء وتطوير مجتمع المعرفة وعصنة المؤسسات والإدارات العمومية وهدف البرنامج إلى تحقيق النقاط الآتية:²

- تحسين ترتيب المغرب في صناعة تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- تطوير الإدارة الرقمية؛
- تعميم استخدام تكنولوجيا الاتصال؛
- تأهيل الصناعات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.

¹ صفاء بورزقة وميلود قاسم، الإدارة الإلكترونية في النظامين المغربي والجزائري-دراسة مقارنة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 12 العدد 01، 2021، ص 1051-1052.

² جفري مراد ومعنصري مريم، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية وrehان التنمية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الثالث، العدد الأول 2019، ص 374.

3 الخدمات الرقمية في المغرب

لقد مكن التحول الرقمي في المغرب من تجسيد خدمات عمومية رقمية تتماشى وروح العصر الذي لا يستغنى فيه عن تكنولوجيا المعلومات والاتصال:¹

3-1-خدمات موجهة للمواطنين: لقد انعكست الإدارة الإلكترونية مباشرة على المواطنين أين استفادوا الكثير من الخدمات التي نلخص أهمها فيما يأتي:

- الخدمات المرتبطة بالحالة المدنية؛
- بطاقة التعريف الوطنية الإلكترونية؛
- رخصة السياقة والبطاقة الرمادية الإلكترونية؛
- جواز السفر البيومتري؛
- القنصلية الإلكترونية التي تقدم خدماتها إلكترونيا للمغاربة المهاجرين في الخارج؛
- التعليم الإلكتروني؛
- خدمة التصريح بالضريبة على الدخل وتسديدها عبر الخط؛
- التسجيل بالجامعات إلكترونيا؛
- الإجراءات الرقمية للضمان الاجتماعي،
- الدفع الإلكتروني للرسوم المختلفة؛
- البوابات الرقمية المختلفة.

3-2-الخدمات الرقمية الموجهة إلى المقاولات: باعتبار أن الإدارة الإلكترونية موجهة أيضا إلى قطاع الأعمال فقد استفادت المقاولات المغربية من الخدمات الرقمية التالية:

- موقع العروض والصفقات العمومية الذي يمكن من الاطلاع على المشاريع والاستشارات المعروضة؛
- إنشاء المؤسسات المقاولاتية عبر الخط؛
- النظام المعلوماتي للميناء والشباك الوحيد.

3-3-الخدمات الرقمية المتعلقة بالملكية الصناعية: استفاد القطاع الاقتصادي بدوره من التحول الرقمي الشامل الذي انتهجته المملكة المغربية والذي انعكس على الخدمات التالية:

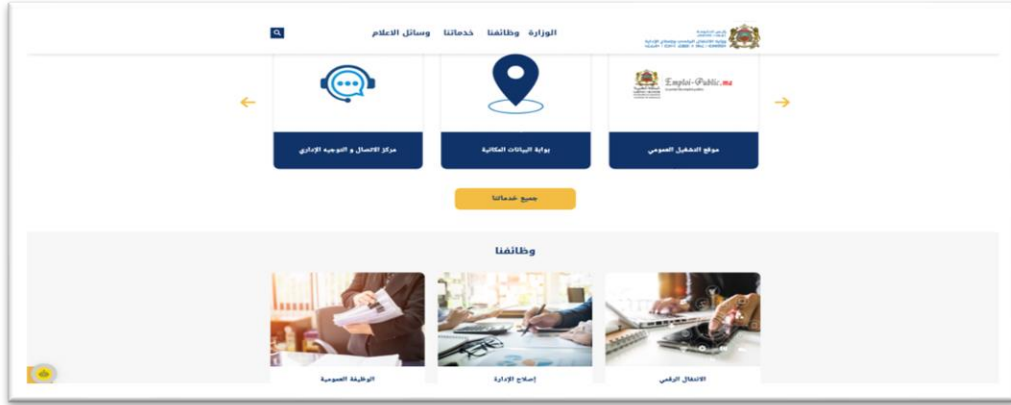
- البوابة الرقمية التدبير المندمج للنفقات العمومية؛

¹ محمد بحار، تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب نموذج المديرية العامة للضرائب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 158، ماي 2021، ص 178-179.

- نظام الأجور الرقمي؛
- نظام تدبير الموارد البشرية الرقمي؛
- إزالة الطابع المادي عن المبادلات بين وزارة العدل والضباط المحررين للمحاضر.

3-4- استكشاف موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة: حاولنا التأكد من المعلومات النظرية السابقة أين ولجنا إلى موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، الذي يحتوي على رابط يمكن من خلاله الاطلاع على العروض الخاصة بالصفقات العمومية، في مجال التجهيزات والخدمات والاعمال، والذي يضم بوابة للولوج إلى الخدمات المقدمة للمواطنين وتحتوي على الكثير منها مثل: موقع التشغيل العمومي، بوابة البيانات المكانية التي تحتوي على خرائط إرشادية، بوابة شفافية للحصول على المعلومات، مركز الاتصال والتوجيه الإداري¹.

الشكل رقم (26): صورة لواجهة موقع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة على شبكة الإنترنت



المصدر: <https://mmssp.gov.ma/ar> ، آخر اطلاع بتاريخ 2024/04/25 بتوقيت 19:38.

كما يحتوي على خدمات إلكترونية موجهة للموظفين كالمراجع المشترك للموارد البشرية، صندوق تحديث الإدارة العمومية، البوابة الإلكترونية لرسملة البرامج e-TAMKEN، بنك المعطيات القانونية، كما يحتوي الموقع على معلومات عن الوزارة والمستجدات لوسائل الإعلام حول الأنشطة الحكومية، ويتوفر الموقع بثلاث لغات وهي: العربية، الفرنسية، الأمازيغية².

¹ وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، <https://mmssp.gov.ma/ar> ، آخر اطلاع بتاريخ 2024/04/25 بتوقيت 19:38.

² منصة تمكين الرقمية، <https://learning.e-tamkeen.ma/?lang=ar> ، آخر اطلاع بتاريخ 2024/04/25 بتوقيت 19:40.

الشكل رقم (27): صورة لواجهة منصة تمكين e-TAMKINEN



المصدر: <https://learning.e-tamkeen.ma/?lang=ar>، آخر اطلاق بتاريخ 2024/04/25 بتوقيت 19:40.

كما تصفحنا منصة (إدارتي) على شبكة الإنترنت وهي منصة رقمية للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالخدمات الإدارية والإجراءات المتعلقة بها، وتضم العديد من الأقسام منها المقاولات والأعمال، الأمن والسلامة، التعليم والتكوين، الصناعة والتجارة والاتصالات، الصحة والشؤون الاجتماعية، الشغل والتوظيف، وهذا ما سمح لنا من التأكد أن المفاهيم المتعلقة بالإدارة والحكومة الإلكترونية مجسدة رقمياً، على وسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال كالحاسوب والهاتف الذكي، كما لاحظنا بأن الخدمات والمعلومات المقدمة، وتختلف هذه الخدمات تبعاً لنوع المستخدمين الذين ينقسمون إلى أربع فئات وهي: السياح الأجانب، الأجانب المقيمون بالمغرب، المغاربة المقيمون بالخارج، المواطنين المغاربة المقيمون بالبلاد.

وتوفر لهم المنصة المعلومات الضرورية للاستفادة من الخدمات والإجراءات المرافقة لها، مع إمكانية تحميل الوثائق والنماذج عن بعد، وسيجري تفعيل خاصية التبادل البيئي للمستندات والوثائق والبيانات لاحقاً¹.

¹ منصة إدارتي، <https://idarati.ma>، آخر اطلاق بتاريخ 2024/04/25 بتوقيت 19:40.

الشكل رقم (28): صورة لواجهة منصة إدارتي الرقمية على شبكة الإنترنت



المصدر: <https://idarati.ma>، آخر اطلاع بتاريخ 2024/04/25 بتوقيت 19:40.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة

تشكل الإمارات العربية المتحدة نموذجاً ملهماً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وحتى السياسي فقد استطاعت برؤية حكامها الاستراتيجية أن تضع نفسها في خارطة الكبار، بل إنها تنافس الدول المتقدمة علمياً واقتصادياً وتتفوق عليهم في بعض المؤشرات، فهي تعد من أحسن الدول التي توفر لمواطنيها مستوى معيشي جيد، كما تجذب الإمارات العربية المتحدة استثمارات عالمية هامة في جميع المجالات، ولا سيما الشركات الناشئة المهتمة بالحلول الرقمية، وهذا ما جعلها تقدم كنموذج ناجح في الرقمنة حيث صنفها "الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 2020" دولة الإمارات ضمن أفضل عشر دول تنافسية في العالم، لتظل الدولة العربية الوحيدة التي نجحت في حجز موقعها ضمن نادي العشر الكبار لأربع سنوات متتالية. وحققت دولة الإمارات المركز الثالث في محور الكفاءة الحكومية والمركز الرابع في محور الأداء الاقتصادي والمركز السابع في محور كفاءة الأعمال"، بل إنه سبق العديد من الدول المتقدمة، حيث تم توفير 337 خدمة أساسية عبر الهاتف النقال-موجهة لمنظمات الأعمال- وتم التحول الرقمي لـ 32 جهة حكومية بنسبة 100 بالمئة وحقق 09 جهات تحولا يتراوح من 90 إلى 99 بالمئة، وتعتبر إمارة دبي الأكثر تقدماً في دولة الإمارات العربية حيث تعتبر تجربتها عالمية، وتحاول إمارة دبي نقل تجربتها لبقية الإمارات كرأس الخيمة وأبو ظبي وعجمان والعين لتكوين تكامل في تقديم الخدمات¹

1مراحل الإدارة الإلكترونية في الإمارات العربية المتحدة: مر تجسيد الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل كبقية الدول التي طبقت هذا الأسلوب لاستكمال عملية التحول وتوفير البيئة المناسبة لنجاحها.

¹ لبرش سارة وشطارة نبيلة، التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03 العدد 01 جوان 2019، ص 134.

1-1-مرحلة البداية: بدأت الإمارات العربية المتحدة تطبيق الإدارة الإلكترونية سنة 2001 بوتيرة سريعة حيث شملت جميع المجالات، ومست 140 خدمة وفي أبريل من نفس السنة، دخل مشروع حكومة دبي الإلكترونية مرحلته الثانية بإطلاق الخدمات المعلوماتية والإجرائية إلكترونياً، أين اعتمد نظام الدرهم الإلكتروني من خلال بطاقة ذكية قابلة للشحن¹.

1-2-مرحلة تحسين الإدارة الإلكترونية: في سنة 2004 قامت بوضع خطة تشغيلية للحكومة الإلكترونية أين قامت بالتعاقد مع شركة اتصالات لتوفير البنية التحتية، وفي سنة 2005 قامت وزارة المالية والصناعة بإطلاق البوابة التجريبية للحكومة الإلكترونية، ليصدر في يونيو 2008 قرار بتطوير استراتيجية نظم المعلومات وهو القرار الذي مهد لوضع الحكومة الإلكترونية² حيز التنفيذ، حيث تم تجسيدها سنة 2010 حيث ترتبط بوابة الحكومة الإلكترونية بجميع الوزارات والدوائر الحكومية، ويتم تقديم الخدمات وطلبها إلكترونياً وهو ما من شأنه تطوير الأعمال والسياحة ومختلف الخدمات، والتخلص من بقاء الإجراءات. واستعانت الإمارات بشركة أوراكل التي صرح نائبها للشرق الأوسط وأفريقيا أنها تتعامل مع غالبية الدول العربية، لتنفيذ الحكومات الإلكترونية، وتقدم الشركة قواعد البيانات وحلول تقنية وباعتبار دبي إمارة محورية في العالم والخليج العربي وأيضاً الشرق الأوسط فإن الحكومة الإلكترونية تقدم كل الإجراءات للوافدين والزائرين والمستثمرين والمقيمين والمواطنين وتسهل لهم الخدمات عبر البوابة الرقمية أو التطبيقات³.

الشكل (29): صورة لواجهة الحكومة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة



المصدر: <https://u.ae/ar-AE/>، آخر اطلاع بتاريخ 2024/04/2 بتوقيت 23:54.

¹ وائل صلاح ربيع عبد الحفيظ، الحكومة الإلكترونية وتجارب "عالمية وإقليمية ومحلية"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-كلية الخدمة الاجتماعية-جامعة أسوان-، المجلد 02 العدد 02، يناير 2019، ص 198.

² نفس المرجع السابق، ص 198.

³ سفيان بن داود، الإدارة الإلكترونية توجه جديد لتحسين نظام الإدارة العامة والحالة المدنية-عرض تجارب دول عربية ناجحة، مجلة قضايا معرفية، المجلد 02 العدد 01 لشهر مارس 2022.

1-3-مرحلة الحكومة الذكية: في سنة 2013 قام حاكم دبي الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم بإطلاق مشروع الحكومة الذكية من أجل توفير الخدمات للجمهور (المواطنين، المقيمين الأجانب، الأجانب السياح) على اعتبار أن الحكومة الذكية هي امتداد للحكومة الإلكترونية، وتولت هيئة تنظيم الاتصال هذه المبادرة¹.

2 خارطة طريق الحكومة الذكية: اعتمدت الإمارات العربية المتحدة خارطة طريق مدروسة بعناية لتحقيق الحكومة الذكية التي تعتبر أحدث تطور للحكومة الإلكترونية وتتمثل هذه الخارطة في النقاط الآتية:²

1-2-البنية الإلكترونية الاتحادية: إقامة شبكة إلكترونية متطورة بحيث تسمح بجعلها حاضنة لمركز استضافة إلكترونية، يضم قواعد بيانات الجهات الحكومية في بيئة فائقة الأمان، وتساهم هذه الشبكة في تعزيز الترابط والتكامل بين قواعد البيانات وبين الأنظمة والتطبيقات.

2-2-إدارة الخدمة الآمنة: يجب توفير الأمان للمعاملات التي تتم عبر المنصات الرقمية، التي تضمن منع دخول أي شخص إلى بيانات المتعامل في حالة سرقة هاتفه أو ضياعه، مع مساعدته على استرجاع بياناته الضائعة.

2-3-مركز الإبداع للحكومة الإلكترونية: مهمة هذا المركز هو تقييم التطبيقات الإلكترونية التي تعمل على المنصة الذكية، والتأكد من أنها موافقة للموصفات، كما يجري التأكد من تحملها للعدد الهائل من المستخدمين دون مشاكل تقنية، قد تظهر عند الاستخدام والهدف من وراء هذه الاختبارات هو ضمان مستوى عال من الجودة للتطبيقات الذكية، التي يتم نشرها في متجر التطبيقات الذكية.

2-4-متجر التطبيقات الحكومية الذكية: أطلقت حكومة الإمارات الذكية متجر التطبيقات الحكومية الذكية لتسويقها وتعريف المستخدمين بها، التي تتميز بإمكانية الاستخدام في أي وقت ومن أي مكان بواسطة الأجهزة الذكية كالهواتف والألواح الرقمية وغيرها، والتي تعتبر أحسن من الحواسيب التي توائم أكثر أغراض البحث العلمي والدراسة والعمل...إلخ.

الشكل رقم (30): صورة التطبيق الذكي دبي الآن



المصدر: <https://www.digitaldubai.ae/ar/apps-services/dubainow-portal> آخر اطلاع بتاريخ

2024/04/25 بتوقيت 23:50.

¹ مسرتي خولة وآخرون، استراتيجية الإمارات العربية المتحدة في التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمت، المجلد 02 العدد 02، ديسمبر 2021، ص 148.

² نفس المرجع السابق، ص ص 148-149.

3- استراتيجة الحكومة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة: لتطبيق الإدارة الإلكترونية جسدت الإمارات العربية المتحدة استراتيجة متكاملة، تشمل مجموعة من المبادرات والخطط التي تهدف إلى تعزيز الحكومة الإلكترونية، وتحسين الخدمات الحكومية بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

ومن بين العناصر التي تشكل جزءاً من هذه الاستراتيجية باختصار نجد:

3-1- تعزيز التحول الرقمي: ويتم ذلك من خلال تحسين البنية التحتية التكنولوجية واعتماد أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية.

3-2- تطوير منصات الحكومة الإلكترونية: يتمثل جزء كبير من الاستراتيجية في تطوير وتحسين منصات الحكومة الإلكترونية لتقديم خدمات حكومية متطورة ومرنة للمواطنين والمقيمين.

3-3- تحسين تجربة المستخدم: تسعى الإمارات إلى تحسين تجربة المستخدم عبر الخدمات الحكومية الإلكترونية من خلال تبسيط الإجراءات وتوفير واجهات مستخدم مستقلة وسهلة الاستخدام.

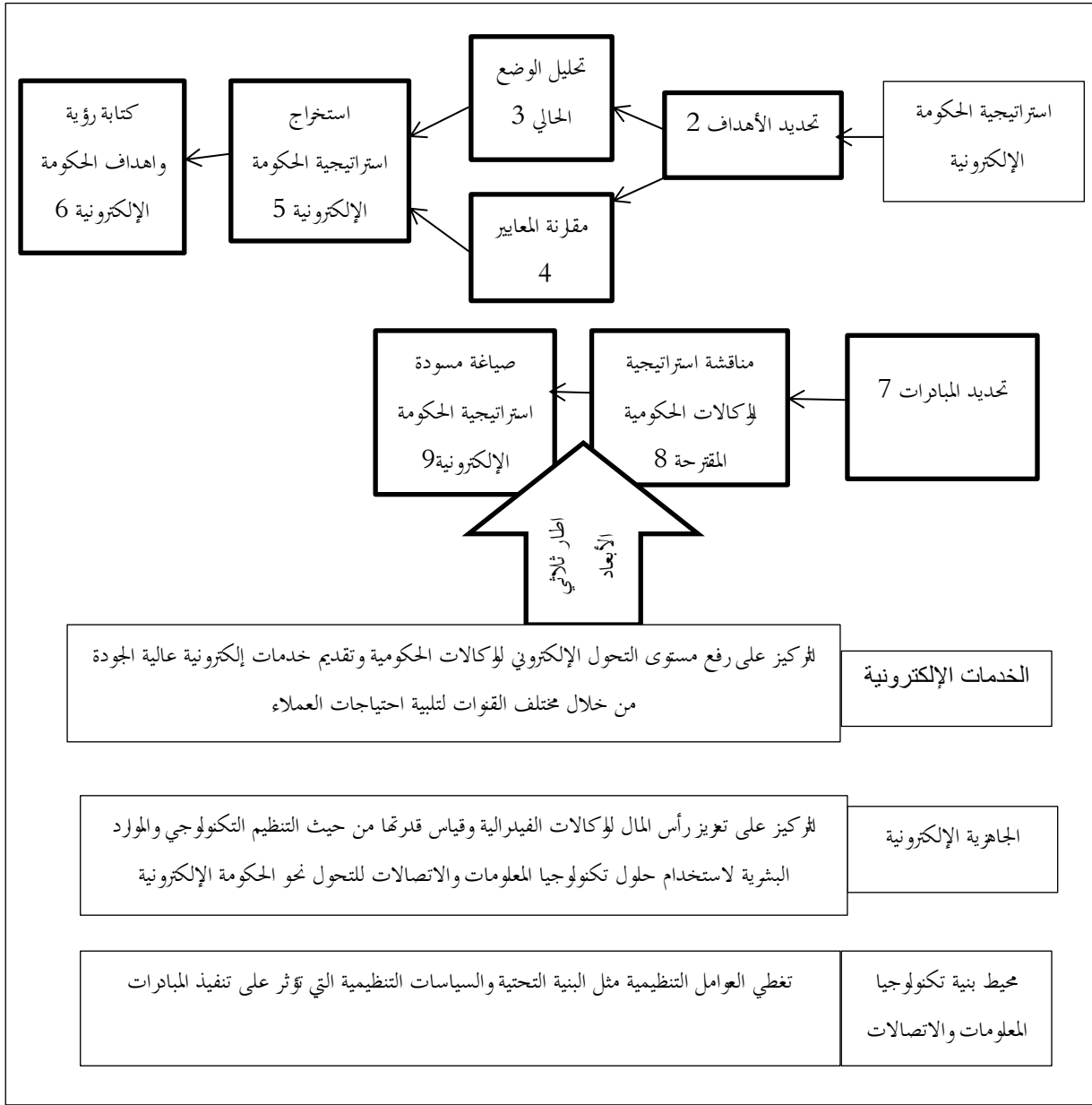
3-4- تعزيز الشفافية والمساءلة: تتضمن الاستراتيجية جهوداً لزيادة مستوى الشفافية والمساءلة من خلال نشر المعلومات الحكومية وتوفير قنوات للتواصل وتقديم التقارير بشكل شفاف ومفهوم.

3-5- تعزيز الأمان السيبراني: يولي الاستراتيجية اهتماماً كبيراً لتعزيز الأمان السيبراني وحماية البيانات الحكومية والمعلومات الحساسة من التهديدات الإلكترونية.

3-6- تعزيز التفاعل مع المواطنين: تهدف الإمارات إلى تعزيز التفاعل مع المواطنين والمقيمين من خلال منصات التواصل الاجتماعي والمشاركة المجتمعية الإلكترونية.

3-7- تعزيز التعاون بين الوكالات الحكومية: تشجع الاستراتيجية على تعزيز التعاون وتبادل المعلومات بين الوكالات الحكومية لتحقيق التكامل وتقديم خدمات شاملة للمواطنين.

الشكل رقم (31): استراتيجية الحكومة الإلكترونية للإمارات العربية المتحدة



Source: Ali M. Al-Khouri, eGovernment Strategies the Case of the United Arab Emirates (UAE), European Journal of Prattice, N⁰17, September2012, P140.

المطلب الثالث: تجربة المملكة العربية السعودية في الإدارة الإلكترونية

تعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة عربياً وإقليمياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية بكل أبعادها، وعليه نعرض تجربة المملكة العربية السعودية لأهميتها للدول التي تريد عصرة وتحديث إدارتها بما يتلاءم مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1 نظام فارس لتطوير نظم المعلومات الإدارية: ترجع تسمية هذا النظام بفارس استناداً لاختصار ترجمة أنظمة الموارد الإدارية والمالية Financial & Administration Resources Information System ويعد نظام فارس أحد الأنظمة الإلكترونية

لإدارة الموارد البشرية، وهو نظام فرعي لتسيير الموارد البشرية في قطاع التعليم، حيث يقدم مجموعة من الخدمات الرقمية الموجهة لمختلف الموظفين كالمعلمين والإداريين والعاملين... إلخ، وبفضل هذا النظام يمكن أخذ الموافقات اللازمة من أهل الصلاحية آلياً ودون الحاجة للرجوع إلى الإدارة، كما يمكن لكل موظف تتبع طلبه إلى غاية صدور القرار النهائي في الموقع الإلكتروني¹.

ويتوافق هذا النظام مع تحقيق أهداف رؤية 2030 التي من بينها تحقيق تميز الأداء، ودعم التحول الرقمي، وتعزيز التنمية المحلية المستدامة.

1-1- مكونات نظام فارس: يتكون من مجموعة الأنظمة الفرعية المالية والإدارية والتي تتمثل فيما يلي:²

- أنظمة الإدارة المالية والميزانية؛
- أنظمة إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب؛
- أنظمة إدارة المشاريع والممتلكات؛
- أنظمة الصيانة وإدارة الخدمات؛
- نظام إدارة المحتوى المؤسسي.

1-2- أهداف نظام فارس: تكمن أهم أهدافه في النقاط الآتية³

- رفع كفاءة وفعالية المعاملات الإدارية والمالية في وزارة التعليم وإدارته؛
- توفير خدمات رقمية لموظفي وزارة التربية السعودية 24/24 سا، 7 أيام/7 أيام، 12 شهر/12 شهر؛
- توفير المعلومات للموظفين بصفة فردية وسرية بما يعرف بالخدمة الذاتية التي تراعي الخصوصية؛
- تجسيد الجودة الإدارية الشاملة لإدارة التعليم؛
- استحداث بيئة معلوماتية شاملة تمتاز بالأمان وتكامل، وتدعم القرار المناسب.

2مركز إثراء الثقافي العالمي: لقد أدى تبني رؤية المملكة العربية السعودية 2030 إلى انتعاش المؤسسات الثقافية وجعل الثقافة مركزاً للهوية، وأحد مكونات جودة الحياة في المجتمع السعودي ورافداً مهماً من روافد الاقتصاد في إطار ما أسمىه بالمجتمع الحيوي وهذه الرؤية انعكست مباشرة على توجهات وزارة الثقافة التي تمحورت حول ثلاث تطلعات رئيسية وهي: الثقافة كنمط حياة، والثقافة من أجل نمو اقتصادي، والثقافة من أجل تعزيز مكانة المملكة الدولية.

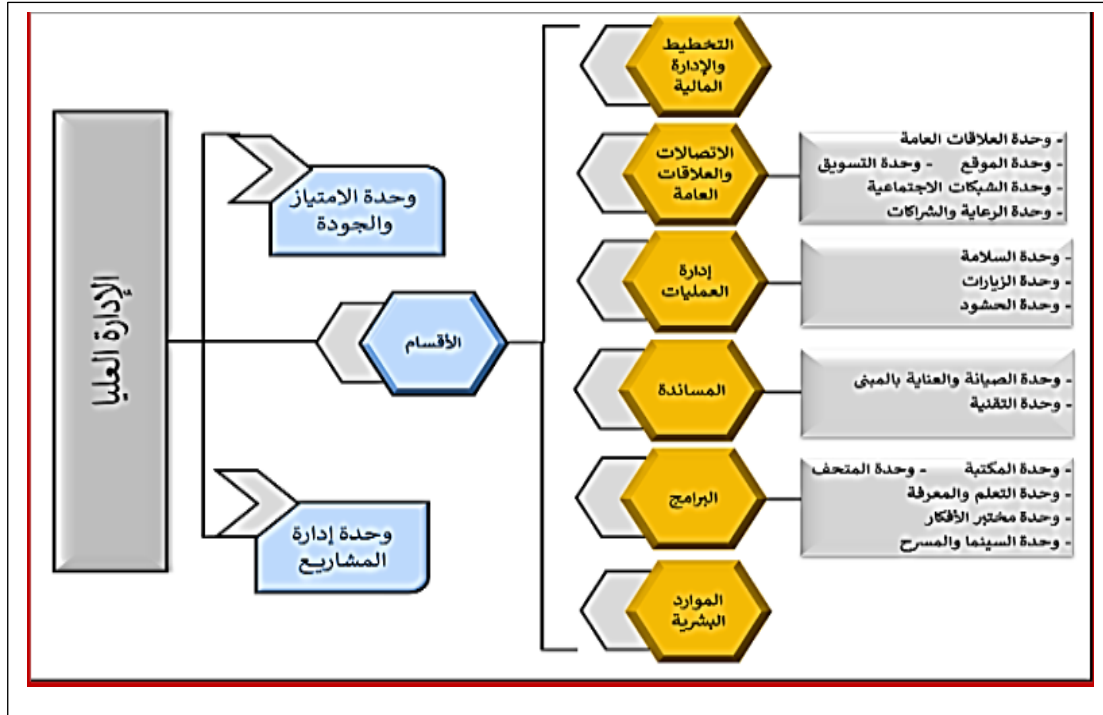
¹ بشائر ناصر راشد بن ظهير، تطوير نظم المعلومات الإدارية (نظام فارس) وفق تطلعات رؤية المملكة 2030-تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، العدد 02، أبريل 2023، ص 491.

² مؤيد محمد جنابني و خليل عبد الحميد باغي، تطبيق إدارة المعلومات لنظام (فارس) ومدى تكامله مع النظم الأخرى بوزارة التعليم: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع، تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية"، 17-18 يوليو- تموز 2018 اسطنبول-تركيا.

³ بشائر ناصر راشد بن ظهير، مرجع سبق ذكره، ص 496.

في ضوء هذه الرؤية الاستراتيجية اسندت مهمة إنشاء مركز إثراء الثقافي إلى شركة أرامكو الرائدة في الصناعات البترولية، وكانت الفكرة الرئيسية للمشروع هي دمج اقتصاد المعرفة والثقافة، واختارت مكان المشروع ليكون ذو دلالة تاريخية وحضارية قوية وهو أول مكان لاكتشاف النفط بمدينة الظهران، والمعروف "بئر الخير" ليكون مصدرا للطاقة البشرية بعد أن كان مصدرا للطاقة النفطية، وأعطيت إشارة التنفيذ يوم 20 ماي 2008 وفتح المشروع أبوابه سنة 2018¹.

الشكل رقم (32): الهيكل الإداري لمركز إثراء



المصدر: أفنان بنت أنور حكيمي وعصام أحمد عيسوي، واقع الإدارة الإلكترونية لمشروع شركة أرامكو السعودية الثقافي: مركز الملك عبد العزيز الثقافي العالمي (إثراء)، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 03 العدد 11، نوفمبر 2021، ص 98.

2-1- أنظمة معلومات مشروع إثراء الثقافي: يقوم مشروع إثراء باستعمال أسلوب الإدارة الإلكترونية معتمدا على عدة برامج وأنظمة معلومات عالمية تتمثل في:

2-1-1 نظام ساب Sap System: تُعد SAP أحد أكبر الشركات الرائدة عالميًا في إنتاج البرمجيات لإدارة العمليات التجارية، حيث تقوم بتطوير الحلول التي تسهل المعالجة الفعالة للبيانات، وتدقق المعلومات عبر المؤسسات، تأسست الشركة في عام 1972 وكانت تسمى في البداية تطوير برنامج تحليل النظام Systemanalyse Programmmentwicklung، واختصرت فيما بعد إلى

¹ أفنان بنت أنور حكيمي وعصام أحمد عيسوي، واقع الإدارة الإلكترونية لمشروع شركة أرامكو السعودية الثقافي: مركز الملك عبد العزيز الثقافي العالمي (إثراء)، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 03 العدد 11، نوفمبر 2021، ص 96-97.

SAP. ومنذ ذلك الحين، نمت من شركة صغيرة تتكون من خمسة أشخاص إلى مؤسسة متعددة الجنسيات يقع مقرها الرئيسي في فالدورف، ألمانيا، مع أكثر من 105000 موظف في جميع أنحاء العالم.

ومع تقدم برامج SAP R/2 و SAP R/3 الأصلية، أنشأت شركة SAP المعيار العالمي لبرامج تخطيط موارد المؤسسة ERP، وينقل SAP S/4HANA نظام تخطيط موارد المؤسسة ERP إلى المستوى الأعلى، باستخدام قوة الحوسبة بالذاكرة لمعالجة كميات هائلة من البيانات، ولدعم التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي AI، تعمل التطبيقات المتكاملة للشركة على ربط جميع أجزاء الأعمال في مجموعة ذكية على منصة رقمية متكاملة، وبالتالي تحل محل النظام الأساسي القديم القائم على العمليات. واليوم، أصبح لدى SAP أكثر من 230 مليون مستخدم للشبكة السحابية، وأكثر من 100 حل يغطي جميع وظائف الأعمال، وأكبر حافظة سحابية لأي مزود، يقود كريستيان كلاين شركة SAP، ويرأس المجلس التنفيذي لشركة ساب SAP SE، ويبلغ من العمر 41 عامًا، وهو أصغر رئيس تنفيذي لأي شركة كبرى في مؤشر السوق الألمانية DAX، من خلال مركزية إدارة البيانات، توفر برامج شركة ساب SAP وظائف أعمال متعددة مع رؤية واحدة للحقائق. وهذا يساعد الشركات على إدارة عمليات الأعمال المعقدة بشكل أفضل عن طريق منح موظفي الأقسام المختلفة وصولاً سهلاً إلى الرؤى الفورية في جميع أنحاء المؤسسة. ونتيجة لذلك، يمكن للشركات تسريع سير العمل، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع الإنتاجية، وتعزيز تجارب العملاء - ورفع الأرباح¹.

2-1-2-الأوتلوك Outlook: هذا البرنامج من شركة مايكروسوفت Microsoft يمكن من تنظيم رسائل البريد الإلكتروني والتقويمات وجهات الاتصال والمهام وقوائم المهام، كل ذلك في مكان واحد. تبدأ هذه المؤسسة بحساب بريدك الإلكتروني. من هناك يمكنك البدء في استخدام رسائل البريد الإلكتروني وتحويلها إلى مهام أو مواعيد وتخزين معلومات حول الأشخاص الذين تتفاعل معهم في جهات الاتصال الخاصة بك حتى لا تضطر أبداً إلى تذكر عنوان بريد إلكتروني أو رقم هاتف، سيمكنك استخدام Outlook على الكمبيوتر الشخصي أو Mac أو أي جهاز محمول من العمليات الآتية²:

- تنظيم البريد الإلكتروني للسماح لك بالتركيز على الرسائل الكثيرة الأهمية؛
- يمكنك إدارة التقويم ومشاركته لجدولة الاجتماعات بسهولة؛
- مشاركة الملفات من السحابة بحيث يكون لدى المستلمين دائماً أحدث إصدار؛
- البقاء على اتصال والحفاظ على إنتاجيتك أينما كنت.

2-1-3-نظام سيمفوني لإدارة المكتبات Symphony System: نظام سيمفوني لإدارة المكتبات Symphony Library Management System هو نظام متكامل يستخدم في إدارة مكتبات الجامعات، المدارس، المؤسسات، والمكتبات العامة. يتيح

¹<https://www.sap.com/mena-ar/about/what-is-sap.html> ، شوهذ بتاريخ 01ماي 2024 بتوقيت 15:27.

²<https://support.microsoft.com/ar-sa/office/%D9%85%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%B5%D9%88%D8%AF-%D8%A8%D9%80-outlook-10f1fa35-f33a-4cb7-838c-a7f3e6228b20> ، شوهذ بتاريخ 01ماي 2024، بتوقيت 16:00.

هذا النظام للمكتبات إدارة جميع جوانب عملها بشكل فعال وفعالية، بدءاً من إدارة الكتالوج والموارد الببليوغرافية وانتهاءً بتوفير خدمات الاستعارة والإعارة والحفظ، ومن ميزات نظام سيمفوني لإدارة المكتبات نجد ما يأتي¹:

- يسمح النظام بإدارة قواعد البيانات الخاصة بالكتب والوثائق بشكل كامل، مما يشمل إضافة المواد الجديدة، وتحديث السجلات، وحذف العناصر غير المستخدمة؛
- يتيح سيمفوني تصنيف الكتب والمواد الببليوغرافية وفقاً لأنظمة التصنيف الشهيرة مثل ديوي أو LC Classification ؛
- يساعد النظام في تتبع الكتب المعارة، ومعرفة أين توجد النسخ المتاحة، وإدارة الطلبات والحجوزات؛
- يمكن للمكتبات استخدام سيمفوني لبناء مكتبة رقمية تضم مواد رقمية متنوعة مثل المقالات، والصور، والفيديوهات؛
- يوفر النظام تقارير مفصلة وإحصائيات حول استخدام المكتبة وأداء الخدمات، مما يساعد في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

- يتيح سيمفوني دعماً فنياً متخصصاً للمكتبات للتعامل مع التحديات التكنولوجية وضمان استمرارية النظام.
- وبالنظر لمميزات نظام سيمفوني لإدارة المكتبات التي ذكرناها نجد بأنه يعتبر حلاً شاملاً للمؤسسات التي ترغب في تحسين إدارة مكتباتها وتوفير خدمات فعالة ومستدامة للمستخدمين.

2-1-4- نظام تيكيت ماستر Ticketmaster: يعتبر Ticketmaster نظام معروف عالمياً لشراء تذاكر الفعاليات المختلفة عبر الإنترنت، ويستخدمه الملايين من الأشخاص حول العالم لحجز مقاعدهم في الحفلات والعروض التي يرغبون بحضورها، ويعد نظام Ticketmaster منصة عالمية لبيع تذاكر الفعاليات والأحداث المختلفة عبر الإنترنت. ويتيح للمستخدمين شراء تذاكر الحفلات الموسيقية، العروض الرياضية، العروض المسرحية، المهرجانات، والأحداث الأخرى عبر الإنترنت، تقدم Ticketmaster مجموعة من الميزات والخدمات منها²:

- يسمح تيكيت ماستر Ticketmaster للمستخدمين بشراء التذاكر عبر موقع الويب الرسمي أو من خلال تطبيق الهاتف المحمول، مما يوفر للمستخدمين سهولة الوصول والراحة في عملية شراء التذاكر؛
- يتيح تيكيت ماستر Ticketmaster للمستخدمين تخصيص عملية البحث عن الفعاليات بحسب الموقع، التاريخ، نوع الفعالية، والفنان أو الفريق المفضل؛
- يوفر تيكيت ماستر Ticketmaster معلومات شاملة حول الفعاليات المختلفة، بما في ذلك تواريخ العروض، أماكن الحدث، أسعار التذاكر، ومعلومات عن الفنانين أو الفرق المشاركة؛
- يوفر تيكيت ماستر Ticketmaster خدمة عملاء متميزة لمساعدة المستخدمين في حل المشكلات أو الاستفسارات المتعلقة بعملية شراء التذاكر أو الحجز؛

¹ <https://www.sirsidynix.com/>, 01/05/2024, 16h:10.

² <https://www.ticketmaster.com/>, 01/0/2024, 16h:22.

- يتميز تيكست ماستر Ticketmaster بسمعة قوية فيما يتعلق بالأمان والثقة، حيث يوفر آليات دفع آمنة وضمان استرداد الأموال في حالة إلغاء الفعالية أو تأجيلها.

2-1-5 نماذج جوجل Google Document: نماذج Google Docs - Google Documents هي أدوات في Google Docs تسمح للمستخدمين بإنشاء ومشاركة وتخصيص الوثائق بشكل تعاوني عبر الإنترنت، من بعض النماذج الشائعة التي يمكن إنشاؤها باستخدام Google Docs نجد ما يلي:

- تُستخدم لإنشاء وثائق نصية مثل مقالات، تقارير، مذكرات، أو رسائل، ويمكن تنسيق النص وإضافة صور وروابط وجدول إلى الوثيقة؛
- تُستخدم لإنشاء جداول بيانات مثل جداول البيانات والمخططات والميزانيات. يمكن إضافة صيغ حسابية ورسوم بيانية وفرز البيانات ومشاركتها بشكل تعاوني؛
- تُستخدم لإنشاء عروض تقديمية PowerPoint مثل العروض التقديمية في يمكن إضافة شرائح، صور، فيديوهات، وتخصيص التصميم والتأثيرات؛
- تُستخدم لإنشاء استطلاعات واستبيانات تفاعلية لجمع البيانات من المستخدمين، ويمكن أيضا إضافة أسئلة متنوعة مثل الاختيارات المتعددة، النصوص القصيرة، وصناديق الاختيار؛
- تُستخدم لإنشاء رسوم بيانية ورسومات بسيطة، كما يمكن رسم الشكل وإضافة النصوص والأشكال؛
- تُستخدم لإنشاء قوائم المهام أو المستندات المنظمة، ويمكن تنظيم المهام والمواعيد وتعيين المهام للأعضاء المشاركين.

3 الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: خططت المملكة السعودية لتطبيق الحكومة الإلكترونية كغيرها من الدول أملا في الاستفادة من التحول الرقمي في تكسير الإدارة البيروقراطية، بتحسين الخدمات الحكومية وإضفاء مزيد من الشفافية في توفير المعلومات وإشراك المواطنين واستشارتهم لا سيما في النصوص القانونية التي تعرض للتشريع، ولا تعد المملكة السعودية استثناء فقد توجهت أغلب دول العالم إلى تحسيد الإدارة الإلكترونية، التي يتفاوت مستوى نجاح تطبيقها تبعا لتوفر الإيرادات اللازمة وكذلك البيئة التقنية لأدوات الإعلام والاتصال، وما يميز التجربة السعودية هي النظرة الاستراتيجية وفقا لرؤية 2023 المنتهجة، وعليه فقد بادرت بإصدار عدد من المراسيم الملكية، والأوامر السامية، والقرارات الوزارية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين سنتي 2001 و 2004 وأوكلت مهمة تنفيذها إلى وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات¹، وتهدف الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية إلى انجاز بيئة عمل، تساعد على تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية².

¹ زعبيط نور الدين وبن عزيزة صورية، إرساء قواعد الحكومة الإلكترونية-المملكة العربية السعودية نموذجا، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2014، ص ص 86-87.

² هيئة الحكومة الرقمية، مسودة سياسة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية، دون بيانات النشر.

3-1-1- إنجازات الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: تجسدت الحكومة الإلكترونية في شكل البوابة الوطنية للتعاملات الإلكترونية الحكومية، وتعرف باسم: المنصة الوطنية الموحدة، بالإضافة إلى ذلك توجد العديد من البوابات الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي تخدم التحول الرقمي وتساهم في تحسين وتسهيل الخدمات الرقمية للمواطنين ومن أهمها¹:

3-1-1-1- البوابات الرقمية: توجد العديد من البوابات الرقمية التي تتبع وزارات معينة مثل بوابة "أبشر" الرقمية لخدمات وزارة الداخلية للأفراد والأعمال، وبوابة "اعتماد" الرقمية لخدمات وزارة المالية التي تخص المشتريات وإدارة الميزانية.

3-1-1-2- المنصات الرقمية: أفرزت سياسة التحول الرقمي تفعيل عدد من المنصات الرقمية لتسهيل العمل الحكومي نذكر على سبيل المثال: منصة "استطلاع"، التي تمثل البوابة الوطنية للاستشارات الإلكترونية في مجال التشريعات، ومنصة "إيجار" التابعة لوزارة الاسكان والتي تختص بخدمات الاسكان كإيجار وغيره.

3-1-1-3- التطبيقات الذكية: شهدت التطبيقات الذكية في المملكة العربية السعودية طفرة نوعية تواكب انتشار أدوات الاتصال الحديثة وتطوراتها المتسارعة. فقد أطلقت مجموعة واسعة من التطبيقات الحكومية المميزة، من بينها تطبيق "كلنا أمن" التابع لوزارة الداخلية، والذي يسهل تقديم البلاغات الأمنية والمرورية عبر تحديد الموقع الجغرافي، أو إرسال الصور والمرئيات والصوتيات المرتبطة بالبلاغ. إلى جانب ذلك، يُعد تطبيق "مدى" من أبرز تطبيقات الدفع الإلكتروني التي تُسهّل التعاملات المالية الرقمية. كما تعتمد أغلب المواقع الحكومية على روبوتات المحادثة التي تعمل بتقنية الذكاء الاصطناعي، حيث توفر ردودًا فورية وفعالة على استفسارات المستخدمين وتساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

3-2- تقييم الحكومة الإلكترونية السعودية: حققت المملكة العربية السعودية تقدمًا ملحوظًا في مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية الصادر عن الأمم المتحدة، حيث تحسّن ترتيبها من المرتبة 52 في عام 2018 إلى المرتبة 43 في عام 2020، ثم إلى المرتبة 31 في تصنيف لاحق، وهو ما يعكس مسارًا تصاعديًا في تطوير البيئة الرقمية الوطنية. ويعكس هذا التقدم فعالية وجودة المواقع الإلكترونية الحكومية التي تمكن المستخدمين من الحصول على الخدمات العامة عن بُعد بسهولة ويسر، وأشار التقرير إلى بلوغ نضج التنظيمات الرقمية الحكومية نسبة 96%، وجودة الخدمات الرقمية 94%، وانتشارها بنسبة 81%، كما تصدرت مدينة الرياض العناوين بحصولها على المرتبة الرابعة عالميًا بين 193 مدينة، في استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة وتطبيقاتها ضمن النطاق المرتفع جدًا، مما يعكس نجاح استراتيجية التطور الرقمي للحكومة السعودية وتفوقها مقارنة بالعديد من الدول العربية.²

https://www.bayut.sa/blog/%D9%85%D9%82%D8%AA%D8%B7%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D8%AD%1D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9، شوهد

بتاريخ 02 ماي 2024، بتوقيت 10:22.

² صحيفة الشرق الأوسط،

<https://aawsat.com/home/article/3901086/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8-AF%D9%8A%D8%A9-%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%82->

الجدول رقم (11): نسبة التجارة الإلكترونية مقارنة بالتجارة التقليدية خلال الفترة (2015-2021)

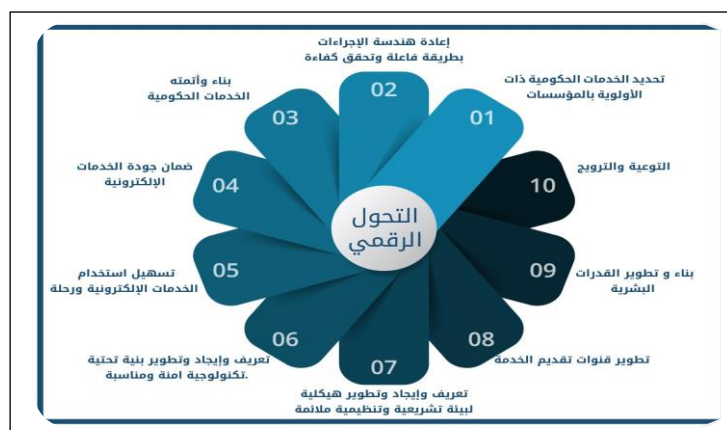
السنوات	النسبة المئوية
2015	7.4%
2016	8.6%
2017	10.2%
2018	11.9%
2019	13.7%
2020	15.5%
2021	17.5%

المصدر: مرصد قطاع الأعمال، التجارة الإلكترونية في السعودية مؤشرات وأرقام، غرفة الرياض مركز الاتصال الموحد، أغسطس 2021، ص 11.

المطلب الرابع الإدارة الإلكترونية في الأردن

يرجع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأردن إلى سنة 2020 أين قررت السلطات العليا للبلد اطلاق مبادرة استراتيجية للحكومة الإلكترونية، وهذا لتحسين جودة الخدمات العمومية، وفق رؤية استراتيجية تقضي باستخدام الحكومة الإلكترونية كفاعل أساسي في التطور الاقتصادي والاجتماعي، من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لجميع المستخدمين بغض النظر عن حيزهم الجغرافي، أو حالتهم الاقتصادية ومؤهلاتهم التقنية، كما حددت الرسالة التي تضم ضرورة التحول الرقمي لإرضاء العملاء باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة وتوظيف المؤهلات البشرية.

الشكل رقم (33): محاور التحول الرقمي في الأردن



المصدر: وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة، إدارة الحكومة الالكترونية وعملياتها، شوهذ بتاريخ 1983/05/02 بتوقيت 21:44.

شوهذ بتاريخ 02 ماي 2024، بتوقيت 14:28.

1 الخدمات الرقمية للحكومة الإلكترونية الأردنية: من خلال تصفح موقع بوابة الحكومة الإلكترونية الذي يحمل اسم (المملكة الأردنية الهاشمية الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية)، نرى بأنه يتميز بالبساطة والسهولة ويتوفر بلغتين: اللغة العربية، واللغة الإنجليزية، حيث لا تستعمل الأردن كثيراً اللغة الفرنسية كغالبية الدول الإفريقية، ولاحظنا بأن تصميمه جميل ويحتوي على كثير من الأيقونات المؤيدة بصور فوتوغرافية لآثار أردنية وكذلك صور الراية الرسمية وشعار البلد، ويحتوي أيضاً على رسوم توضيحية، وهي العوامل التي تراعى عند تصميم المواقع الإلكترونية الرسمية، وغايتها هي تسهيل الاستعمال للمستخدم الذي قد يكون ذو مستوى تقني وعلمي محدود، وبما أن الغاية من الحكومة الإلكترونية هي تقديم خدمات رقمية للمواطنين تتسم بالجودة وفاعلية الأداء، يجب تسهيل الاجراءات الرقمية للحصول عليها حيث لا تحتاج إلى التعمق بعلوم البرمجة والإعلام الآلي وإنما فقط الإلمام بكيفيات استخدام الإنترنت بشكل عام سواء من الأجهزة الذكية أو الكمبيوتر.

وقسم الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت أنواع المستخدمين إلى أربعة أنواع وهم: المواطنون، المقيمون بالأردن، المستثمرون، الزوار والسياح. وأضاف أيقونة خاصة بتغطية النشاطات الحكومية حيث يوفر معلومات رسمية للصحافيين وغيرهم من المهتمين، كما وفرت وصولاً مباشراً إلى الخدمات الإلكترونية الإلزامية التي تتعلق بما يلي:

- إصدار شهادة عدم المحكومة؛
- الاستعلام عن دفع المستحقات؛
- دفع المخالفات؛
- تجديد رخص المهن.

ويمكن الاستفادة من الخدمات الإلكترونية الاختيارية وهي:

- إصدار نسخة من شهادة الميلاد؛
- إصدار نسخة من شهادة الطلاق؛
- نسخة من شهادة الوفاة؛
- نسخة من شهادة القيد العائلي.

ولتسهيل الخدمات أيضاً وفرت العديد من التطبيقات الذكية مثل: صندوق الزكاة، وزارة المياه والري... إلخ، وأطلقت خدمة جديدة أسمتها سندي وهي عبارة عن وسيط رقمي على الوات ساب لاستقبال ونقل انشغالات المواطنين والإجابة عن استفساراتهم، على الرقم 06.5008080، وتوجد الكثير من الروابط عبر الضغط على صور معينة كطلبات التأشيرات والإقامة، ويبدو من خلال الموقع عزم الحكومة على تطوير الخدمات الإلكترونية وإطلاق خدمات جديدة لا سيما في ميدان التعليم، يتبين لنا عبر استعراض هذه المعلومات تفعيل الإدارة الإلكترونية كتوجه استراتيجي تبنته السلطات العمومية في الأردن، ومع ذلك يجب تسهيل وتحديث

الإجراءات والمواقع بصفة دورية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، الذي يتجه نحو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في كل الميادين¹.

2 التجارة الإلكترونية في الأردن: يعد التوجه نحو التجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي توجهها حديثاً لدول العالم في هذا العصر، الذي تسعى فيه هذه الدول إلى مواكبة التقدم العلمي والاستفادة من تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير الاعمال، وقد سعت المملكة الأردنية كغيرها من الدول العربية إلى تطوير اقتصادها والانخراط في التجارة الإلكترونية، وعهدت ذلك إلى وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة²، التي حاولت مرافقة التحول الرقمي وتوفير البيئة المناسبة للريادة في هذا المجال.

2-1- وضع التجارة الإلكترونية في الأردن: حسب دراسة مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (أونكتاد UNCTAD) لسنة 2020 قدر حجم مبيعات التجارة الإلكترونية العالمية بنحو 27 تريليون دولار، بينما يبلغ إجمالي حجم المبيعات في الأردن 788 مليون دولار، وهذا ما يوضح أن التجارة الإلكترونية مجسدة فعلاً بالأردن، ومرشحة للنمو والارتفاع عبر تحسين البنية التقنية.

أشارت دراسة قامت بها غرفة التجارة عدن عن توفر مؤهلات التجارة الإلكترونية بالأردن، وقدمت توصيات لتطويرها أكثر ومن بين هذه التوصيات نجد:³

- توحيد اجراءات الفحوص والرسوم الجمركية للطرود التجارية الصادرة من الأردن والواردة إليها؛
- تشجيع التسوق من خلال الإنترنت، وتحسين مواقع المتاجر الإلكترونية؛
- تدريب التجار المحليين على استخدام تقنيات التجارة الإلكترونية، خاصة أن أغلبهم أعرب عن استعداده لممارسة التجارة الإلكترونية، بفتح محلاتهم الإلكترونية والاستفادة منها لتدعيم حصصهم السوقية؛
- ربط مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل.

2-2- استراتيجية التجارة الإلكترونية في الأردن: وضعت الأردن استراتيجية التجارة الإلكترونية أكدت التزامها النهوض بالاقتصاد الوطني عن طريق تنمية التجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي، وقد أشار وزير الصناعة والتجارة والتموين الأردني يوسف الشمالي إلى

¹ الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية، <https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/Home>، شوهد بتاريخ 2024/05/05 بتوقيت 16:00.

² وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة،

https://www.modcc.gov.jo/AR/Pages/%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86، شوهد بتاريخ 2024/05/05، بتوقيت 17:00.

³ وكالة الأنباء الأردنية، تجارة عمان: توصية بتحويل المملكة إلى أسرع مراكز التجارة الإلكترونية بالمنطقة،

<https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=252400&lang=ar&name=news>، شوهد بتاريخ 2024/05/05 بتوقيت 17:30.

أن هذه الاستراتيجية هدفت بشكل واضح أن يصبح الأردن أحد أسرع المراكز الإقليمية نمواً في قطاع التجارة الإلكترونية وتجارة التجزئة عبر الإنترنت، وقد راهنت الأردن على التجارة الإلكترونية لتصبح محركاً رئيسياً لرفع الصادرات وتطويرها.

وتتوافق الاستراتيجية الوطنية للتجارة الإلكترونية مع أهداف السياسات والاستراتيجيات الوطنية والقطاعية الرئيسة الأخرى (مثل رؤية التحديث الاقتصادي، واستراتيجية التصدير الوطنية في الأردن، والسياسة العامة لريادة الأعمال)، كما توفر إطاراً لتسريع التجارة الإلكترونية وزيادة الجاهزية الكلية للاقتصاد الرقمي ودعم التحول الرقمي للاقتصاد الأردني، ويرتقب تنفيذ الاستراتيجية من خلال خطط عمل سنوية تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات ذات الأولوية البالغة، والتي تؤثر على نمو التجارة الإلكترونية والتأسيس لبناء اقتصاد رقمي شامل ومستدام، فبحسب الوزير سيتم العمل على تطبيق الرؤية الاستراتيجية للتجارة الإلكترونية على ثلاث مراحل، خلال فترة زمنية مدتها 10 سنوات، وهذه المراحل هي¹:

المرحلة الأولى (2023-2025): يتم التركيز في هذه المرحلة على توفير بيئة مناسبة للتجارة الإلكترونية، وجاذبة للاستثمار وريادة الأعمال، تكون قادرة على توفير دخل للمواطنين، وتعزيز القدرة التنافسية للمشاريع الصغيرة والصغيرة والمتوسطة، من خلال استخدام حلول التجارة الإلكترونية والتقنيات الحديثة لوسائل الإعلام.

المرحلة الثانية (2026-2029): في هذه المرحلة ينتظر أن يتم البناء على النتائج التي تحققت في المرحلة الأولى، والتركيز على تحقيق ميزة تنافسية من التجارة الإلكترونية في المنطقة.

المرحلة الثالثة (2030-2033): تساهم هذه المرحلة في وضع رؤية جديدة طويلة الأمد للتجارة الإلكترونية، بالتكليف مع تقنيات التجارة الإلكترونية وإجراء التغييرات اللازمة في وقت مبكر، حتى تصبح الأردن من أفضل الدول العربية تطوراً في مجال التجارة الإلكترونية والاقتصاد الرقمي.

وتشتمل خطة العمل للعام 2023، على إجراءات ذات أولوية بالغة، تتضمن إنشاء فريق عمل وطني للتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى وحدة متخصصة بالتجارة الإلكترونية في وزارة الصناعة والتجارة والتموين، وقد حددت مهام هذا الفريق الوطني بتنسيق الجهود لضمان التنفيذ والمتابعة، والسعي إلى ضمان تعزيز العمل المشترك بين القطاعين العام والخاص وممثلي المجتمع المدني، كما ينتظر منه المساهمة في استدامة عملية تطوير وتنفيذ السياسات المتعلقة بالتجارة الإلكترونية.

¹ وكالة الأنباء الأردنية، الشمالي يؤكد جاهزية الأردن وقدرته على المشاركة الفعالة في التجارة الإلكترونية،

<https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=250673&lang=ar&name=news>، شوهد بتاريخ

2024/05/05، بتوقيت 18:02.

3 مؤشرات قطاع الاتصالات في الأردن: نظرا لأهمية قطاع الاتصالات في توفير البيئة الأساسية للتجارة الإلكترونية، والحكومة الإلكترونية، نستعرض بعض المؤشرات الهامة من التقرير الرسمي للربع الرابع من سنة 2023 والذي تصدره هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، والتي يمكن عرضها في النقاط الآتية:¹

- نسبة انتشار الهاتف الثابت للأسر في هي 20.5% من عدد السكان بحجم إجمالي قدره 481101 اشتراك، منها 68% اشتراكات منزلية، و32% اشتراكات تجارية، ويقدر حجمها الزمني الإجمالي 23.2 مليون دقيقة؛
- نسبة انتشار الهاتف النقال 67.47% من عدد السكان، بحجم زمني إجمالي قدره 8.1 مليار دقيقة؛
- نسبة انتشار خدمة الإنترنت المتنقل 34% بحجم استهلاك نهائي قدره 528 مليون جيجا بايت؛
- حجم استهلاك الإنترنت الثابت 958 مليون جيجا بايت.

تدل هذه المؤشرات على توفر البنية الأساسية الضرورية للاتصالات التي تعتبر الشريان الرئيسي للإدارة الإلكترونية، وينبغي لهذه المؤشرات أن تتطور باستمرار حتى تواكب التطورات الحديثة، مثل تعميم تقنية الجيل الخامس للاتصالات.

المبحث السادس: عرض تجارب بعض الدول الأجنبية في الإدارة الإلكترونية

المطلب الأول: تجربة الصين في الإدارة الإلكترونية

1 استخدام الإنترنت في الصين نظرة عامة: تعد الإنترنت في الصين متطورة جدا إذ تنمو بمعدل زيادة ثابت قدره 10% بداية من سنة 2002 ومن المتوقع أن تكون السوق الاقتصادية الأسرع في العالم إلى جانب الهند، وقد بلغ عدد مستخدمي الإنترنت سنة 2002 في الصين 45.8 مليون مستخدم، بينما بلغ أواخر سنة 2023 ما يقارب 1.09 مليار مستخدم للإنترنت، أي أن نسبة 77.5 من الصينيين يستخدمون الإنترنت وهي نسبة مرتفعة جدا²، بالمقارنة مع سنة 1997 كان عدد مستخدمي الإنترنت في الصين 200000 مستخدم، وهذا يبين أن الزيادة بأكثر من 200 ضعف وهي زيادة مذهلة³ وبفعل العولمة فإن عدد مستخدمي الإنترنت يتزايد بسرعة هائلة، وخاصة في الصين أين تستعمل الإنترنت في ميدان الأعمال خاصة والبحث العلمي والثقافة والاعلام فاستخدام الإنترنت أصبح من الروتين اليومي⁴.

وتوجه الصين دعما للمواقع الإلكترونية الحكومية للدعاية والإشهار ونشر صور جيدة عنها، بتقديم احصائيات اقتصادية وسياسية متنوعة، وهذه المواقع موجهة سياسيا لخدمة توجهات السلطة والحزب الشيوعي الحاكم ومن أمثلة هذه المواقع: China.org.cin، تشاينا دايلي Chainadailiy.com، بيوبل peopl.com، راديو الصين الدولي arabic.cri.com،

¹ هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، مؤشرات قطاع الاتصالات، 2022، ص ص1-2.

² <https://arabic.news.cn/20240323/c239c2fe60ff49c2978279c4775de3ad/c.html> ، شوهد

بتاريخ 2024/05/16 بتوقيت 19:01.

³ Tuen-Yu Lau and AnThony Fung and Michael Ji, E-Government in China, Journal of Government, Volume2 N4.2008, P17.

⁴ Same reference as before.

تشاينا أون لاين Chinaonline.com، وعبر تصفح هذه المواقع الإلكترونية نجد أن جلها تسوق للصين وتعرف بثقافتها الشعبية وموروثها الحضاري مثل: ثقافة الكونغ فو وشو، كما تعرف بالمدن الصينية ونشاطات الوزراء والزيارات الوزارية أو الرئاسية المتبادلة مع مختلف الدول، وكذلك تحصر هذه المواقع الإلكترونية على إظهار حجم النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي، وقد زودت هذه المواقع بمختلف الوسائط الإلكترونية من صور وفيديوهات، كما أنها متوفرة بعدة لغات كالإنجليزية، والصينية، والفرنسية، والروسية والألمانية، والعربية، وغيرها من اللغات.

ورغم أنها مواقع دعائية وضعت للترويج للصين اقتصاديا وسياسيا غير أنها لا تفتقر إلى الموضوعية، حيث تستند على مراجع موثوقة: مواقع أممية، مجالات اقتصادية متخصصة في مجال الاحصائيات ومؤشرات التنمية والابتكار¹.

2 الحكومة الإلكترونية في الصين: تصنف الصين ضمن الدول المغلقة نسبيا نظرا لطبيعة نظامها السياسي، ولذلك فإن علاقة الحكومة والمواطن محدودة بعكس ما تطلبه الحكومة الإلكترونية، في شقها المتعلق بالحكومة إذ أن مشاركة المواطنين في السياسة والحكم من أهم المعايير، فالحكومة الإلكترونية الصينية غير متطورة كما هو عليه الحال في تايوان وسنغافورة والولايات المتحدة الأمريكية².

لكن محاولات الإصلاح الإداري والمدفوعة أيضا بالمصالح الاقتصادية تفرض التوجه نحو الحكومة الإلكترونية التي يمكن القول بأن لها وجهتين، وجهة اقتصادية ووجهة سياسية. فدور تكنولوجيا المعلومات في الحكومة الإلكترونية هو المساعدة على تنمية اقتصادية بشكل متزامن مع دعم إدارة عامة أكثر لا مركزية وشفافية، وتزود تكنولوجيا المعلومات الحكومة الإلكترونية بالأدوات اللازمة لتوفير المعلومات واستعمالها في الرقابة الحكومية³، ويمكن القول بأنه على الرغم من التخوف المستمر من الإنترنت لدى الطبقة السياسية وخصوصا الحزب الحاكم، إلا أن الحكومة اختارت الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لزيادة نفوذ السلطة وتعزيز الحكم السياسي وممارسة الرقابة المركزية على الإدارات العمومية، فهي وسيلة لتعزيز الإصلاح الإداري، ومكافحة الفساد حيث تمكن القيادة السياسية من مراقبة الخدمة العامة، دون أن ننسى فضلها في تبادل المعلومات بين موظفي القطاع العام.

وتساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال على تسهيل التنسيق الإداري والتخلص من الإجراءات البيروقراطية الغير ضرورية، خاصة في حالة الصين التي تعاني من نظام مركزي مشدد يكون في كثير من الأحيان غير فعال، ولهذا فإن التوجه نحو الحكومة الإلكترونية يمكن أن يحسن الكفاءة والفعالية الإدارية.

فالصين بلاد شاسعة من حيث المساحة وبكثافة سكانية تفوق المليار نسمة، تتوزع على 22 مقاطعة، 08 مناطق ذاتية الحكم، 04 بلديات، خططت لنظام التشغيل الآلي لمكاتب الإدارة الوطنية، وبدأت منذ سنة 1999 العمل على الحكومة الإلكترونية

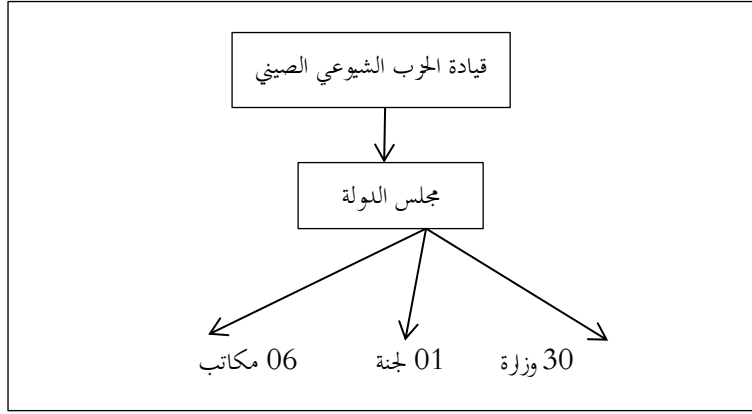
¹ <https://chinaonline.com/index.php>, 16.05.2024.13:26.

² Tuen-Yu Lau and AnThony Fung and Michael Ji, Same reference as before.

³ Lianjie Mab and Jongpil Chunga and Stuart Thorsona, E-government in China: Bringing economic development through administrative reform, Government Information Quaterly 22 (2005), P21.

كما وضعت استراتيجية طويلة المدى تشمل البنية التحتية للمعلومات وشبكة الاتصالات وفق خماسية تسمى خطة الاقتصاد الوطني تمتد من 2001 إلى 2005¹.

الشكل رقم (34): النظام السياسي في الصين



Source: Lianjie Mab and Jongpil Chunga and Stuart Thorsona, E-government in China: Bringing economic development through administrative reform, Government Information Quaterly 22 (2005), P21

وقد حاولت الحكومة الإلكترونية الصينية تحقيق الأهداف التالية:²

- إعادة هندسة العمليات الحكومية؛
- تعزيز شفافية الدوائر الحكومية؛
- تحسين الخدمات الحكومية لقطاع الأعمال G2B؛
- تحسين العلاقة بين قطاع الأعمال والحكومة B2G؛
- تسهيل الإجراءات الإدارية للاستفادة من الخدمات العمومية؛
- تعزيز التواصل المفتوح مع الهيئات الرسمية، وتجسيد أبعاد الحوكمة من خلال دعم الشفافية والمساءلة؛
- تسريع وتيرة الإصلاح الإداري؛
- تنشيط العلاقة بين الدولة وقطاع الأعمال والمواطنين؛
- تحفيز النمو الاقتصادي وجذب الاستثمارات الأجنبية؛
- تحسين جودة الخدمات العمومية وتسريعها عبر المنصات الرقمية؛
- تعزيز الحوكمة المحلية.

¹ Lianjie Mab and Other, Same reference as before, P21.

² Same reference as before, P24.

3 التجارة الإلكترونية في الصين: بفضل انتشار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في قطاع التجارة، لم تعد التجارة الإلكترونية خياراً بل إلزاماً للدول التي تريد مواكبة التقدم ومسايرة العولمة، ورغم أن الصين إلى غاية سنة 2000 لم تكن رائدة في التجارة الإلكترونية، بسبب ضعف بنية الاتصالات خاصة ما يتعلق بوسائل الدفع الإلكتروني، والعدد القليل لمستخدمي الإنترنت الذي لم يتجاوز 2 مليون مستخدم، ولا يخفى على أحد أن الصين إلى عهد قريب كانت تحتفظ من الإنترنت وتفرض رقابة مشددة على استخدامها، غير أنها وبفضل التحول الرقمي سجلت سنة 2020 المرتبة الأولى عالمياً في التجارة الإلكترونية، متفوقة على أمريكا واليابان وبريطانيا وكوريا الشمالية بحجم 955 مليار دولار، وبنسبة نمو 05% وبلغ نصيب الفرد الواحد من التجارة الإلكترونية 683 دولار¹.

4 مؤشرات العلم والتكنولوجيا في الصين: يمثل التعرف على المؤشرات الرسمية للعلم والتكنولوجيا خطوة أساسية لفهم تجربة أي دولة في مجال الإدارة الإلكترونية، وباعتبار أن البنك الدولي يُعد من أهم الجهات الدولية الموثوقة في إصدار المؤشرات المتعلقة بالتنمية، فقد تم الاعتماد على بياناته في عرض المؤشرات المتعلقة بالعلم والتكنولوجيا:²

- بلغ مؤشر الإنفاق على البحث والتطوير في الصين 2.71% من إجمالي الناتج المحلي، وهي أعلى نسبة منذ سنة 1996 أي سجلت 1.97%؛
- بلغت رسوم حقوق الملكية الفكرية 446.25 مليار دولار أمريكي سنة 2022.
- بلغت صادرات التكنولوجيا المتقدمة سنة 2022 ما يعادل 19% من مجموع صادرات السلع المصنوعة، وقد عرف هذا المؤشر أقصاه سنة 2022 أين بلغ 20%؛
- بلغ عدد الباحثون العاملون في مجال البحث والتطوير سنة 2018 ما يقارب 1525 باحث لكل مليون شخص؛
- بلغت صادرات التكنولوجيا المتقدمة 3.45 تريليون دولار سنة 2021؛
- بلغت طلبات تسجيل براءات الاختراع لغير المقيمين في الصين 1015900 طلب لسنة 2021؛
- بلغ عدد المقالات في المجالات العلمية والتقنية 2933011 مقال سنة 2020.
- بلغ مؤشر أداء الخدمات اللوجستية 3 من 5 سنة 2022 وهو مؤشر فوق المتوسط بقليل؛
- نالت الصين الرتبة 03 لمؤشر الابتكار لمنطقة جنوب شرق آسيا، عد كل من كوريا وسنغافورة، واحتلت المركز 11 عالمياً وهذا بحسب إحصائيات 2022³.

¹ بكيجل الشريف، كروشة فاطمة الزهراء، آثار التجارة الإلكترونية عبر الحدود في الصين على التجارة الخارجية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08 العدد 01 (2021)، ص 168.

² <https://data.albankaldawli.org/topic/science-and-technology?view=chart> ، شوهده بتاريخ 2024/05/16 بتوقيت 19:27.

³ https://www.wipo.int/pressroom/ar/articles/2022/article_0011.html ، شوهده بتاريخ 2024/05/16 بتوقيت 19:30.

المطلب الثاني: تجربة امريكا في الإدارة الإلكترونية

1 نبذة عن تطوير الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية: تعتبر الولايات المتحدة دولة رائدة إلكترونيا، حيث عرفت الكمبيوتر والإنترنت قبل غيرها من الدول، محافظة على تفوقها التكنولوجي على العالم منذ الحرب العالمية الثانية، وتعود جذور تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذا البلد إلى اهتمام السياسة الحكومية بشؤون التحول الرقمي، كخيار استراتيجي بالموازاة مع التخطيط لجلب مصادر مالية لتشغيل وصيانة برامج الإدارة الإلكترونية العامة، وتعمل الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتقديم الخدمات العامة في أي مكان وأي زمان، كما تعد وسيلة اتصال بين الحكومة والمواطن.

كانت البداية مع برنامج الأبحاث المتقدمة ARPANET التي أنشئت في البداية كحلقة وصل بين معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT في جامعة كامبريدج وشركة تطوير الأنظمة في كاليفورنيا سنة 1965، حيث كان الاتصال الأصلي عبر خط هاتف بسرعة 1200 بت في الثانية، وفي سنة 1969 وصل عدد العقد على ARPANET إلى أربعة وبحلول عام 1971 وصل إلى 15 عقدة، وتم تقديم البريد الإلكتروني عليها في سنة 1974، كما بدأت جامعة نيويورك في تقديم خدمة البريد الإلكتروني ونقل الملفات باستخدام خدمة (BITNET (Because its Time NETWORK بتداول البريد الإلكتروني الرئيسية للجامعات، وبقي العمل بهذه الشبكة إلى أن قام تيم بيرنرزلي بتطوير شبكة الويب العالمية أثناء عمله في المنظمة الأوروبية للأبحاث النووية (CERN) في سويسرا، بعدها انتقل إلى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا سنة 1974 حيث أسس اتحاد شبكة الويب العالمية (World Wide Web Consortium(W3C وهي المنظمة التي تضع معايير الويب في جميع أنحاء العالم.

يجدر التنويه بأن الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية خدمة غير ربحية تقدمها مؤسسات خاصة بسعر رمزي، عكس بعض الدول في أوروبا وآسيا، غير أن العيب الوحيد في التزويد بخدمة الإنترنت أن الشركات الخاصة مدفوعة بالمصلحة تركز على المناطق الحضرية والمناطق الغنية أكثر من المناطق الريفية والمناطق الفقيرة، وهذا ما تعمل الحكومة الأمريكية على حله لضمان وصول عادل للإنترنت لجميع المواطنين¹.

الجدول رقم (12): استخدام الإنترنت في المناطق الحضرية والريفية في الولايات المتحدة الأمريكية

إنترنت خارج المنزل			إنترنت المنزل			
الفجوة	م حضرية	م ريفية	الفجوة	م حضرية	م ريفية	الجهة
3.1%	64.1%	61%	1.5%	71%	69.5%	شمال شرق البلاد
9.4%	63.1%	53.7%	8.3%	74%	65.7%	الغرب الأوسط
15.3%	61.7%	46.4%	12.4%	70.70%	58.3%	الجنوب
10.1%	67%	56.9%	6.9%	75.50%	68.6%	الغرب
11.8%	63.7%	51.9%	9.3%	72.60%	63.3%	المتوسط

¹ Carmine Scavo, **The Digital Divide and E-Government in the United States**, International Journal of eGovernance and Networks, Volume 1, Number 1, May2003, P4.

Sours: Carmine Scavo, **The Digital Divide and E-Government in the United States**, International Journal of eGovernance and Networks, Volume 1, Number 1, May2003, P4.

وتتميز تجربة الولايات المتحدة الأمريكية بما يلي:¹

- وجود مستوى عالي في استخدام تكنولوجيا المعلومات والأنترنت، حيث يوجد أكثر من 35 مليون صفحة ويب فدرالية متاحة في 22 ألف موقع ويب فدرالي؛
- استخدمت تطبيقات الإدارة الإلكترونية باكرا سواء في المجال العسكري أو المدني، وذلك منذ الحرب العالمية الثانية إلى تسعينات القرن المنصرم أين فتح باب للاستخدام التجاري للإنترنت؛
- وصلت نفقات تكنولوجيا المعلومات بأمریکا 48 بليون دولار سنة 2002، و 52 بليون دولار سنة 2003. وهو مبلغ كبير جدا يعكس تطور البنية التحتية التقنية، التي تلائم التحول الرقمي بل توفر أفضل مناخ له.

كما تعد الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول التي تبنت الحكومة الإلكترونية والمواطن الإلكتروني، ومما ساعد في ذلك وقوف الإدارة العليا وراء هذه الاستراتيجية، حيث عرف عن الرئيس السابق بل كلبتون 1997 توجيهاته بدعم الحكومة الإلكترونية، أين أصبح جمهور المواطنين، والمتعاملين الاقتصاديين، يحصلون بفضلها على الخدمات العمومية من البوابة الإلكترونية للحكومة، كما عزز ذلك الرئيس جورج بوش الذي طور كثيرا مشروع الرقمنة أكثر من سابقه، في فترة حكمه التي امتدت لعهدتين (08 سنوات) وبالإضافة إلى رعاية القيادة العليا للحكومة الإلكترونية، شرعت الولايات المتحدة الأمريكية قانونين ملزمين يفرضان استخدام الحكومة الإلكترونية وهما: قانون التخلص من الأعمال الورقية، وقانون (كلينجر- كوهين) المتعلق بوضع الخدمات للمواطنين والقطاع الخاص على شبكة الأنترنت.

2 الفجوة الرقمية في الولايات المتحدة الأمريكية: تعد الولايات المتحدة الأمريكية دولة رائدة تاريخياً في تطوير الإنترنت على مستوى العالم، فقد قامت ببناء بنية تحتية قوية للإنترنت، ثم حولت مسؤولية تقديم خدمة الإنترنت إلى القطاع الخاص، مما أدى إلى تطور شبكة إنترنت ذات جودة عالية، خاصة في المناطق ذات الدخل المرتفع، غير أن جودة الخدمة في المناطق الفقيرة والريفية ذات الكثافة السكانية المنخفضة تبقى أقل بكثير مما عليه في المدن والمناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة، مما يشكل تحدياً أمام مستوى الإدارة الإلكترونية التي تتطلب وصولاً أفضل إلى الإنترنت لإتاحة الخدمات الإلكترونية لجميع المواطنين، وتمكينهم من المشاركة في الديمقراطية الرقمية، كما يجب مراعاة الفجوات الرقمية بين الفئات العمرية المختلفة، وكذا بين الناطقين بالإنجليزية والناطقين بالإسبانية، وبين المناطق الحضرية والريفية، ولذلك، من الضروري أن تركز السياسات الرقمية على توفير وصول عادل إلى شبكات الاتصالات ذات الجودة والتقنيات المتقدمة.

¹ مرزوقي مرزوقي وزميلاته، آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر- تجارب دولية وعربية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05 العدد 02 (2021)، ص ص 113-132.

3 الإدارة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية البلديات كنموذج: قام كل من مارك هالبرين Mark Halperin ورون مانهوران Ron Manhuran وروبرت اشتيك Robert Shtick وجينين ستورز Jenine Storz من جامعة نيوجرسي وجامعة سان فرانسيسكو وبرعاية مشتركة من الجمعية الأمريكية للإدارة العامة والمعهد التكنولوجي العام بإجراء دراسة مسحية للبلديات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، من خلال تقييم مواقعها الإلكترونية وفقا للمعايير الآتية:¹

- أمان المواقع الإلكترونية؛
- سهولة المواقع الإلكترونية؛
- محتوى المواقع الإلكترونية؛
- نوعية الخدمات الإلكترونية المقدمة؛
- استجابة المواطنين ومشاركتهم في المواقع الإلكترونية.

هذه الدراسة هي تقييم للإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء البلاد، إذ تمس 50 ولاية بالإضافة إلى العاصمة واشنطن كما تمس أيضا أكبر بلديتين من حيث الكثافة السكانية، وتم التقييم من 159 خبير حيث تخضع كل بلدية إلى تقييمين مختلفين وفي حالة التساوي تعرض على مقيم ثالث، ومن بين 101 بلدية تحصلت واشنطن على المرتبة الأولى ثم تلتها بورتلاند ونيو أورليانز ولوس أنجلوس في المراتب الأولى

الجدول رقم (13): أفضل 20 مدينة في الحوكمة الرقمية

الرتبة	الولاية	المدينة	المشاركة	خدمة	محتوى	سهولة الاستخدام	الخصوصية	إجمالي
1	العاصمة	واشنطن	11.64	13.05	14.20	18.75	10.0	67.64
2	أو	بورتلاند	8.73	10.68	14.40	15.63	12.80	62.23
3	نيويورك	نيويورك	6.18	12.88	13.40	17.19	12.00	61.66
4	لوس أنجلوس	نيو أورليانز	5.64	12.72	13.40	15.00	14.40	61.15
5	كاليفورنيا	لوس أنجلوس	10.00	10.51	11.40	13.13	13.60	58.64
6	يوتا	سولت لايك سيتي	4.37	14.92	14.00	14.38	10.00	57.66

¹ Sours: Marc Holzer and other, **U.S. Municipalities E-Governance Survey (2008) An Assessment of Municipal Websites**, P15.

56.52	8.80	16.26	13.20	8.82	9.46	مينيابوليس	مينيسوتا	7
55.81	12.00	15.32	12.40	11.1 9	4.91	بوسطن	ماجستير	8
55.78	13.60	13.76	13.20	10.6 8	4.55	كولومبوس	أوه	9
55.28	12.80	14.07	13.20	10.8 5	4.37	سياتل	وا	10
54.91	11.20	10.32	14.60	14.0 7	4.73	فيلادلفيا	بنسلفانيا	11
54.76	10.80	13.76	12.20	12.3 8	5.64	لوزيفيل	كنتاكي	12
53.73	14.40	12.82	10.20	10.6 8	5.64	سانت لويس	ميزوري	13
53.65	8.80	15.01	13.60	11.5 3	4.73	القديس بول	مينيسوتا	14
53.42	14.00	15.63	11.00	9.15	3.64	مانشستر	نيو هامبشاير	15
51.87	11.60	14.38	10.40	9.50	6.00	دنفر	شركة	17
51.80	11.20	12.51	10.80	12.2 1	5.10	كليفلاند	أوه	18
51.63	14.80	11.88	12.20	7.12	5.64	إنديانا بوليس	في	19
51.34	9.20	14.38	15.00	6.95	5.82	سيوكس فولز	SD	20

Source: Marc Holzer and otherm, U.S. Municipalities E-Governance Survey (2008) An Assessment of Municipal Websites, P8.

إن الإدارة الإلكترونية للبلديات لها علاقة وثيقة بالحكومة الإلكترونية، إذ تحرص على تطوير المواقع الإلكترونية باستمرار لتقديم الخدمات العامة والمعلومات بشفافية، ومن مزايا هذه المواقع الإلكترونية توفيرها امكانية مشاركة المواطنين في الحكم ضمن الحكومة المحلية لكن لتحقيق ذلك يجب أن تكون هذه المواقع ملائمة للمتطلبات الآتية:¹

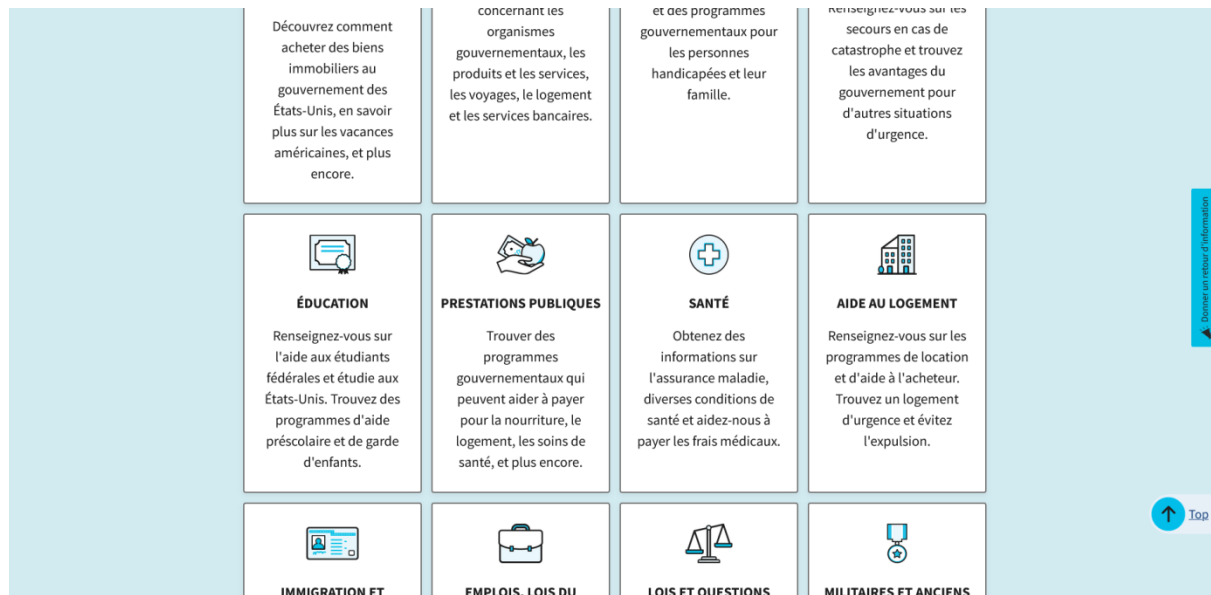
- توفير الوصول إلى المعلومات الحكومية والاجتماعات العامة على مدار الساعة وأيام الأسبوع؛
- توفير الوصول إلى صناديق الرعاية الاجتماعية والمعاشات التقاعدية؛
- توفير خدمة المشاركة وتعاون المواطنين مع السلطات المحلية؛
- توفير آليات الديمقراطية الرقمية كالترشح، التصويت...إلخ.

¹ Sours: Marc Holzer and other, U.S. Municipalities E-Governance Survey (2008) An Assessment of Municipal Websites, P18.

تتضمن المواقع الإلكترونية عادة معلومات حول مجلس المدينة، ورئيس البلدية والسلطة التنفيذية، كما توفر روابط مختلفة لاستخدامها بسهولة من طرف المواطنين، لكن ورغم التقييم الجيد إلا أن الباحثين أكدوا على ضرورة مشاركة المواطنين أكثر عبر المواقع الإلكترونية، كما قدمت توصية بتحسين المستمر للمواقع الإلكترونية، وتقليص الفجوة بين أكبر بلدية وثاني أكبر بلدية ونرى بأن هذه الدراسة قيمة جدا ويجب على البلديات المتأخرة في الترتيب أن تعمل على تحسين حوكمتها الرقمية كما يجب تعليم المواطنين علوم الكمبيوتر حتى تنجح سياسات الرقمنة.

4 الحكومة الإلكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية: من خلال موقع بوابة الحكومة الإلكترونية الأمريكية على شبكة الإنترنت نرى بأنه يتوفر على المعلومات والخدمات لكل الفئات والشرائح العمرية، بداية من الشؤون الاجتماعية إلى شؤون الأسرة والمواليد الجدد، المراهقين والشباب، المتقاعدين، وحتى تصريحات وشهادات الوفاة وتوجد الكثير من الخدمات أيضا مثل شراء العقارات وخدمات السفر والحجز والخدمات الاجتماعية للمعاقين وتسيير الكوارث والأخطار وخدمات التعليم والصحة والسكن والهجرة والعمل والتأمين على البطالة والعدل وقدماء المحاربين وإنشاء المؤسسات الصغيرة وتسديد الضرائب والاقتراع الرقمي، كما يمكن العثور على منصة الحكومة الإلكترونية على وسائل التواصل الاجتماعي: فيسبوك، يوتيوب، تويتر، انستغرام، ويتوفر الموقع بلغتين اللغة الانجليزية واللغة الاسبانية، وهما اللغتين الأكثر استعمالا في الولايات المتحدة الأمريكية لكن يمكن ترجمة الموقع إلى الكثير من اللغات عبر استعمال المتصفح للترجمة الآلية والآلية، فضلا عن انتشار تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تسهل الترجمة أيضا¹.

الشكل رقم (35): صورة عن منصة الحكومة الإلكترونية الأمريكية عينة الخدمات الإلكترونية



Source: <https://www.usa.gov/>, 09/05/2024, 23h15.

¹ <https://www.usa.gov/>, 09/05/2024, 23h00.

وبحسب تقرير الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لسنة 2016، احتلت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية المرتبة 12 عالمياً وهذا بحسب مؤشري: (OPI) المشاركة الإلكترونية و (EGDI) مؤشر تطور الحكومة الإلكترونية¹

المطلب الثالث: تجربة سنغافورة في الإدارة الإلكترونية

تشيد الكثير من الأبحاث العلمية بالتجربة الملهمة لسنغافورة في الإدارة الإلكترونية، والتنمية الاقتصادية ككل التي حققت فيها مؤشرات هامة تتعلق بالتجارة الخارجية، والابتكار والتعليم والمشاريع المقاولاتية، وعليه سنحاول قراءة وتحليل هذه التجربة.

1 معلومات عامة عن سنغافورة: سنغافورة هي دولة صغيرة عاصمتها مدينة سنغافورة، تتكون من عدة جزر وتقع في جنوب شرق آسيا، بين إندونيسيا وماليزيا، وتبلغ مساحتها 725.7 كلم² وهي ثاني أصغر دولة في آسيا، تتميز بمناخ استوائي حار ورطب ويبلغ سكانها 5.4 مليون نسمة، يتكلم سكانها اللغة الانجليزية والماليزية بالإضافة إلى المنادين والتاميلية، ويدين أغلب سكانها بالبوذية أو المسيحية، وتتبع سنغافورة النظام السياسي الجمهوري البرلماني وعملتها الرسمية الدولار السنغافوري الذي يبلغ سعر صرفه 1.33 مقابل 1 دولار امريكي.

يبلغ الناتج المحلي الاجمالي في سنغافورة حوالي 615 مليار دولار وهذا مؤشر على قوتها الاقتصادية إذ تصنف كسادس أكبر اقتصاد في جنوب شرق آسيا، كما تعتبر من أكثر الوجهات السياحية المفضلة في العالم إذ يقصدها 18.5 مليون سائح سنوياً لزيارة الحدائق والشواطئ والمتنزهات والحي الصيني... إلخ، كما أن جواز السفر السنغافوري أقوى جواز سفر في العالم حيث يمكن لحامله السفر إلى 196 دولة دون تأشيرة أو بالحصول عليها مباشرة عند الدخول، وتوجد فقط 33 دولة في العالم تفرض على حاملي جواز السفر السنغافوري تأشيرة الدخول².

2 مؤشرات البنية المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية: لمعرفة جاهزية أي دولة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي للأعمال والخدمات يجب الاطلاع على المؤشرات الأساسية لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، وبعض المؤشرات الأخرى المتعلقة بالتعليم والابتكار وفيما يلي نوضح أهم المؤشرات لسنغافورة التي تحصلت عليها سنة 2021 وهي كالآتي:³

2-1- مؤشر المعرفة: تولي سنغافورة أهمية بالغة للمعرفة وتطبق نموذج اقتصاد المعرفة، فهي رائدة في الصناعات العلمية والمعرفية مثل الشرائح الإلكترونية، والصيدلة والطب، وصناعات الفضاء وغيرها، وقد حصلت على المرتبة التاسعة 09 من بين 123 دولة بـ 68 نقطة

¹ لبرش سارة وشطارة نبيلة، التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03 العدد 01 جوان 2019، ص 123-146.

² <https://visaindex.com/ar/country/singapore-passport-ranking/>، شوهده بتاريخ 2024/05/11، بتوقيت 10:34.

³ سنغافورة، وثيقة احصائية محملة من الإنترنت على الرابط:

<file:///C:/Users/Hp/Downloads/%D8%B3%D9%86%D8%BA%D8%A7%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A9.pdf>، تاريخ التحميل 2024/05/11.

وبلغ المتوسط العالمي 48.6 نقطة، أي أن سنغافورة سجلت 19.4 نقطة عن المتوسط وهذا ما يؤهلها لأن تستقطب الكثير من الاستثمارات الأجنبية المتخصصة في التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي.

2-2- مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال: نظرا لاستراتيجية الدولة السنغافورية للتنمية الاقتصادية واستثمارها لعقود من الزمن يمكن القول إنها حصدت ثمار نجاحها وافتكت المرتبة الأولى بقيمة 76.04 نقطة، وهذا ما يؤهلها لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكل نجاح وأريحية.

2-3- مؤشر الاقتصاد: تحصلت سنغافورة على المرتبة الأولى بقيمة 82.73 نقطة.

2-4- مؤشر البحث والتطوير والابتكار: بفضل ضبط سياسات التعليم بكل أطواره وتشجيع المؤسسات الناشئة حققت سنغافورة ضمن مؤشر التطوير والابتكار المرتبة 13 عالميا بقيمة 46.61 نقطة، وإذا أخذنا في الحسبان حجم التنافس العالمي الكبير من دول معروفة كأمريكا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا والصين واليابان وكوريا الجنوبية وفيتنام والهند وفنلندا... ندرك بأن هذه المرتبة محفزة جدا ودليل على التمكن في البحث والتطوير الذي يتجه في الوقت الحالي نحو علوم الاتصال والمعلومات والبرامج الإلكترونية والذكاء الاصطناعي.

2-5- مؤشر التعليم العالي: حصلت سنغافورة على المرتبة 30 عالميا بقيمة 57.79 نقطة، وهي مرتبة متأخرة نوعا ما مقارنة ببقية المؤشرات ويعود السبب في رأينا إلى التركيز على التعليم الثانوي أكثر، وكذلك فإن غالبية الطلبة السنغافوريين يكملون دراستهم الجامعية بأمريكا، ويتوجب على سنغافورة تحسين ترتيبها العالمي وفتح جامعات دولية بالشراكة مع الجامعات الأمريكية والأوروبية وغيرها من الدول المعروفة بجودة خدمات التعليم العالي لديها.

2-6- مؤشر التعليم التقني والتدريب المهني: سجلت المرتبة 15 ضمن الترتيب العالمي بقيمة 65.25 نقطة، وهي مرتبة تنافسية جيدة لأنها من بين 123 دولة، وهو ما يؤهلها لاستمرار في نهج التنمية الاقتصادية المستدامة لأن اليد العاملة المؤهلة موجودة للعمل في المؤسسات الاقتصادية والمشاريع الناشئة.

2-7- مؤشر التعليم قبل الجامعي: تحصلت على المرتبة 47 ضمن الترتيب العالمي ورغم أنها في النصف الأول لكن نرى بأنه من الضروري تطوير مؤسسات التعليم سواء الإعدادية أو المتوسطة والثانوية لتحسين الترتيب العالمي، خاصة أنها تتجه نحو اقتصاد المعرفة والحكومة الذكية، وقد تحصلت على مجموع 71.29 نقطة.

2-8- مؤشر البنية التحتية: تحصلت على المرتبة العاشرة ضمن الترتيب العالمي، بمجموع نقاط قدره 80.4 نقطة، وهذا دليل على تطور البنية التحتية التكنولوجية، فهي توصف بالدولة الذكية.

من قراءة هذه المؤشرات نجد بأنها ملائمة جدا لتطبيق الإدارة الإلكترونية بكل أشكالها وتطبيقاتها سواء تعلقت بالخدمات العمومية كالصحة والتعليم أو الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية لأن وسائل الدفع الإلكتروني متاحة، نظرا لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

3الحكومة الإلكترونية في سنغافورة: تعد سنغافورة من الدول الرائدة عالميا في تطبيق تكنولوجيا الاعلام والاتصال في كل جوانب الحياة، وطبعا تعد الحكومة الإلكترونية إحدى التطبيقات العصرية المهمة لكونها تسهل تقديم الخدمات للمواطنين بشكل رقمي، زيادة عن فتح قنوات التواصل مع المواطنين لإبداء الرأي والتفاعل مع السياسات الحكومية، في إطار الحوكمة وإشراك المواطنين كقوة اقتراح وايضا توفير الشفافية والمساءلة والتشاور مع فعاليات المجتمع المدني، وهو ما يعبر عنه بمصطلحي الحوكمة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية.

صنفت سنغافورة كواحدة من أفضل خمس مجتمعات في العالم، تتمتع بالذكاء من حيث النسب المثوية لمستخدمي، كما حصلت على المرتبة الثانية بعد الولايات المتحدة الأمريكية، من حيث توفر الخدمات الحكومية عبر الإنترنت وفقا لدراسة استقصائية شملت 22 دولة¹، واعتمدت خرائط طريق استراتيجية للوصول إلى الإدارة الرقمية وهي كما يلي:²

3-1- خريطة الطريق الأولى Infocomm Roadmap: بدأت بتاريخ 24 جويلية 2000 ركزت على التكنولوجيا الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات.

3-2- خريطة الطريق الثانية Infocomm Roadmap: تبدأ من تاريخ 20 مارس 2001 ركزت على أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية وربط المنازل بشبكة الإنترنت.

3-3- خريطة الطريق الثالث Technology: شرعت فيها من تاريخ 20 مارس 2001 ركزت على أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتجارة الإلكترونية وربط المنازل بشبكة الإنترنت.

3-4- خريطة الطريق الرابعة Infocomm Technology map: تبدأ الخريطة الأخيرة بتاريخ 26 نوفمبر 2002 وركزت على تكنولوجيا الشبكات وأمن التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية.

مثلا نلاحظ أن خرائط الطريق متقاربة جدا وهو ما يدل على أن سنغافورة اعتمدت على الاستخدام المكثف لتكنولوجيات المعلومات والاتصال لتحول رقمي سريع وفعال، لقد جسدت الحكومة الإلكترونية السنغافورية واعتمدت على مفهوم منصة النافذة الموحدة One-Stop Window أين يمكن للأفراد والشركات استخدام هذه المنصة للوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات العمومية المختلفة، وحققت هذه المنصة عائدات ملموسة في القطاع العمومي مثل: تقليص وقت المعاملات بنسبة 90%، وانخفاض نسبة 50% في إدخال البيانات، كما قللت ازدواجية الإجراءات الحكومية إلى حد بعيد³.

¹ Scott Baum and Tanyigucanlar and Arum Mahizhnan, **ICT and e-gouvernance in Singapore**, resarchgate, 13october2014, P14.

² أقران سهام وبوقصة سليمة، الإدارة الرقمية وتطبيقاتها في الدول العربية والأجنبية-نماذج، ملتقى دولي بعنوان "الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر"، جامعة المسيلة، كلية الإعلام والاتصال، يومي 27.28 نوفمبر 2023، ص 14.

³ علي محمد الخوري، **الحكومة الرقمية مفاهيم وممارسات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2021 القاهرة، ص 135-136.

ما ساعد في هذا التحول الرقمي الرهيب هو انعدام الأمية الإلكترونية في المجتمع السنغافوري، حيث نجحت البرامج المجانية للفتات الفقيرة، وغيّرت المناهج التعليمية لتتلاءم مع النقلة الرقمية النوعية أين أصبحت المناهج تعتمد أكثر على تكنولوجيا المعلومات بتوزيع زمني قدره 30% من مجموع التوزيع، وحتى يستفيد قطاع التعليم من التقنية الرقمية الحديثة تم ربط جميع المدارس بشبكة اتصالات موحدة بالتزامن مع تأهيل المدرسين على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة¹، و يجري حاليا التقدم أكثر باستعمال الذكاء الاصطناعي الذي طور كثيرا قواعد البيانات ونظم المعلومات، ويصف الكثير من الباحثين سنغافورة بأنها حكومة ذكية أو مدينة ذكية وهي أحدث شكل من أشكال الحكومة الإلكترونية التي تجمع بين الاعتماد على الإنترنت والذكاء الاصطناعي.

المطلب الرابع: تجربة إستونيا في الإدارة الإلكترونية

وقع اختيارنا على تجربة إستونيا في الإدارة الإلكترونية نظرا لنجاحها الباهر في التحول الرقمي، التي تخطى بإشادة خاصة من قبل الباحثين الكثيرين وحتى الهيئات الأممية، وعادة ما توصف بأنها من أبرز التجارب الرقمية الدولية في العالم، وقد نالت النصيب الأوفر من البحوث، ومن بين وسائل الاعلام التي تحدثت عنها نيويورك تايمز، فايننشال تايمز، فوربس، وقد نجحت أيضا في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأفضل مثال على ذلك هو منصة سكايب Skype للاتصالات المرئية والمسموعة والتي أنشئت بإستونيا ولا يزال مقرها هناك وقد استحوزت عليها شركة مايكروسوفت² Microsoft.

1 نبذة قصيرة عن إستونيا: هي دولة تقع في منطقة بحر البلطيق بشمال أوروبا، يحدها من الشمال خليج فنلندا ومن الغرب بحر البلطيق ومن الجنوب لاتفيا ومن الشرق بحيرة بيبوس والاتحاد الروسي تبلغ مساحتها 45227 كلم²، تتميز بمناخ موسمي معتدل، لغتها الرسمية هي الإستونية، تنقسم إلى 15 مقاطعة، عاصمتها تالين، عدد سكانها 1319133 نسمة، لديها أكبر ناتج محلي للفرد الواحد بين جمهوريات الاتحاد السوفياتي سابقا، وصنفها البنك الدولي بأن لديها اقتصاد ذو دخل مرتفع، بينما صنفها صندوق النقد الدولي بأنها ذات اقتصاد متطور، وهي عضو في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وقد سجلت إستونيا مؤشرات عالية في التنمية البشرية وحرية الإعلام والحرية الاقتصادية والسياسية³.

2 بداية التحول الرقمي في إستونيا: في سنة 2000 تم سن قانون يجبر جميع المؤسسات الحكومية على قبول التوقعات الرقمية وعدم طلب مستندات ورقية، وفي سنة 2002 أطلقت نظام هوية وطنية رقمية عالية التقنية تستخدم في دفع الضرائب والتصويت الإلكتروني وإجراء الخدمات المصرفية والاستفادة من خدمات الرعاية الصحية وغيرها من الخدمات الرقمية، ولم تصل إستونيا للمستوى الراقى الذي وصلت له بإجراءات اعتباطية وارتجالية وإنما بسياسات استراتيجية مدروسة وتوجه واضح نحو الرقمنة، ليس فقط في الخدمات العمومية وإنما في كل الميادين خاصة التجارة والتعليم والثقافة وغير ذلك من القطاعات الحساسة، وأدى هذا التحول إلى استخدام الإنترنت بشكل يومي ف 72% من المواطنين يطلعون على الأخبار من الإنترنت، و 46% يجرون مكالمات صوتية أو مرئية

¹ محمد فؤاد محمود، تفعيل منظومة الحكومة الإلكترونية لدعم خطط التنمية المحلية، مجلة جمعية المهندسين المصرية، العدد الأول 2014.

² Rainer Kattel and Ines Marjel, *Estonia's Digital Transformation Mission Mystique and the Hiding Hand.A Digital Success Story*, <https://watermark.silverchair.com/oso-9780198843719-chapter-14.pdf?>, P01.

³ <https://artsandculture.google.com/entity/m02kmm?hl=ar>، شوهد بتاريخ 2024/05/13 بتوقيت 23:44.

باستخدام الإنترنت، و65% يستخدمون وسائل التواصل الاجتماعي، و68% يتسوقون عبر الإنترنت، و61% يستخدمون الخدمات المصرفية عن بعد¹، فمنصة Road-X تستعمل الهوية الرقمية والتوقيع الإلكتروني لإمضاء أي عقد وتتيح الاستفادة لأكثر من 2300 خدمة عامة وخاصة².

من الخصائص التي تنفرد بها إستونيا هي اعتمادها على الشركات الناشئة المحلية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات، التي تتيح برامج مفتوحة المصدر ومنها شركة نورتل Nortel التي تعد أكبر شركة في منطقة البلطيق، والتي طورت منصات رقمية للخدمات العامة التي امتدت أعمالها في البرامج الرقمية إلى فنلندا، وليتوانيا، وقطر، وعمان، كما عرفت ميلاد شركات يونيكورن وهي الشركات التي تزيد قيمتها عن مليار دولار مثل تاكسي فاي Taxify، ترنسفرايز Transferwise، وبلايتيك Playtech، سكايب Skype³ توجد العديد من الشركات مرشحة للنمو والدخول في قائمة المليار دولار.

3- الإستراتيجية الرقمية في إستونيا: انفصلت استونيا عن الاتحاد السوفياتي سنة 1991 بانتهاء الحرب الباردة وتفكك الشيوعية، لكنها لم تقتفي آثار الاتحاد السوفياتي بل تبنت نظرة رأسمالية وبراغماتية مغايرة تماما، واعتمدت اصلاحات جذرية تقوم على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عوض الاعتماد على الموارد الطبيعية، التي تفتقدها أصلا فمساحتها صغيرة وتعداد سكانها لا يزيد على 1.3 مليون نسمة، وقد اتسمت رؤيتها باستشراف المستقبل حيث أدركت مبكرا أن التحول الرقمي ودعم الابتكار من شأنه خلق تنمية اقتصادية شاملة ومستدامة، فهي من أوائل الدول التي طبقت الحكومة الإلكترونية واعتمدت على الشركات الناشئة التكنولوجية التي حولت استونيا إلى دولة إلكترونية، فبمجرد أن يولد مواطن في استونيا يزود بهوية إلكترونية كما تعتمد على التوقيع الإلكتروني المعترف به لدى جميع الهيئات الحكومية الإستونية مع امكانية مشاركة البيانات بين المواطنين والحكومة، وبلغ الإحصاء فإن 98% من الشركات لها حضور على الإنترنت، 99% من العمليات المصرفية تتم باستخدام أنظمة المعلومات المتصلة بشبكة الاتصالات، كما أن 95% من التصريحات الضريبية تتم على الإنترنت⁴.

إن هذه الإنجازات الرقمية العظيمة تحققت بالاعتماد على اقتصاد المعرفة والاستثمار في تعليم الانسان، فمنذ انتشار الحواسيب حظي تعليم تكنولوجيا المعلومات بالاهتمام في المؤسسات التعليمية الإستونية، وأيضا سطرته الحكومة برامج مجانية لمحو الأمية الإلكترونية للمواطنين الذين لا يتقنون المعلوماتية، وهذا لتأهيلهم لاحقا للتعامل مع المنصات الرقمية والخدمات الإلكترونية التي

¹ <https://eurasiaar.org/estonias-digital-experience/>، شوهدي بتاريخ 2024/05/14، بتوقيت 00:10.

² Rainer Kattel and Ines Marjel, **Estonia's Digital Transformation Mission Mystique and the Hiding Hand.A Digital Succes Story**, <https://watermark.silverchair.com/oso-9780198843719-chapter-14.pdf?>, P01

³ <https://gx.ae/ar/resources/lkdo-lhsn-mn-stony-l-lktrony-l-laa-lm3>، شوهدي بتاريخ 2024/05/14، بتوقيت 00:33.

⁴ رينيه تامانيست Rene Tamanist، القدوة الحسنة: من إستونيا الإلكترونية إلى العالم، مجلة هارفارد بزنس ريفيو، مقال منشور بتاريخ 2019/02/10 على الرابط: <https://hbrarabic.com/%D9%85%D9%86-%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A-%D8%A9-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85>

تتطلب المهارة في استعمال الكمبيوتر وأدوات الاتصال الحديثة كقارئ الهوية الإلكترونية وجهاز التوقيع الرقمي وغيرها من الأدوات ذات التقنية العالية، وعندما نتكلم عن الاستراتيجية الرقمية في إستونيا، لا يجب أن نغفل الحديث عن نظام الإقامة الرقمية حيث يمكن لرجال الأعمال الأجانب طلب الإقامة الإلكترونية بإستونيا، وهذه التجربة تحديدا فريدة من نوعها في العالم، هذه التجربة المهمة، جعلت العديد من الدول العربية والأجنبية تنخرط في مشاريع مع الشركات الإستونية تنخرط مع الشركات الإستونية لبناء حلول رقمية لتطوير أنظمة المعلومات لبلداتها، بما فيها مختلف المنصات الرقمية والحكومة الإلكترونية¹. وبفضل هذه الاستراتيجية القوية حققت إستونيا مؤشرات هامة حسب البنك الدولي ومن أهمها ما يأتي:²

- بلغ حجم الانفاق على البحث والتطوير 1.75% من اجمالي الناتج المحلي لسنة 2021؛
- وصل مستخدمو الإنترنت في إستونيا سنة 2020 ما يقدر بحوالي 84354 مستخدم لكل مليون شخص؛
- بلغت صادرات سلع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حوالي 9.8% من مجموع صادرات السلع لسنة 2021؛
- بلغت صادرات تكنولوجيا المتقدمة 2.29 مليار دولار سنة 2020؛
- وصلت المقالات المنشورة في المجلات العلمية والتقنية إلى 2933011 مقال سنة 2020؛
- بلغ عدد الباحثين في مجال البحث والتطوير لسنة 2021 ما يقدر بـ 4038 لكل مليون شخص.

وبقراءة هذه المؤشرات في سياق ما تقدم من معلومات نستخلص بأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال انعكست ايجابا على الاقتصاد في إستونيا، وزادت من قدراتها اللوجستية رغم أنها ليست سوى دولة صغيرة جدا.

4 أمثلة عن الإدارة الإلكترونية الإستونية: لقد مضت استونيا بعيدا في تجربتها الرقمية التي انعكست مباشرة على القطاع العام والخاص ووفرت عليها الملايين من ساعات العمل الروتينية، بالإضافة إلى اقتصاد الورق والموارد البشرية، وغير ذلك من العوائد الاقتصادية، غير أننا سنكتفي بمثالين فقط.

4-1 الديمقراطية الإلكترونية: خاضت إستونيا تجربة فريدة في الديمقراطية الإلكترونية وهي التصويت الإلكتروني، ولا نعي به التصويت من مكاتب الاقتراع المزودة بكمبيوتر، وإنما نتكلم عن التصويت من الكمبيوتر الشخصي بفضل بطاقة الهوية الإلكترونية وأيضا من خلال قارئها المتصل بالكمبيوتر وبالطبع يجب توفر الوصول إلى الإنترنت، بدأت التجربة الأولى في الانتخابات المحلية التي جرت في شهر أكتوبر من عام 2005، التي فاز فيها حزب الإصلاح الذي وزع على الناخبين قارئات بطاقة الهوية في حملته الانتخابية، وقد أصدر البرلمان تشريعا يقضي بإدخال التصويت عبر الإنترنت في ماي 2005، رغم أن بعض الأحزاب السياسية طعنوا بالنقض في هذا التشريع على اعتبار أنه قد يساعد على التزوير والاحتيال، إلا أن البرلمان رفض كل الطعون والانتقادات وبذلك تم تشريعه رسميا، وكررت تجربة التصويت الإلكتروني في انتخابات 28 فيفري 2007 البرلمانية، ويعتقد الكثير من السياسيين

¹ نفس المرجع السابق.

² البنك الدولي، <https://data.albankaldawli.org/indicator>، تاريخ الاطلاع 2024/05/14 بتوقيت 11:27.

أن إغراء الناهجين بالتصويت الإلكتروني يوفر عليهم مشقة الذهاب لأماكن الاقتراع المخصصة وبالتالي يمكن أن يزيد من نسبة المشاركة في الاقتراع خاصة لدى الدول التي تعرف عزوفا في الإدلاء بالتصويت بشرط توفير بيئة الاتصال¹.

4-2- الصحة الإلكترونية: يمكن تلخيص الصحة الإلكترونية في الجدول التالي الذي يتضمن أهم المحطات الإلكترونية وسنة تفعيلها.

الجدول رقم (14): أهم المحطات في الصحة الإلكترونية لإستونيا

السنة	المحطة
1992	التزامات سياسية لتطوير المجتمع الرقمي في مختلف القطاعات الحكومية
1998	الموافقة على المبادئ الرئيسية لتحويل المجتمع إلى مجتمع رقمي
2000	إقرار قانون يجبر مزودي الخدمات الصحية بتوفير اتصالات بالإنترنت
2002	طرح المعرف الرقمي الخاص
2005	تأسيس منظمة الصحة الإلكترونية الإستونية
2006	تطوير واستبدال بعض القوانين الخاصة بالمعلوماتية
2007	إطلاق نظام الصور الرقمية (PACS)
2008	إطلاق نظام ملخص حالات المرضى مع إقرار قانون يوجب مزودي الخدمات الصحية بإرسال المعلومات للنظام
2009	إطلاق بوابة المرضى ف النظام
2010	إطلاق خدمة الوصفات الإلكترونية

المصدر: هشام كرميش وموارد حداد، البعد الاستراتيجي للإدارة الإلكترونية للمرافق العمومية الصحية-تجربة المملكة العربية السعودية ودولة إستونيا نموذجا، مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2022، ص77.

نستنتج من الجدول السابق بأن جذور الصحة الإلكترونية تعود إلى سنة 1992 أين بدأت الخطط الأولية للتحويل الرقمي، وتم استكمال الإطار التشريعي سنة 2000، ثم تلاه إصدار المعرف الرقمي الخاص، وتأسيس منظمة الصحة الإلكترونية، وتوفير الإنترنت في جميع المراكز والمؤسسات الصحية، كما تم رقمنة ملفات المرضى وإصدار أنظمة معلومات لتبادل المعلومات لتصل أخيرا إلى خدمة الوصفات الطبية الإلكترونية، وهذا ما يجعلنا نحكم عليه بأنه نظام إلكتروني شامل لجميع خدمات الصحة الإلكترونية ورغم ذلك يبقى قابلا للتقييم والتطوير كلما تحدثت التقنية والبرامج.

¹ Alec Charles, the Electronic State: Estonia's New Media Revolution, JCER, Volume5.Issue1.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تعد طريقة حديثة تستند إلى تكنولوجيا الاتصال المتطورة، مدعومة بالشبكات الداخلية والخارجية التي تهدف إلى استبدال الوثائق الورقية، والأعمال اليدوية، بقواعد بيانات وأنظمة معلومات إلكترونية متقدمة، وتتجلى فوائد هذه الإدارة في تسهيل تقديم الخدمات الإلكترونية عن بعد بسهولة ويسر، مما يجنب المواطنين عناء التنقل اليومي والانتظار في الطوابير وهذا ما يسهم بدوره في تعزيز جودة الخدمة، وتحسين أساليب التسيير التي تقوم على إرضاء العملاء.

في هذا الفصل، تناولنا الإدارة الإلكترونية في الجزائر من خلال استعراض تجارب عدة قطاعات حكومية، ودعمنا ذلك بمؤشرات رقمية وإحصائيات موثوقة عن استخدام الإنترنت وتحليل بيئة الاتصال في البلاد، كما عرضنا التطبيقات المختلفة للإدارة الإلكترونية المتصلة بالحكومة الإلكترونية، مثل: التجارة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني.

وللختام، قدمنا عرضاً لأبرز التجارب العربية في هذا المجال، ومنها التجارب في المغرب، السعودية، الأردن، والإمارات العربية المتحدة. كما استعرضنا تجارب دولية بارزة مثل الصين، الولايات المتحدة الأمريكية، سنغافورة، وإستونيا.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة الإلكترونية تظل نظاماً حيويًا يتطلب مراجعة وتحديثاً مستمرين، تماشيًا مع نتائج التقييمات، وكذلك مع التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة مع الاتجاه نحو استخدام الجيل الخامس والسادس، فضلاً عن فتح آفاق جديدة بفضل تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الفصل الثالث: دراسة حالة عينة من الإدارات العمومية بولاية خنشلة

المبحث الأول: تحليل نتائج الاستبيان الإحصائية بواسطة SPSS

يلعب التحليل الإحصائي دورا بالغ الأهمية في وصف وتحليل كل المعلومات الخاصة بالعينة الإحصائية والتي تتمثل في هذه الدراسة في أربعة مؤسسات إدارية من ولاية خنشلة وهي: مديرية التجارة، الفرع المحلي للسجل التجاري، جامعة خنشلة، مؤسسات التربية والتعليم، وقد تم اختيار عينات مقصودة من المؤسسات المذكورة للحصول على أفضل النتائج، وأيضا لاستحالة الحصول على عينات عشوائية، لأن المراد من الدراسة هو اختبار تأثير الثقافة التنظيمية للموظفين في ذات المؤسسات الإدارية على تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، ويساعد التحليل الإحصائي للاستبيان على اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وفقا لنموذج الدراسة الذي تطرقنا له في المقدمة بالتفصيل.

المطلب الأول: الصدق والثبات والاتساق الداخلي للاستبيان

1 ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل كرو نباخ ألفا Alpha Cronbach والثبت من صدقها كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (15): قياس ثبات الاستبيان ألفا كرو نباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات لكل متغير	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	27	0.955	0.977
القيم التنظيمية	05	0.864	0.929
المعتقدات التنظيمية	05	0.915	0.956
الأعراف التنظيمية	05	0.873	0.934
القيادة التنظيمية	03	0.933	0.965
التمكين والمشاركة	02	0.932	0.965
المرونة التنظيمية	02	0.934	0.966
التوقعات التنظيمية	05	0.919	0.958
المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية	30	0.963	0.981
المورد البشري	08	0.883	0.939
البرامج الإلكترونية	08	0.892	0.944
الأجهزة والمعدات	08	0.890	0.943
التحفيز والمكافآت	02	0.983	0.991
الأمن السيبراني	02	0.866	0.930
التحول الرقمي للخدمات	02	0.826	0.908

0.986	0.974	57	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

تشير نتائج الجدول الخاص بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات والصدق، مما يدل على موثوقيته كأداة قياس. فقد بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان ككل (0.974)، وهو معامل مرتفع جدًا يُظهر أن أداة البحث تتسم بالاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها بدقة.

عند التعمق في تفاصيل المحاور، نلاحظ أن محور الثقافة التنظيمية (27 عبارة) سجل معامل ثبات قدره (0.955)، وهو كذلك في المستوى الممتاز، ما يدل على تجانس كبير في استجابات المشاركين حول هذا المحور. كما أن المحاور الفرعية التابعة له مثل القيم التنظيمية (0.864)، المعتقدات التنظيمية (0.915)، الأعراف التنظيمية (0.873)، والقيادة التنظيمية (0.933) قد سجلت كلها معاملات مرتفعة تفوق 0.85، وهي جميعها ضمن الحدود المقبولة علميًا وتدل على صدق وثبات عالٍ.

كذلك الأمر بالنسبة لمحور تطبيق الإدارة الإلكترونية، والذي يتكون من 30 عبارة، فقد حقق معامل ثبات بلغ (0.963)، مما يشير إلى انسجام عالٍ في إجابات العينة. وتجدر الإشارة إلى أن أعلى قيمة سجلت في هذا المحور كانت في بعد التحفيز والمكافآت (0.983)، في حين أن أقل قيمة كانت في بعد التحول الرقمي للخدمات (0.826)، ومع ذلك فإنها تبقى ضمن مستوى الثبات المقبول (>0.7).

أما فيما يخص معامل الصدق الذي تم استخراجه من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، فقد تراوح بين (0.908 و 0.991)، مما يعكس مصداقية الأداة في قياس ما وضعت من أجله.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن نتائج تحليل الثبات والصدق تشير إلى أن الاستبيان المستخدم يتمتع بخصائص قياس قوية ومتناسكة، تُمكن الباحث من الاعتماد عليه في تحليل البيانات واستخلاص النتائج بصورة علمية دقيقة.

2الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان: تم القيام بقياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال دراسة معامل الارتباط لكل بعد مع الاستبيان ككل:

جدول رقم (16): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

متغيرات الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.899**	0.000
القيم التنظيمية	0.631**	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.571**	0.000
الأعراف التنظيمية	0.681**	0.000
القيادة التنظيمية	0.729**	0.000

0.000	0.755**	التمكين والمشاركة
0.000	0.786**	المرونة التنظيمية
0.000	0.810**	التوقعات التنظيمية
0.000	0.958**	المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية
0.000	0.901**	المورد البشري
0.000	0.886**	البرامج الإلكترونية
0.000	0.858**	الأجهزة والمعدات
0.000	0.780**	التحفيز والمكافآت
0.000	0.673**	الأمن السيبراني
0.000	0.761**	التحول الرقمي للخدمات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يشير الجدول إلى أن جميع محاور وأبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي مع مقياس الاستبيان الكلي، وذلك اعتماداً على نتائج معامل الارتباط لبيرسون، التي جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.000). هذا ما يدل على أن العلاقة بين كل بعد من أبعاد الدراسة وبين الدرجة الكلية للاستبيان علاقة قوية وإيجابية ومعنوية، وهو ما يعكس صدق الاتساق الداخلي لأداة القياس.

بالنسبة إلى المحور الأول "الثقافة التنظيمية"، فقد سجل معامل ارتباط قدره (0.899)، وهو معامل عالٍ جداً، يوضح أن هذا المحور يرتبط بقوة مع الاستبيان الكلي، كما أن الأبعاد الفرعية لهذا المحور مثل القيم التنظيمية (0.631)، المعتقدات التنظيمية (0.571)، الأعراف التنظيمية (0.681)، والقيادة التنظيمية (0.729)، كلها حققت قيم ارتباط مقبولة إلى قوية، بما يفوق الحد الأدنى المقبول علمياً (0.30)، مما يدل على صلاحية هذه الأبعاد في تمثيل المحور الأول.

أما المحور الثاني الخاص بـ "تطبيق الإدارة الإلكترونية" فقد أظهر أعلى قيمة ارتباط بلغت (0.958)، مما يعكس ارتباطاً قوياً جداً مع أداة الاستبيان ككل. كما أن الأبعاد الفرعية التابعة له حققت قيمة مرتفعة مثل المورد البشري (0.901)، البرامج الإلكترونية (0.886)، والأجهزة والمعدات (0.858). حتى الأبعاد ذات القيم الأقل نسبياً مثل التحفيز والمكافآت (0.780) والأمن السيبراني (0.673)، فإنها لا تزال في نطاق الارتباط القوي المقبول إحصائياً.

وبناءً على ما تقدم، يمكن التأكيد على أن جميع عبارات الاستبيان تتسم باتساق داخلي قوي مع مكونات المقياس الكلي، مما يعزز من صدق الأداة وصلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق وموضوعي.

3 اختبار التوزيع الطبيعي: نسعى إلى اختبار ما إذا كانت بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لتطبيق العديد من الاختبارات الإحصائية البارامترية. وقد تم استخدام معامل الالتواء والتفلطح لهذا الغرض، حيث تشير القيم المقبولة عادة

إلى أن البيانات تكون طبيعية إذا تراوحت قيمة الالتواء والتفطح ما بين ± 1 . في بعض الحالات، يُقبل النطاق الأوسع ± 2 إذا كانت العينة كبيرة نسبيًا.

جدول رقم (17): معامل الالتواء والتفطح لاختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفطح
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	-0.282	-0.727
القيم التنظيمية	-0.367	-0.925
المعتقدات التنظيمية	-1.386	3.746
الأعراف التنظيمية	-0.644	0.401
القيادة التنظيمية	-0.837	-0.009
التمكين والمشاركة	-0.229	-1.179
المرونة التنظيمية	-0.732	-0.228
التوقعات التنظيمية	-0.815	0.132
المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية	0.234	-0.618
المورد البشري	-0.268	-0.457
البرامج الإلكترونية	0.146	-0.781
الأجهزة والمعدات	-0.052	-0.856
التحفيز والمكافآت	0.619	-0.967
الأمن السيبراني	0.190	-1.218
التحول الرقمي للخدمات	-0.634	-0.720

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

في إطار التحقق من مدى ملائمة البيانات للدراسة الإحصائية، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفطح (Kurtosis)، وذلك لتحديد ما إذا كانت بيانات المتغيرات محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط ضروري لتطبيق العديد من الاختبارات البارامترية. وتُعد القيم المقبولة لمعامل الالتواء والتفطح ضمن النطاق (± 1) مؤشرًا قويًا على وجود توزيع طبيعي، كما يمكن قبول القيم الواقعة بين (± 2) في حال كان حجم العينة كبيرًا.

تشير نتائج الجدول إلى أن المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية قد سجل معامل التواء مقداره -0.282 وتفلطحًا قدره -0.727، وهي قيم تقع ضمن النطاق المقبول، مما يدل على أن البيانات المتعلقة بهذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي. أما فيما يخص الأبعاد الفرعية لهذا المحور، فقد بيّنت النتائج أن أبعاد القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيادة التنظيمية، التمكين والمشاركة، المرونة التنظيمية، والتوقعات التنظيمية كلها جاءت قيم الالتواء والتفطح لها ضمن الحدود المقبولة، ما يعكس تجانس البيانات وتماثلها حول المتوسط الحسابي.

غير أن بُعد المعتقدات التنظيمية قد سجل قيمة التواء بلغت -1.386 وتفلطح قدره 3.746، وهما خارج النطاق المقبول، مما يشير إلى وجود درجة من الانحراف والتطرف في توزيع البيانات.

أما بخصوص المحور الثاني الخاص بتطبيق الإدارة الإلكترونية، فقد جاءت نتائج معامل الالتواء (0.234) والتفلطح (-0.618) ضمن النطاق المقبول، وهو ما يدل على أن هذا المحور يتمتع بتوزيع طبيعي جيد. كما أظهرت الأبعاد الفرعية له، مثل المورد البشري، البرامج الإلكترونية، الأجهزة والمعدات، والتحول الرقمي للخدمات، اتساقاً مع التوزيع الطبيعي، نظراً لأن قيم الالتواء والتفلطح بقيت ضمن الحدود المعتمدة.

فيما يتعلق ببُعدي التحفيز والمكافآت والأمن السيبراني، فقد لوحظ وجود بعض الانحرافات الطفيفة في التفلطح السالب، إلا أن هذه القيم لا تخرج عن الحدود المقبولة عند تحليل بيانات عينة كبيرة نسبياً، وبالتالي لا تؤثر تأثيراً جوهرياً على سلامة النتائج الإحصائية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن غالبية متغيرات وأبعاد الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة جيدة، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية البارامترية بثقة.

المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

تُعتبر خصائص عينة الدراسة من الأسس المنهجية الهامة في أي بحث ميداني، إذ تُمكن الباحث من فهم البنية السكانية للأفراد محل التحليل، وتساهم في تفسير نتائج البحث ضمن سياقها الاجتماعي والتنظيمي بدقة. تهدف دراسة خصائص العينة إلى وصف الجوانب الديموغرافية والمهنية للمشاركين، مثل: الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي، ونوع المؤسسة، وغيرها من المتغيرات ذات الصلة بموضوع البحث.

إن هذا الوصف الأولي للعينة يُوفر صورة واضحة عن مدى تنوع المشاركين وشمولية الدراسة، كما يساعد في تقييم مدى تمثيلية النتائج، وقابليتها للتعميم على المجتمع الأكبر محل الدراسة. ويمثل التطرق لخصائص العينة خطوة تمهيدية ضرورية لفهم تفاعل الفئات المختلفة مع الظاهرة المدروسة، خاصة عندما يتعلق الأمر بعلاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية.

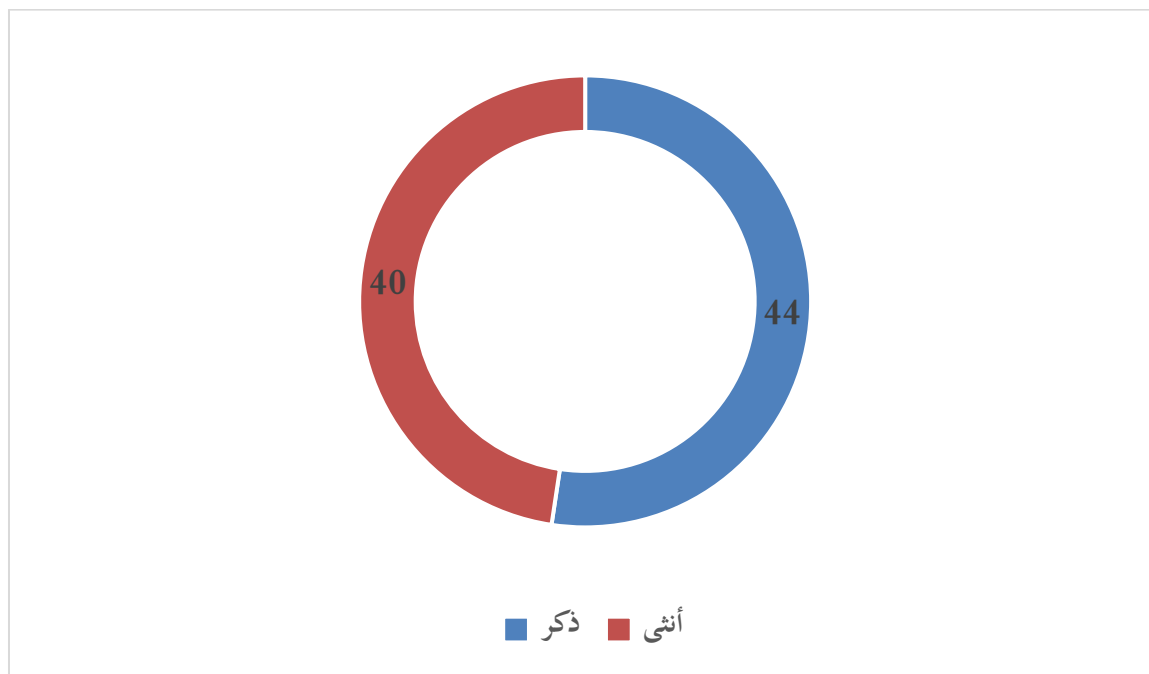
1 توزيع أفراد العينة حسب الجنس: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
52.4%	44	ذكر
47.6%	40	أنثى

المجموع	84	100%

الشكل رقم (36): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يُظهر الجدول رقم 1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 44 فردًا مشكلين ما نسبته 52.4% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 40 فردًا بنسبة 47.6%. ويتضح من هذه المعطيات أن العينة المدروسة تتضمن تمثيلًا متقاربًا بين الذكور والإناث، مع وجود تفوق عددي بسيط للذكور.

إن هذا التوازن النسبي في التوزيع بين الجنسين يعزز من تنوع وجهات النظر، ويضفي مصداقية علمية على النتائج التي ستُستخلص لاحقًا من الدراسة، خاصة وأن الثقافة التنظيمية قد تختلف في إدراكها وتقبلها لتطبيق الإدارة الإلكترونية بين الذكور والإناث. كما أن مشاركة كلا الجنسين في الدراسة يُمكن الباحث من تحليل الفروق المحتملة في المواقف تجاه الرقمنة داخل الإدارات العمومية من منظور أكثر شمولية وموضوعية.

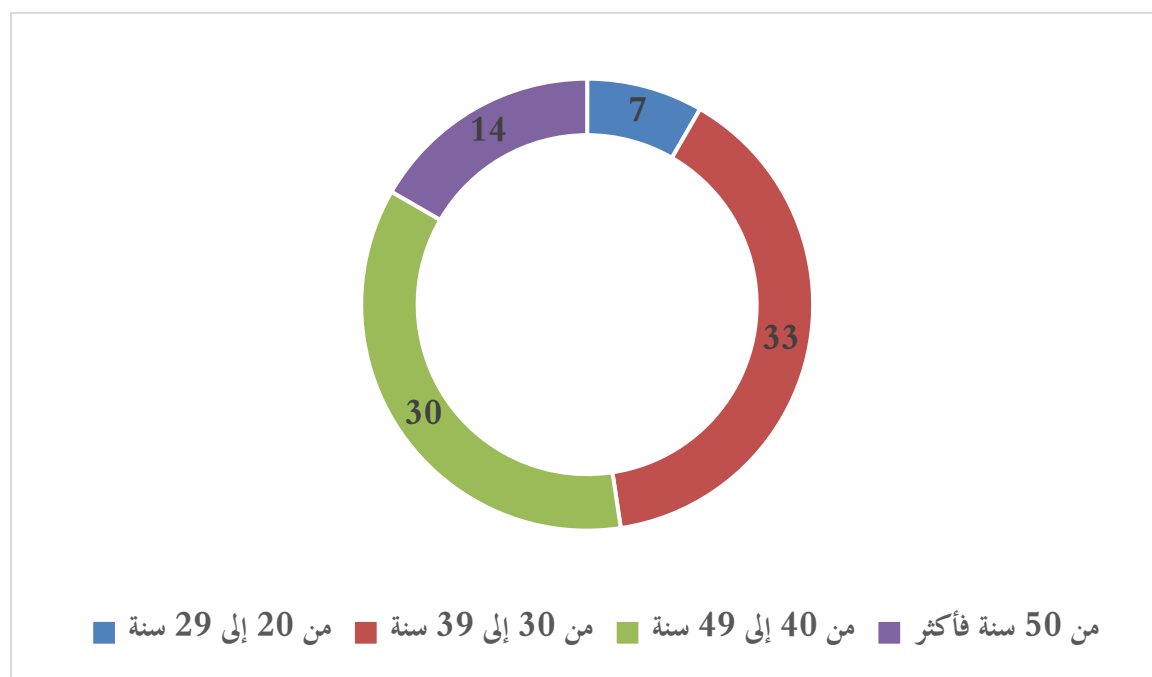
عليه، فإن هذا التوزيع يُعد مؤشرًا إيجابيًا يساهم في تقوية نتائج الدراسة ويوفر أساسًا متينًا لفهم أعمق لتأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

2 نتائج توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 29 سنة	7	8.3%
من 30 إلى 39 سنة	33	39.3%
من 40 إلى 49 سنة	30	35.7%
من 50 سنة فأكثر	14	16.7%
المجموع	84	100%

الشكل رقم (37): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



يوضح الجدول رقم 2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية، حيث تبين أن أكبر نسبة من المبحوثين تندرج ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة، وذلك بنسبة 39.3%، ما يعادل 33 فردًا. تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 35.7% 30 فردًا، ثم الفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 16.7% 14 فردًا، في حين أن الفئة الأصغر سنًا من 20 إلى 29 سنة تمثل فقط 7 8.3% أفراد.

تعكس هذه النتائج أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين المتوسطة 30-49 سنة، وهو ما يشير إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل الإدارات العمومية، ما يمنح آرائهم بشأن الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية وزنًا معتبرًا من حيث التجربة والمعايشة الواقعية.

كما أن نسبة الشباب 20-29 سنة تعتبر محدودة، وربما يعود ذلك إلى قلة توظيف الفئة الشابة في المناصب الإدارية أو إلى طبيعة العينة المدروسة التي تركز على إدارات تتطلب درجة من الأقدمية أو التدرج الوظيفي. بالمقابل، فإن نسبة الفئة الأكبر 50 سنة فأكثر تُظهر حضوراً مقبولاً، وهو ما يسمح بتقييم مدى تقبل الأجيال الأقدم للتغيير الرقمي، خاصة في ظل ارتباط الثقافة التنظيمية بالعادات والسلوكيات المتجذرة.

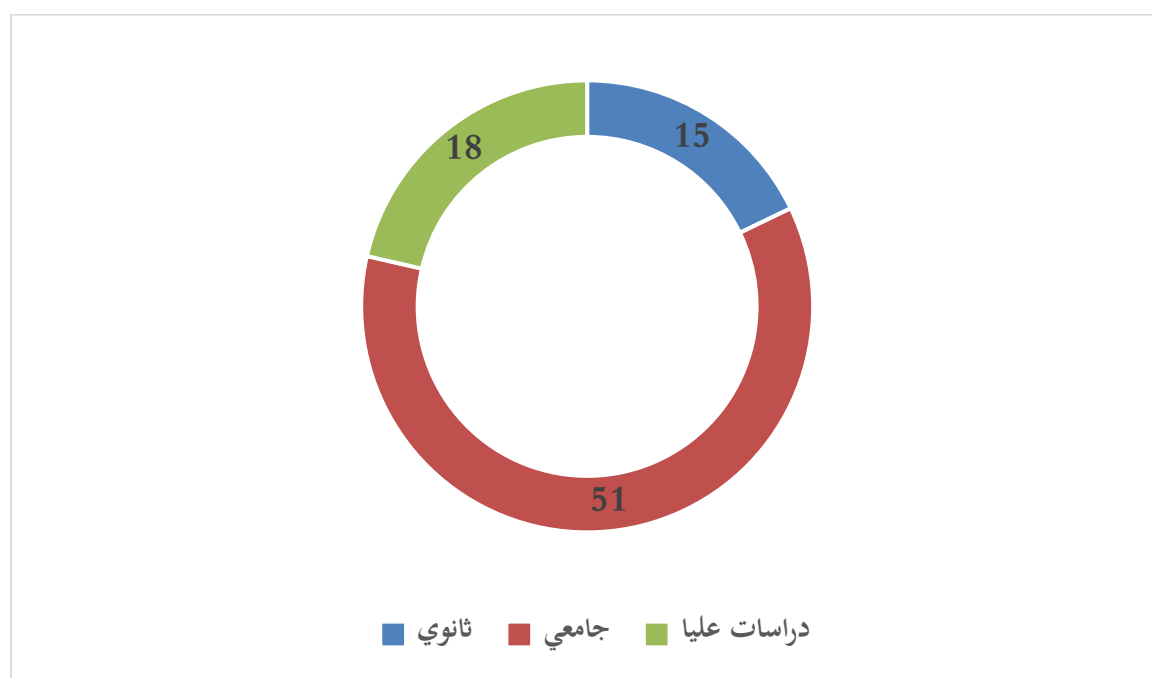
وعليه، فإن هذا التوزيع العمري المتنوع يمثل ميزة في الدراسة، إذ يمكن من خلاله تحليل تأثير عامل السن على المواقف تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وفهم كيف تختلف استجابات الفئات العمرية المختلفة تجاه ثقافة التغيير والتحول الرقمي.

3 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
17.9%	15	ثانوي
60.7%	51	جامعي
21.4%	18	دراسات عليا
100%	84	المجموع

الشكل رقم (38): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



يُظهر الجدول رقم 3 أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغ عددهم 51 فردًا، أي بنسبة 60.7%، مما يمثل أكثر من نصف العينة. ويأتي في المرتبة الثانية حاملو الدراسات العليا ماجستير ودكتوراه بنسبة 21.4% 18 فردًا، ثم فئة الحاصلين على مستوى ثانوي بنسبة 15 17.9% فردًا.

تعكس هذه النتائج أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع الأكاديمي والعلمي، وهو ما يعزز من مستوى الوعي الإداري والتقني لدى المبحوثين، ويؤهلهم لاستيعاب مفاهيم التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية. فالأشخاص من ذوي المستويات الجامعية والعليا غالبًا ما يكونون أكثر تقبلاً للتغيرات التكنولوجية وأكثر استعدادًا للمساهمة في تطوير الأداء الإداري باستخدام الوسائل الرقمية.

وجود نسبة معتبرة من حاملي الشهادات العليا أيضًا يدل على أن الدراسة تتعامل مع أفراد يمتلكون خلفية معرفية معمّقة قد تُمكنهم من تقديم آراء دقيقة حول تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية، بما في ذلك التحديات والفرص.

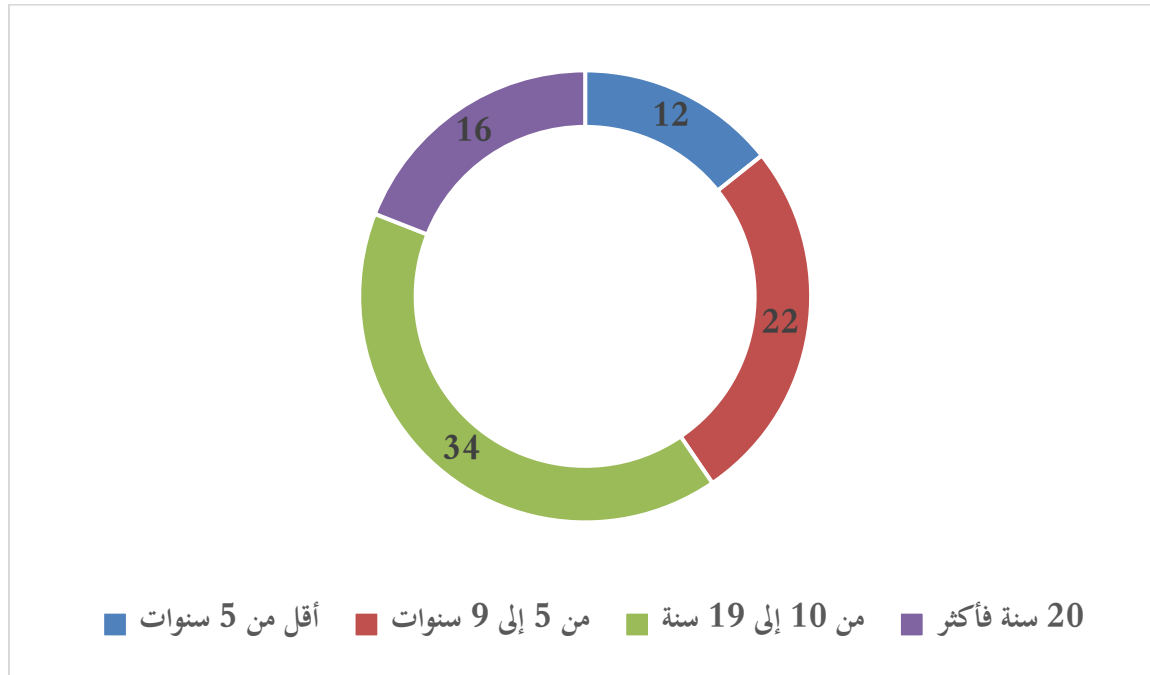
أما فئة الثانوي، ورغم أن نسبتها أقل، فإن وجودها ضروري لإعطاء نظرة شاملة عن مختلف مستويات التفاعل داخل الإدارات العمومية، خاصة أن هذه الفئة قد تكون أكثر ترددًا أو مقاومة للتغيير الرقمي بسبب محدودية التكوين التكنولوجي، وهو ما يمثل جانبًا مهمًا من الدراسة.

4 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية وفقًا للجدول الآتي:

الجدول رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
14.3%	12	أقل من 5 سنوات
26.2%	22	من 5 إلى 9 سنوات
40.5%	34	من 10 إلى 19 سنة
19.0%	16	20 سنة فأكثر
100%	84	المجموع

الشكل رقم (39): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة المهنية



يوضح الجدول رقم 4 أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 10 إلى 19 سنة، حيث بلغ عددهم 34 موظفًا بنسبة 40.5%، وهي أعلى نسبة ضمن الفئات. تليها فئة من لديهم خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 26.2%، ثم فئة 20 سنة فأكثر بنسبة 19.0%، وأخيرًا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 14.3%.

تشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، مما يعكس احتكاكًا مباشرًا وعميقًا بواقع العمل الإداري التقليدي، وكذلك بالممارسات البيروقراطية السائدة في الإدارة العمومية الجزائرية. هذا العامل يجعلهم أكثر قدرة على تقييم التغيرات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، سواء من حيث الصعوبات أو فرص التحسين.

من جهة أخرى، فإن وجود نسبة معتبرة من ذوي الخبرة القصيرة أقل من 10 سنوات يشير إلى تواجد جيل جديد من الموظفين الذين قد يكونون أكثر انفتاحًا وتقبلاً للتكنولوجيا، نظرًا لتكوينهم الأكاديمي الأحدث واحتكاكهم المبكر بالرقمنة في الحياة اليومية والتعليم.

أما أصحاب الخبرة الطويلة 20 سنة فأكثر، والذين يمثلون نسبة معتبرة 19%، فإنهم يشكلون فئة يمكن أن تكون مقاومة للتغيير أو متحفظة تجاه التحول الرقمي، خاصة إذا لم تُواكب التطورات التكنولوجية الحديثة. لذا، فإن فهم موقف هذه الفئة ضروري لضمان نجاح أي تحول رقمي داخل الإدارة العمومية.

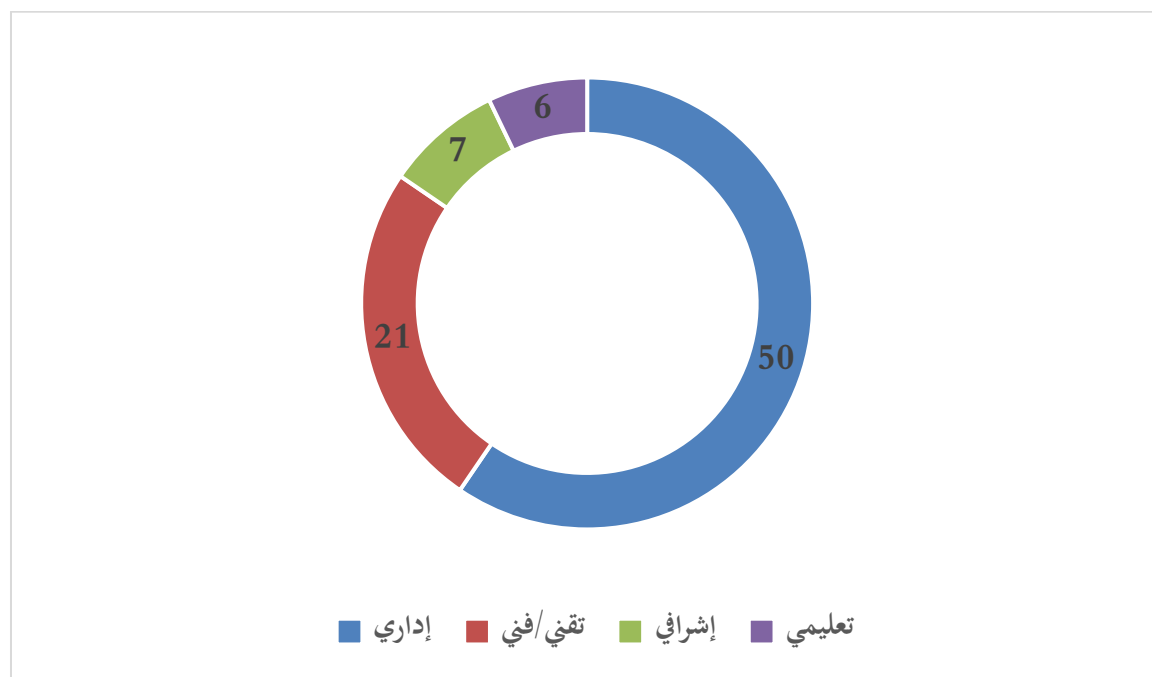
بالتالي، يوفر هذا التوزيع الميداني نظرة شاملة على تنوع الآراء والمواقف تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك من مختلف مستويات الخبرة المهنية، مما يعزز من ثقة الباحث في تمثيل العينة لواقع الإدارات.

5 توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (22): توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة %
إداري	50	59.5%
تقني/فني	21	25.0%
إشرافي	7	8.3%
تعليمي	6	7.1%
المجموع	84	100%

الشكل رقم (40): يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة



يتبين من الجدول رقم 5 أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يشغلون وظائف إدارية، حيث بلغ عددهم 50 موظفًا بنسبة 59.5%، ما يعكس طبيعة الهيكل العام في الإدارات العمومية المدروسة، والتي يغلب عليها الطابع الإداري من حيث المهام والتنظيم. تأتي في المرتبة الثانية فئة الموظفين التقنيين والفنيين بنسبة 25% 21 موظفًا، تليها فئة الإشراف بنسبة 8.3%، وأخيرًا فئة التعليم بنسبة 7.1%.

هذا التوزيع يعكس أن نتائج الدراسة ستتأثر بشكل كبير برؤية الموظفين الإداريين، الذين هم عادة في موقع المسؤولية عن تنفيذ وتسيير العمليات اليومية المرتبطة بالإدارة، مما يجعلهم على احتكاك مباشر بالتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل البيروقراطية، ضعف البنية التحتية الرقمية، أو مقاومة التغيير.

أما الموظفون التقنيون والفنيون، فرغم أنهم يشكلون نسبة أقل، إلا أنهم يمثلون العنصر الفني الذي من المفترض أن يدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية من حيث الجوانب التقنية، كتنسيق الشبكات والأنظمة المعلوماتية، ما يجعل آرائهم محورية في معرفة مواطن القصور التقنية أو مواطن القوة في مشروع الرقمنة.

في حين أن الموظفين من الفئتين الإشرافية والتعليمية، رغم قلةهم، إلا أنهم يوفرون رؤية إشرافية وتربوية قد تكون مفيدة لفهم كيفية تفاعل مختلف القطاعات مع التحول الرقمي، خاصة في المؤسسات التعليمية والإشرافية التي لها خصوصية في طريقة استخدام التكنولوجيا والإجراءات الإدارية.

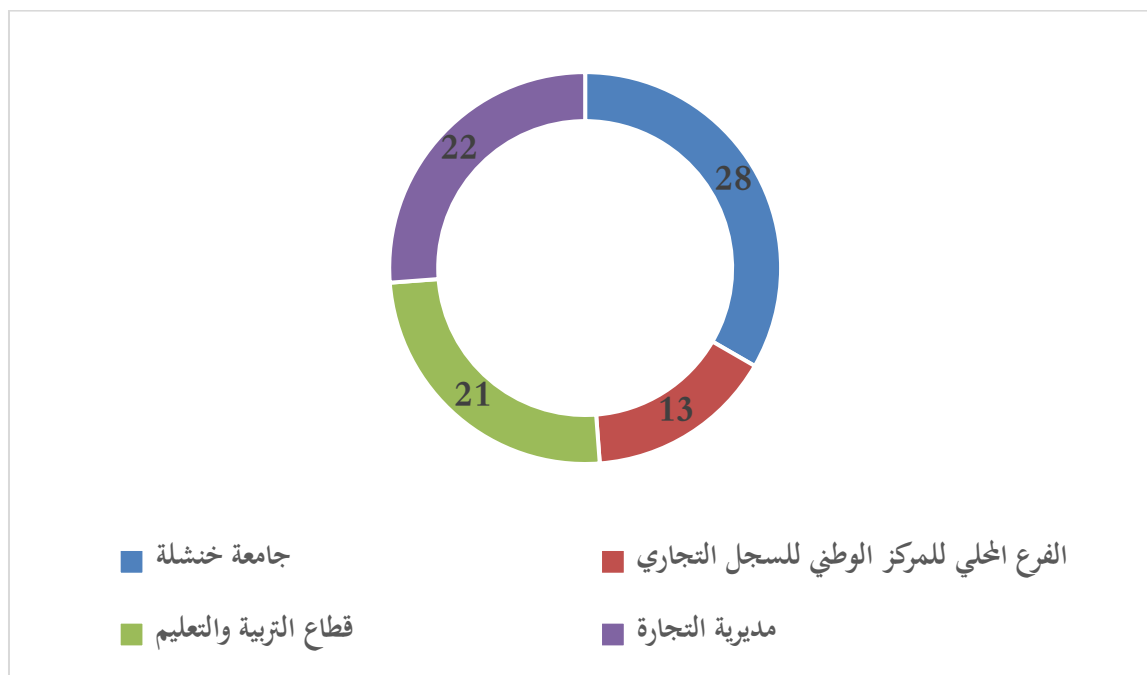
وعليه، فإن هذا التنوع في نوع الوظيفة يعطي للدراسة زخماً ميدانياً متكاملًا يمكن من خلاله تحليل أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظور وظيفي شامل يغطي الجوانب الإدارية والتقنية والإشرافية والتعليمية.

6 توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (23): توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة

النسبة %	التكرار	المؤسسة
33.3%	28	جامعة خنشلة
15.5%	13	الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري
25.0%	21	قطاع التربية والتعليم
26.2%	22	مديرية التجارة
100%	84	المجموع

الشكل رقم (41): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة



يُظهر الجدول رقم 6 أن العينة شملت موظفين من أربع مؤسسات عمومية متنوعة، وهو ما يعكس تنوعاً قطاعياً يسمح بفهم أعمق لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في بيئات مختلفة من حيث المهام والوظائف.

تُعد جامعة خنشلة أكثر المؤسسات تمثيلاً في الدراسة بنسبة 33.3% من مجموع أفراد العينة، وهو ما يمكن تفسيره بتوافر عدد كبير من الموظفين فيها، إضافة إلى كون الجامعة فضاءً إدارياً وتعليمياً قد بدأ فعلياً خطوات نحو الرقمنة، مما يجعل تجربة موظفيها ذات أهمية خاصة في تقييم مدى التفاعل مع الإدارة الإلكترونية.

في المرتبة الثانية جاءت مديرية التجارة بنسبة 26.2%، تليها مؤسسات قطاع التربية والتعليم بنسبة 25.0%، ما يعكس تمثيلاً جيداً للقطاعات الإدارية والتربوية في الولاية، حيث تختلف متطلبات العمل فيهما، وكذلك طبيعة الثقافة التنظيمية، مما يثري نتائج الدراسة من حيث التنوع في التجربة.

أما الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري فمثل أقل نسبة وهي 15.5%، ورغم قلة العدد مقارنة بالمؤسسات الأخرى، إلا أن طبيعته المرتبطة بالبيانات الإلكترونية والتسجيل التجاري تجعله مهمّاً للغاية لفهم مدى جاهزية الأنظمة الرقمية والإدارية، ومدى انسجام الثقافة التنظيمية فيه مع التحول الرقمي.

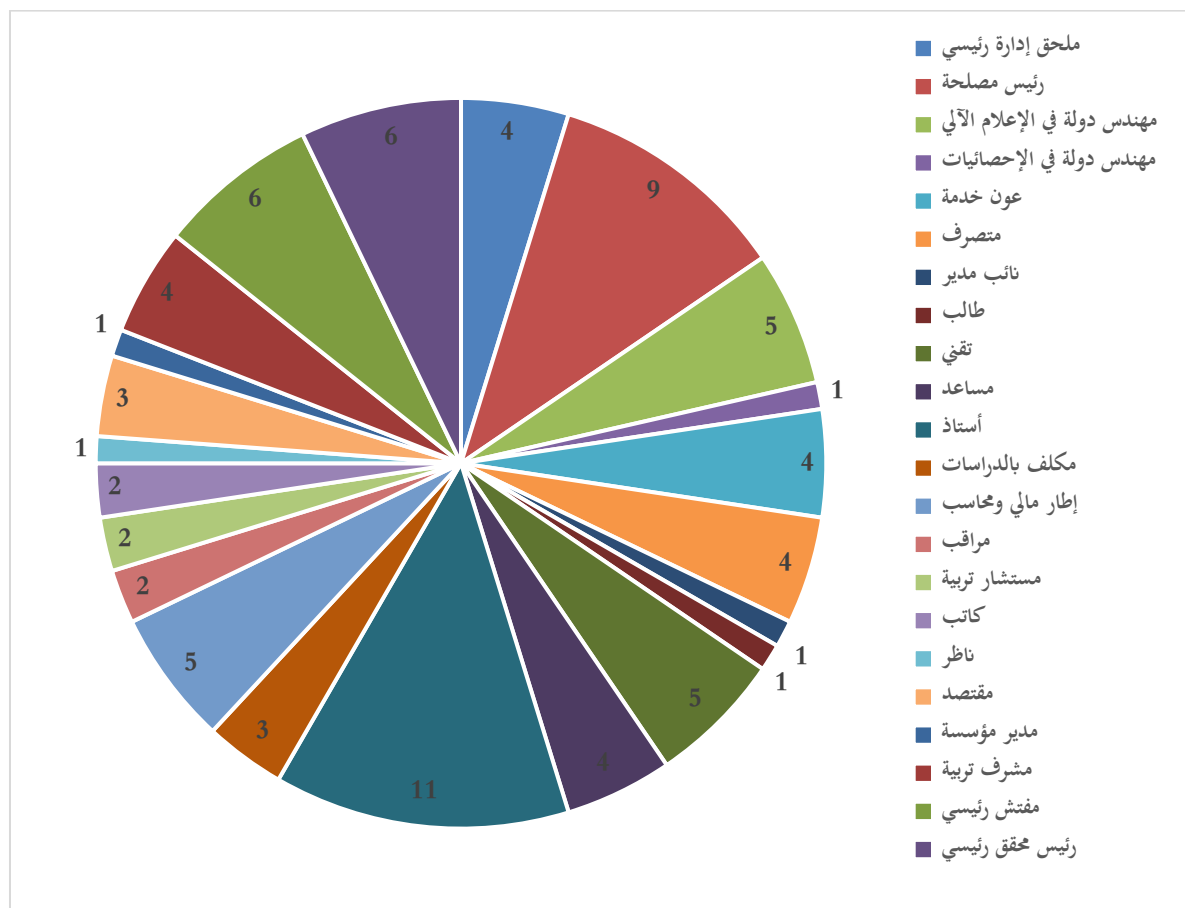
هذا التوزيع المؤسسي يسمح بتحليل المقارنة بين ثقافات تنظيمية مختلفة، بعضها أكاديمي وبعضها رقابي أو خدمي، مما يساعد على استنتاج ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز أو تعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية باختلاف طبيعة القطاع.

7 توزيع أفراد العينة حسب المنصب: تظهر نتائج تحليل الاستبيان توزيع أفراد العينة حسب المنصب وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (24): توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة %	التكرار	المنصب
4.8%	4	ملحق إدارة رئيسي
10.7%	9	رئيس مصلحة
6.0%	5	مهندس دولة في الإعلام الآلي
1.2%	1	مهندس دولة في الإحصائيات
4.8%	4	عون خدمة
4.8%	4	متصرف
1.2%	1	نائب مدير
1.2%	1	طالب
6.0%	5	تقني
4.8%	4	مساعد
13.1%	11	أستاذ
3.6%	3	مكلف بالدراسات
6.0%	5	إطار مالي ومحاسب
2.4%	2	مراقب
2.4%	2	مستشار تربية
2.4%	2	كاتب
1.2%	1	ناظر
3.6%	3	مقتصد
1.2%	1	مدير مؤسسة
4.8%	4	مشرف تربية
7.1%	6	مفتش رئيسي
7.1%	6	رئيس محقق رئيسي
100%	84	المجموع

الشكل رقم (42): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة



يتضح من الجدول رقم 7 أن العينة التي شملتها الدراسة تتوزع على عدد كبير من المناصب الإدارية والتعليمية والفنية، مما يعكس تنوعاً كبيراً في المستويات الوظيفية داخل الإدارات العمومية المدروسة.

أكبر نسبة تمثيل كانت لفئة الأساتذة بنسبة 13.1%، وهو ما يدل على مشاركة قوية من قطاع التعليم العالي خصوصاً من جامعة خنشلة، يليهم مباشرة رؤساء المصالح بنسبة 10.7%، مما يشير إلى تمثيل جيد للوظائف الإشرافية في الإدارات، وهي فئة مهمة باعتبارها طرفاً فاعلاً في تبني أو مقاومة التحولات الإدارية مثل الرقمنة.

كما نجد نسباً معتبرة لفئات مثل مفتش رئيسي ورئيس محقق رئيسي بنسبة 7.1% لكل منهما، بالإضافة إلى مهندسي الدولة في الإعلام الآلي والإحصائيات والإطارات المالية والمحاسبين، وهي مناصب فنية وتقنية تلعب دوراً مركزياً في تنفيذ الإدارة الإلكترونية، ويتوقع منها إدراك أكبر للتحديات التقنية والتحول الرقمي.

وجود فئات مثل عون خدمة، كاتب، مساعد، ومشرف تربية يشير إلى إشراك فئات وظيفية ذات مهام تنفيذية أو مساعدة، مما يسمح بقياس مدى تجاوب قاعدة الهرم الإداري مع التغيير الرقمي، بينما يُلاحظ تمثيل محدود جداً لفئات إدارية عليا مثل مدير مؤسسة أو نائب مدير.

هذا التنوع الوظيفي يُعد قيمة مضافة للدراسة لأنه يسمح بفهم مدى تأثير المنصب الوظيفي على الموقف من الرقمنة، ومدى استعداد كل فئة لتبني الإدارة الإلكترونية وفقاً لمهامها وتكوينها وخبرتها.

8 إجابات أفراد العينة حول تلقي تكوين في الإدارة الإلكترونية أو تكنولوجيا المعلومات: تظهر نتائج تحليل الاستبيان إجابات أفراد العينة حول تلقي تكوين في الإدارة الإلكترونية أو تكنولوجيا المعلومات وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (25): هل تلقيت تكويناً في الإدارة الإلكترونية أو تكنولوجيا المعلومات؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	36	42.9%
لا	48	57.1%
المجموع	84	100%

تشير نتائج الجدول رقم 8 إلى أن نسبة 57.1% من أفراد العينة لم يتلقوا أي تكوين في مجال الإدارة الإلكترونية أو تكنولوجيا المعلومات، مقابل 42.9% صرحوا بأنهم تلقوا مثل هذا التكوين.

هذه النتيجة توضح وجود فجوة في التأهيل والتدريب الرقمي داخل الإدارات العمومية الجزائرية، وهو ما يمكن أن يمثل أحد المعوقات الأساسية في تطبيق الإدارة الإلكترونية على نطاق واسع. فغياب التكوين ينعكس مباشرة على ضعف الكفاءات الرقمية، والتردد أو الصعوبة في استخدام الأنظمة الرقمية، بل وحتى مقاومة التحول الرقمي من بعض الموظفين نتيجة غياب المهارات الضرورية.

في المقابل، فإن نسبة 42.9% الذين تلقوا تكويناً تبقى نسبة مشجعة نوعاً ما، وتُشكل قاعدة بشرية يُمكن البناء عليها لتسريع تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تعميم التجارب وتبادل المعارف داخل المؤسسة.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن التكوين المستمر في تكنولوجيا المعلومات والإدارة الرقمية يُعد شرطاً أساسياً لتغيير الثقافة التنظيمية نحو قبول التحول الرقمي، ويجب أن يكون ذلك ضمن أولويات السياسات الإدارية إذا أُريد لهذا التغيير أن يكون فعالاً ومستداماً.

9 عدد ساعات استخدام الحاسوب أو الأنظمة الإلكترونية يومياً من طرف أفراد العينة: تظهر نتائج تحليل الاستبيان استخدام الحاسوب أو الأنظمة الإلكترونية يومياً وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (26): عدد ساعات استخدام الحاسوب أو الأنظمة الإلكترونية يوميًا

عدد الساعات	التكرار	النسبة %
أقل من ساعة	14	16.7%
من 1 إلى 3 ساعات	12	14.3%
من 3 إلى 5 ساعات	15	17.9%
أكثر من 5 ساعات	43	51.2%
المجموع	84	100%

تشير بيانات الجدول رقم 9 إلى أن أغلبية أفراد العينة 51.2% يستخدمون الحاسوب أو الأنظمة الإلكترونية لأكثر من 5 ساعات يوميًا، مما يعكس درجة عالية من الانخراط في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية في أداء المهام اليومية داخل الإدارات العمومية. كما تظهر النتائج أن نسبة 17.9% من المستجوبين يستخدمون الأنظمة الرقمية لمدة تتراوح بين 3 إلى 5 ساعات، وهي أيضًا نسبة لا يُستهان بها. أما المستخدمون لفترات أقصر من ساعة إلى 3 ساعات فقد بلغت نسبتهم 14.3%، في حين أن 16.7% فقط يستخدمون الحاسوب أقل من ساعة يوميًا، وهي النسبة الأدنى.

هذه النتائج توحى بأن البيئة الإدارية محل الدراسة بدأت تتجه فعليًا نحو الرقمنة، بدليل الاعتماد المكثف على الحاسوب والأنظمة الإلكترونية من طرف غالبية الموظفين. ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال، خاصة إذا ما تم دعم هذا الاستخدام بالتكوين المناسب والموارد التقنية الكافية.

من جهة أخرى، فإن وجود ففة لا تزال تستعمل الحاسوب بشكل محدود قد يُعزى إلى طبيعة بعض المناصب التي لا تتطلب استخدامًا يوميًا مكثفًا للتكنولوجيا، أو إلى نقص في المهارات الرقمية لدى البعض، ما يُبرز أهمية توسيع نطاق التكوين التقني وتعميم التطبيقات الرقمية لتشمل جميع فئات الموظفين.

10مدى إلمام أفراد العينة باستخدام التكنولوجيا: تظهر نتائج تحليل الاستبيان مدى إلمام أفراد العينة باستخدام التكنولوجيا وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (27): مدى إلمام أفراد العينة باستخدام التكنولوجيا

النسبة %	التكرار	مستوى الإلمام
3.6%	3	ضعيف
27.4%	23	متوسط
32.1%	27	جيد
22.6%	19	جيد جدًا
14.3%	12	ممتاز
100%	84	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم 10 إلى أن أغلب المشاركين في الدراسة لديهم مستوى جيد إلى جيد جدًا من الإلمام باستخدام التكنولوجيا، حيث أن نسبة من وصفوا مستواهم بـ "جيد" بلغت 32.1%، تليها نسبة 22.6% ممن اعتبروا أنفسهم في مستوى "جيد جدًا"، في حين أن 14.3% وصفوا إلمامهم بالتكنولوجيا بأنه ممتاز. وهو ما يعني أن حوالي 69% من العينة يمتلكون كفاءة تكنولوجية تتراوح بين الجيدة والممتازة.

من جهة أخرى، أفاد 27.4% من المبحوثين بأن مستواهم متوسط، وهي نسبة مهمة تشير إلى وجود فئة تحتاج إلى تطوير مهاراتها أكثر لمواكبة التحول الرقمي. أما نسبة الإلمام الضعيف فقد اقتضرت على 3.6% فقط، ما يعكس قلة عدد الأشخاص غير المتمكنين من استخدام التكنولوجيا.

بناءً على هذه المعطيات، يتضح أن البنية البشرية داخل الإدارات العمومية المستهدفة مؤهلة بدرجة جيدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، من حيث الكفاءة التكنولوجية الفردية. غير أن فئة "المتوسط" والضعيف تمثل تحديًا يستوجب دعمها بالتكوينات والبرامج التأهيلية لرفع المستوى العام وضمان اندماج الجميع في العملية الرقمية بسلاسة.

وبالتالي، فإن تعزيز قدرات الموظفين في التكنولوجيا يُعد أحد العوامل المحورية لنجاح أي مشروع رقمنة داخل الإدارات العمومية، خاصة إذا ما تم تكيف هذا الدعم وفقًا لاحتياجات كل فئة من المستخدمين.

11 استخدام البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية في العمل: تظهر نتائج تحليل الاستبيان إجابات أفراد العينة حول استخدام البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية في العمل وفقًا للجدول الآتي:

الجدول رقم (28): استخدام البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية في العمل

النسبة %	التكرار	درجة الاستخدام
67.9%	57	دائمًا
17.9%	15	أحيانًا
8.3%	7	نادرًا
6.0%	5	لا
100%	84	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم 11 إلى أن الغالبية الساحقة من أفراد عينة الدراسة يستخدمون البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية بشكل دائم في عملهم، حيث بلغت نسبتهم 67.9%، وهو مؤشر قوي على اندماجهم العملي مع أدوات الإدارة الإلكترونية.

كما أن 17.9% من المشاركين يستخدمون هذه الوسائل أحيانًا، مما قد يشير إلى أن استخدامهم مرتبط بطبيعة المهام المكلفين بها أو ببعض التحديات التقنية أو التنظيمية. بينما تقل نسبة المستخدمين الذين صرحوا باستخدامهم النادر لهذه الوسائل إلى 8.3%، ونسبة الذين لا يستخدمونها إطلاقًا إلى 6.0% فقط.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن بيئة العمل في المؤسسات المشمولة بالدراسة تشهد توجهًا واضحًا نحو الرقمنة، سواء من خلال تبادل البريد الإلكتروني أو استخدام المنصات الرقمية المختلفة. ومع ذلك، فإن وجود نسبة غير قليلة حوالي 14% من الموظفين الذين لا يستخدمون أو نادرًا ما يستخدمون هذه الوسائل، يستوجب الوقوف على أسباب العزوف، والتي قد تشمل نقص التكوين، أو ضعف البنية التحتية الرقمية، أو حتى غياب ثقافة رقمية تنظيمية داعمة.

بالتالي، يمكن القول إن استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية بات جزءًا من الممارسات الإدارية اليومية لمعظم الموظفين، مما يعزز فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أوسع وأشمل. غير أن التكفل بالفئات غير المندمجة رقميًا سيظل شرطًا أساسيًا لاستكمال هذا التحول بطريقة فعالة وشاملة.

12 نوع الأجهزة المستخدمة في العمل: تظهر نتائج تحليل الاستبيان إجابات أفراد العينة حول نوع الأجهزة المستخدمة في العمل وفقًا للجدول الآتي:

الجدول رقم (29): نوع الأجهزة المستخدمة في العمل

النسبة %	التكرار	نوع الجهاز
79.8%	67	حاسوب مكتبي
10.7%	9	حاسوب محمول
3.6%	3	هاتف ذكي
1.2%	1	جهاز لوحي
4.8%	4	لا أستخدم أجهزة
100%	84	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم 12 إلى أن أغلب أفراد العينة يعتمدون على الحاسوب المكتبي في أداء مهامهم الإدارية، بنسبة 79.8%، وهو ما يدل على أن بيئة العمل تعتمد بشكل أساسي على الأجهزة التقليدية الثابتة، التي غالباً ما تكون متوفرة في المكاتب الحكومية والإدارية.

كما أظهرت النتائج أن نسبة ضئيلة من الموظفين تستخدم الحواسيب المحمولة 10.7%، ما قد يشير إلى مرونة جزئية في العمل أو تخصيصها لفئات معينة مثل الإطارات أو العاملين في التنقلات.

فيما يتعلق بالأجهزة الذكية، فقد بلغت نسبة مستخدمي الهواتف الذكية في العمل 3.6%، والأجهزة اللوحية 1.2% فقط، وهو ما يعكس ضعفاً ملحوظاً في استخدام الأجهزة المحمولة والحديثة، والتي من المفترض أن تعزز الإنتاجية وتسهل الوصول إلى البيانات بسرعة وكفاءة.

من الملفت أيضاً أن 4.8% من المبحوثين صرحوا بعدم استخدامهم لأي جهاز إلكتروني في العمل، مما يستدعي التوقف عنده كإشارة إلى احتمال وجود مهام يدوية بحتة أو نقص في التكوين أو التجهيزات التقنية ببعض المناصب.

وبشكل عام، تعكس النتائج وجود بنية تحتية رقمية قائمة بالأساس على الأجهزة التقليدية الحاسوبية المكتبية، بينما لا تزال الأجهزة الحديثة والذكية محدودة الاستخدام، وهو ما يشير إلى ضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي بتوفير تجهيزات مرنة ومتنقلة تواكب التقدم التكنولوجي وتدعم ديناميكية العمل.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد الالتزام بالخطوات المنهجية للبحث العلمي، سنقوم بعرض البيانات التي تم الحصول عليها من استبيانات العينة المستهدفة ومن ثم تحليلها ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة لتوضيح كل نتيجة توصلنا إليها، وفي النهاية، سنختتم الفصل بعرض النتائج العامة المتوصل إليها، وتقديم بعض الاقتراحات أو الفرضيات المستقبلية.

1 عرض وتحليل نتائج المحور الأول: الثقافة التنظيمية

1-1-القيم التنظيمية: تظهر النتائج المتعلقة ببعده القيم التنظيمية وعباراتها الخمسة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (30): تقييم العينة لعبارات القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تشجع المؤسسة على الابتكار والتجديد في العمل.	4.16	1.050	مرتفع	5
02	تلتزم المؤسسة بتحقيق الجودة والتميز في الأداء	4.26	0.837	مرتفع جدا	3
03	تعزز المؤسسة روح التعاون والتواصل بين الموظفين	4.23	0.830	مرتفع جدا	4
04	تركز المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية	4.39	0.601	مرتفع جدا	1
05	تسعى المؤسسة إلى تطبيق الشفافية والنزاهة في جميع أنشطتها	4.33	0.733	مرتفع جدا	2
البعد الأول: القيم التنظيمية		4.27	0.662	مرتفع جدا	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبعده القيم التنظيمية بلغ (4.27) بانحراف معياري قدره (0.662)، وهو ما يشير إلى مستوى قبول مرتفع جداً، ما يعكس اتفاقاً واسعاً بين أفراد العينة حول توفر هذه القيم داخل المؤسسة.

وبالانتقال إلى تحليل العبارات بشكل فردي، نجد أن العبارة التي تنص على "تركز المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية" قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري (0.601)، مما يدل على إدراك كبير من طرف الموظفين بأن المؤسسة تعمل وفق أهداف واضحة ومحددة، وهو ما يعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية.

تلتها في المرتبة الثانية العبارة التي تفيد بأن "المؤسسة تسعى إلى تطبيق الشفافية والنزاهة في جميع أنشطتها" بمتوسط (4.33)، ما يعكس التزاماً أخلاقياً ومهنيّاً عالياً داخل المؤسسة في تسيير أنشطتها. وجاءت في المرتبة الثالثة عبارة "تلتزم المؤسسة بتحقيق الجودة والتميز في الأداء" بمتوسط (4.26)، وهو مؤشر على أن الجودة تعتبر من القيم الأساسية في بيئة العمل.

أما العبارتان المتعلقتان بـ "تعزيز روح التعاون والتواصل بين الموظفين" و "تشجيع الابتكار والتجديد في العمل" فقد احتلتا المرتبتين الرابعة والخامسة على التوالي، بمتوسطين (4.23) و(4.16)، وهو ما يشير إلى وجود اهتمام جيد بهذين الجانبين، غير أنهما جاءا بدرجة أقل نسبياً مقارنة بباقي القيم، ما قد يشير إلى حاجة المؤسسة لمزيد من المبادرات العملية لتعزيز الإبداع والتعاون الفعلي بين الأفراد.

بشكل عام، تعكس هذه النتائج إدراكاً إيجابياً من قبل الباحثين لطبيعة القيم التنظيمية المعتمدة في المؤسسة، ما يُعد مؤشراً على وجود ثقافة مؤسسية سليمة تدعم الأداء التنظيمي وتساهم في تحقيق أهدافها بفعالية.

1-2-المعتقدات التنظيمية: تظهر النتائج المتعلقة ببعد المعتقدات التنظيمية وعباراتها الخمسة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (31): تقييم العينة لعبارات المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تؤمن المؤسسة بأهمية النظم والعمليات الإلكترونية.	4.32	0.823	مرتفع جدا	5
02	ترى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية يزيد من كفاءة الأداء.	4.42	0.764	مرتفع جدا	1
03	تعتقد أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تحقيق الأهداف بفعالية.	4.40	0.713	مرتفع جدا	3
04	تؤمن بأن النظم الإلكترونية تحسن التواصل والتنسيق بين الموظفين.	4.35	0.738	مرتفع جدا	4
05	ترى أن التكنولوجيا تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.	4.40	0.762	مرتفع جدا	2
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية		4.38	0.658	مرتفع جدا	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد (4.38) بانحراف معياري (0.658)، مما يدل على مستوى قبول مرتفع جداً، ويعكس قناعة قوية لدى الموظفين بأهمية التكنولوجيا في تعزيز الأداء التنظيمي.

أما على مستوى العبارات الفردية، فقد جاءت العبارة التي تشير إلى أن "استخدام التطبيقات الإلكترونية يزيد من كفاءة الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.42)، وهو ما يدل على وجود اعتقاد راسخ لدى أفراد العينة بفاعلية هذه التطبيقات في تحسين مستوى الكفاءة والإنجاز. تلتها مباشرة عبارة "تعتقد أن التكنولوجيا تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة" وعبارة "تساعد الإدارة الإلكترونية على تحقيق الأهداف بفعالية"، حيث حصلتا على متوسط حسابي (4.40) لكل منهما، ما يعكس إدراكاً لأهمية البنية الرقمية في تسهيل المراقبة وتحقيق نتائج دقيقة.

من جهة أخرى، جاءت العبارة المتعلقة بـ "تحسين التواصل والتنسيق بين الموظفين من خلال النظم الإلكترونية" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.35)، مما يشير إلى نظرة إيجابية نحو دور التكنولوجيا في بناء بيئة اتصال فعّالة. أما العبارة التي تناولت "الإيمان بأهمية النظم والعمليات الإلكترونية" فقد جاءت أخيراً بمتوسط (4.32)، ورغم ترتيبها الأخير إلا أن مستوى القبول ظل مرتفعاً جداً، مما يدل على اتفاق واسع النطاق بين المشاركين في الدراسة حول أهمية التحول الرقمي.

بصفة عامة، تعكس نتائج هذا البعد مدى قناعة العاملين في المؤسسة بالدور الحيوي الذي تلعبه التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في تحسين مختلف جوانب العمل التنظيمي. وتشير هذه المعتقدات إلى استعداد ثقافي وتنظيمي جيد لتبني التحول الرقمي، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً نحو تفعيل بيئة مؤسسية ذكية وعصرية.

1-3-الأعراف التنظيمية: تظهر النتائج المتعلقة ببعد الأعراف التنظيمية وعباراتها الخمسة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (32): تقييم العينة لعبارات الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	يتواصل الموظفون بشكل فعال داخل المؤسسة.	3.92	1.015	مرتفع	4
02	يلتزم الموظفون بارتداء ملابس ملائمة ومحترمة في بيئة العمل.	4.02	0.956	مرتفع	3
03	يتعاون الموظفون في المهام الصعبة ويساعدون بعضهم البعض.	4.04	0.968	مرتفع	1
04	يشارك جميع الموظفين في الاحتفال بنجاح المؤسسة.	4.03	1.011	مرتفع	2
05	توزع المهام وفقاً للرتب المهنية والمستوى التعليمي.	3.90	1.082	مرتفع	5
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية		3.98	0.820	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.820)، مما يعكس مستوى قبول مرتفعاً، ويؤكد وجود بيئة تنظيمية يسودها احترام الأعراف المهنية والاجتماعية المتعارف عليها داخل المؤسسة.

فيما يخص ترتيب العبارات، جاءت عبارة "يتعاون الموظفون في المهام الصعبة ويساعدون بعضهم البعض" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.04)، مما يدل على وجود روح جماعية عالية وتعاون واضح بين الزملاء في أداء المهام. تلتها عبارة "يشارك جميع الموظفين في الاحتفال بنجاح المؤسسة" بمتوسط (4.03)، ما يعكس نوعاً من الانتماء والولاء التنظيمي، حيث يُقدّر الموظفون إنجازات مؤسستهم ويحرصون على تقاسم الفرح والنجاح.

أما عبارة "يلتزم الموظفون بارتداء ملابس ملائمة ومحترمة في بيئة العمل" فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (4.02)، وهو ما يشير إلى وجود انضباط في المظهر العام يعكس ثقافة مهنية محترمة داخل المؤسسة. في حين جاء التواصل الداخلي الفعال بين الموظفين في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.92)، مما يعني أن التواصل جيد ولكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز لتحقيق مستوى أعلى من التفاعل والتنسيق.

وأخيراً، احتلت العبارة المتعلقة بـ "توزيع المهام وفقاً للرتب المهنية والمستوى التعليمي" المرتبة الخامسة بمتوسط (3.90)، مما يشير إلى وجود التزام نسبي بهذا المبدأ، لكنه قد يكون متفاوتاً بحسب الأقسام أو الإدارات داخل المؤسسة.

بوجه عام، تبرز هذه النتائج وجود ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والالتزام والسلوكيات المقبولة اجتماعياً، وهي عناصر تُسهم في تعزيز الانسجام بين الموظفين وتدعم استقرار العمل داخل المؤسسة

1-4-القيادة التنظيمية: تظهر النتائج المتعلقة ببعد القيادة التنظيمية وعباراتها الثلاثة وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (33): تقييم العينة لعبارات القيادة التنظيمية

الرقم	العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تشجع القيادة العليا الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.	4.00	1.119	مرتفع	1
02	تتبنى القيادة ثقافة داعمة للتحويل الرقمي.	3.92	1.127	مرتفع	2
03	توضح القيادة أهداف التحويل الرقمي للموظفين بشكل مستمر.	3.80	1.035	مرتفع	3
البعد الرابع: القيادة التنظيمية		3.91	1.028	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا البعد بلغ (3.91) بانحراف معياري قدره (1.028)، مما يشير إلى مستوى قبول مرتفع لدى أفراد العينة، ويؤكد أن القيادة التنظيمية تمارس دورًا إيجابيًا ومهمًا في تعزيز الإدارة الإلكترونية.

جاءت العبارة "تشجع القيادة العليا الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.00)، ما يدل على أن القيادة تبذل جهودًا واضحة في تحفيز الموظفين نحو تبني الوسائل الرقمية في أداء مهامهم، الأمر الذي يُعد خطوة أساسية في إنجاح أي عملية تحول رقمي.

تلتها في المرتبة الثانية عبارة "تتبنى القيادة ثقافة داعمة للتحويل الرقمي" بمتوسط حسابي (3.92)، مما يعكس وجود وعي قيادي بأهمية هذا التحويل وحرص على ترسيخ ثقافة مؤسسية تواكب المتغيرات الرقمية. أما العبارة "توضح القيادة أهداف التحويل الرقمي للموظفين بشكل مستمر" فقد جاءت في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.80)، وهو ما يشير إلى وجود تواصل نسبي حول الأهداف المرتبطة بالتحويل الرقمي، لكنه قد لا يكون كافيًا بالشكل الذي يضمن إشراك جميع الموظفين في الرؤية الرقمية للمؤسسة.

1-5- التمكين والمشاركة: تظهر النتائج المتعلقة ببعد التمكين والمشاركة وعبارتيه الاثنتين وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (34): تقييم العينة لعبارات التمكين والمشاركة

الرقم	العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	يُشرك الموظفون في قرارات تتعلق بتطبيق التقنيات الجديدة.	3.28	1.401	متوسط	2
02	يُمنح الموظفون حرة المبادرة في استخدام الأدوات الرقمية.	3.32	1.318	متوسط	1
البعد الخامس: التمكين والمشاركة		3.30	1.317	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

أظهرت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد بلغ (3.30) بانحراف معياري قدره (1.317)، وهو ما يشير إلى مستوى قبول متوسط من قبل أفراد العينة، ويظهر وجود درجة محدودة من التمكين والمشاركة الفعلية في المجال الرقمي داخل المؤسسة.

وقد جاءت العبارة "يُمنح الموظفون حرية المبادرة في استخدام الأدوات الرقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.32)، تليها مباشرة عبارة "يُشرك الموظفون في قرارات تتعلق بتطبيق التقنيات الجديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.28)، وكلاهما في مستوى متوسط، مما يعكس أن الموظفين يشعرون بوجود بعض المبادرات نحو إشراكهم، لكنها غير كافية بالشكل المطلوب لدعم بيئة رقمية محفزة.

تشير هذه النتائج إلى وجود فجوة بين مستوى التمكين المطلوب لتحقيق تحول رقمي فعال وبين ما هو مطبق فعلياً في المؤسسة. كما توضح أهمية تعزيز دور الموظفين كعنصر فاعل في عملية التغيير التكنولوجي من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم مساحة أكبر للتجربة والمبادرة الرقمية، وهو ما من شأنه أن ينعكس إيجاباً على كفاءة ونجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

1-6- المرونة التنظيمية: تظهر النتائج المتعلقة ببعد المرونة التنظيمية وعبارتيه الاثنتين وفقاً للجدول الآتي:

الجدول رقم (35): تقييم العينة لعبارات المرونة التنظيمية

الرقم	العبــــــــــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تتكيف المؤسسة بسرعة مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة.	3.70	1.084	مرتفع	2
02	تقبل المؤسسة الأفكار الجديدة المتعلقة بالتقنيات الحديثة.	3.82	1.110	مرتفع	1
البعد السادس: المرونة التنظيمية		3.76	1.062	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

تُظهر نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي العام لبُعد المرونة التنظيمية بلغ (3.76) مع انحراف معياري قدره (1.062)، وهو ما يدل على أن مستوى القبول من طرف أفراد العينة كان مرتفعاً، مما يعكس توجّهاً إيجابياً داخل المؤسسة نحو التكيف مع التحوّل الرقمي.

وقد جاءت العبارة "تقبل المؤسسة الأفكار الجديدة المتعلقة بالتقنيات الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، ما يعكس انفتاح المؤسسة على تبني أفكار رقمية جديدة، بينما احتلت عبارة "تتكيف المؤسسة بسرعة مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة" المرتبة الثانية بمتوسط (3.70)، ما يشير إلى استعداد نسبي للتغيير والتجاوب مع التحديثات التقنية.

هذه النتائج تؤكد أن المؤسسة تتمتع بمرونة تنظيمية مقبولة في ظل المتغيرات الرقمية، وهو مؤشر إيجابي نحو قدرتها على التأقلم مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، لكنها في ذات الوقت بحاجة إلى تعزيز هذه المرونة بشكل أكبر، من خلال بناء ثقافة تنظيمية مرنة تسهّل التحديث المستمر، وتُسرع الاستجابة للتطورات التكنولوجية المتسارعة.

1-7- التوقعات التنظيمية: تظهر النتائج المتعلقة ببعد التوقعات التنظيمية وعباراته الخمسة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (36): تقييم العينة لعبارات التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تتوقع الإدارة العليا دعمًا كاملاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.95	1.118	مرتفع	2
02	تنتظر الإدارة من الموظفين استخدام الإدارة الإلكترونية يوميًا.	3.94	1.045	مرتفع	3
03	توفر الإدارة إرشادات واضحة لاستخدام التطبيقات الإلكترونية.	3.69	1.202	مرتفع	4
04	تهدف الإدارة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية.	4.02	1.119	مرتفع	1
05	تتضمن الإدارة جهود الموظفين في تنفيذ الإدارة الإلكترونية.	3.64	1.198	مرتفع	5
البعد السابع: التوقعات التنظيمية		3.85	0.989	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لهذا البعد بلغ (3.85) بانحراف معياري قدره (0.989)، وهو ما يُشير إلى مستوى قبول مرتفع من طرف أفراد العينة، مما يدل على وجود تصورات وتوقعات واضحة من الإدارة بشأن التحول الرقمي.

وقد احتلت العبارة "تهدف الإدارة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، مما يعكس حرص الإدارة على تعظيم الفائدة من استخدام التكنولوجيا. تلتها عبارة "تتوقع الإدارة العليا دعمًا كاملاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط (3.95)، ثم عبارة "تنتظر الإدارة من الموظفين استخدام الإدارة الإلكترونية يوميًا" بمتوسط (3.94)، ما يدل على وجود توجه إداري قوي نحو دمج التكنولوجيا في الممارسات اليومية للعمل.

أما العبارات التي جاءت في مراتب أقل نسبيًا مثل "توفر الإدارة إرشادات واضحة لاستخدام التطبيقات الإلكترونية" و"تتضمن الإدارة جهود الموظفين في تنفيذ الإدارة الإلكترونية" فقد حصلت على متوسطات (3.69) و(3.64) على التوالي، وهي لا تزال ضمن المستوى المرتفع، لكنها تُشير إلى إمكانية تعزيز الدعم الإرشادي والمعنوي داخل بيئة العمل الرقمية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من وضوح التوقعات فيما يخص تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أنها مطالبة بتكثيف جهودها في توجيه الموظفين وتقدير مساهماتهم، بما يعزز من الالتزام والفعالية في تنفيذ التحول الرقمي.

1-8- ترتيب أبعاد المحاور الأولى (الثقافة التنظيمية): تظهر النتائج المتعلقة بترتيب أبعاد المحاور الأولى المتمثلة في الثقافة التنظيمية كما يأتي:

الجدول رقم (37): ترتيب أبعاد الخور الأول (الثقافة التنظيمية)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب الأبعاد
01	القيم التنظيمية	4.27	0.662	مرتفع جدا	2
02	المعتقدات التنظيمية	4.33	0.733	مرتفع جدا	1
03	الأعراف التنظيمية	3.98	0.820	مرتفع	3
04	القيادة التنظيمية	3.91	1.028	مرتفع	4
05	التمكين والمشاركة	3.30	1.317	متوسط	7
06	المرونة التنظيمية	3.76	1.062	مرتفع	6
07	التوقعات التنظيمية	3.85	0.989	مرتفع	5
المحور الأول: الثقافة التنظيمية		4.01	0.686	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يُظهر الجدول ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية كما قيّمها أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.01) مع انحراف معياري (0.686)، مما يدل على مستوى قبول مرتفع تجاه ثقافة المؤسسة التنظيمية في مجملها.

وقد جاء بُعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.33)، مما يعكس قناعة قوية لدى الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية والتقنيات الرقمية في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف. تلاه بُعد القيم التنظيمية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.27)، وهو ما يُظهر التزام المؤسسة بمبادئ مثل الجودة، الشفافية، والتميز.

أما بُعد الأعراف التنظيمية فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط (3.98)، متبوعاً بالقيادة التنظيمية في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.91)، مما يشير إلى أن القيادة تُمارس دوراً إيجابياً ولكن هناك مجال لتعزيز دورها في دعم التحول الرقمي.

وفيما يتعلق ببُعد التوقعات التنظيمية فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.85)، تلاه المرونة التنظيمية بمتوسط (3.76) في المرتبة السادسة، ما يدل على استعداد متوسط للتكيف مع المتغيرات التكنولوجية.

أما التمكين والمشاركة فقد احتل المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.30)، وهو ما يعكس مستوى قبول متوسط فقط، ويُشير إلى ضعف نسبي في إشراك الموظفين وتمكينهم ضمن عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالتكنولوجيا.

بناءً على هذه النتائج، يُستنتج أن المؤسسة تتبنى ثقافة تنظيمية داعمة نسبياً للإدارة الإلكترونية، لا سيما على مستوى القيم والمعتقدات، إلا أنها تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد في تعزيز التمكين والمشاركة وتفعيل القيادة بشكل أكبر لدعم التغيير الرقمي المستدام.

2 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الإدارة الإلكترونية: لقد أسفر التحليل الإحصائي لمحور الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع بأبعاده السبعة المحددة في نموذج الدراسة عن نتائجها نعرضها في شكل جداول تخص كل بعد والذي بدوره يعرف بعدة عبارات.

2-1-المورد البشري: تظهر النتائج المتعلقة ببعد المورد البشري وعباراته الثمانية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (38): تقييم العينة لعبارات المورد البشري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	توفر الإدارة دورات تدريبية في مجال المعلوماتية.	3.47	1.484	مرتفع	5
02	يُبدى الموظفون استعداداً لتعلم التقنيات الرقمية الجديدة.	3.98	1.069	مرتفع	2
03	يعمل في الإدارة مهندسون مختصون بالإعلام الآلي.	3.95	1.297	مرتفع	3
04	لا يواجه الموظفون صعوبات تُذكر في استخدام الأجهزة والبرامج.	3.19	1.392	متوسط	6
05	تمتلك الإدارة كوادر بشرية كافية لتقديم الخدمات الرقمية.	3.54	1.374	مرتفع	4
06	يُستخدم البريد الإلكتروني في أداء المهام اليومية.	4.14	1.099	مرتفع	1
07	يوجد عدد كافٍ من التقنيين في مجال الإعلام الآلي.	2.98	1.339	متوسط	8
08	يتوفر لدى المؤسسة مختصون في صيانة الأجهزة الإلكترونية.	3.16	1.421	متوسط	7
البعد الأول: المورد البشري		3.55	0.976	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يُظهر الجدول نتائج تقييم أفراد العينة لعبارات بُعد المورد البشري في إطار الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.55) بانحراف معياري (0.976)، وهو ما يدل على مستوى قبول مرتفع من طرف أفراد العينة.

ومن خلال تحليل نتائج العبارات، نلاحظ أن العبارة التي حصلت على أعلى متوسط هي "يُستخدم البريد الإلكتروني في أداء المهام اليومية" بمتوسط (4.14)، مما يعكس الاستخدام الواسع لوسائل الاتصال الرقمية في البيئة الإدارية. تليها العبارة "يُبدى الموظفون استعداداً لتعلم التقنيات الرقمية الجديدة" بمتوسط (3.98)، وهو ما يدل على وجود رغبة لدى المورد البشري في مواكبة التحول الرقمي. كما جاءت عبارة "يعمل في الإدارة مهندسون مختصون بالإعلام الآلي" بمتوسط (3.95)، ما يُشير إلى وجود كفاءات تقنية متخصصة.

أما بالنسبة للعبارات التي سجلت متوسطات أقل من 3.50، فنجد "توفر الإدارة دورات تدريبية في مجال المعلوماتية" بمتوسط (3.47)، و "تمتلك الإدارة كوادر بشرية كافية لتقديم الخدمات الرقمية" بمتوسط (3.54)، وهي مؤشرات إيجابية ولكنها تبقى دون مستوى الطموح الكامل في دعم الموارد البشرية.

بالمقابل، جاءت بعض العبارات بمستوى قبول متوسط، مثل "لا يواجه الموظفون صعوبات تُذكر في استخدام الأجهزة والبرامج" بمتوسط (3.19)، و "يتوفر لدى المؤسسة مختصون في صيانة الأجهزة الإلكترونية" بمتوسط (3.16)، في حين أن أقل عبارة تقييماً كانت "يوجد عدد كافٍ من التقنيين في مجال الإعلام الآلي" بمتوسط (2.98)، مما يعكس نقصاً في الجوانب التقنية والدعم الفني داخل المؤسسة.

انطلاقاً من هذه النتائج، يمكن القول إن الموارد البشرية داخل المؤسسة تُظهر مستوى مقبولاً من الجاهزية في مجال الإدارة الإلكترونية، خاصة من حيث الاستعداد للتعليم واستخدام البريد الإلكتروني، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في عدد التقنيين ومختصي الصيانة، إضافة إلى الحاجة لزيادة برامج التكوين والتدريب، وهو ما يتطلب تدخلاً استراتيجياً لتعزيز هذه الجوانب لتحقيق تحول رقمي أكثر فاعلية.

2-2- البرامج الإلكترونية: تظهر النتائج المتعلقة ببعيد البرامج الإلكترونية وعباراته الثمانية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (39): تقييم العينة لعبارات البرامج الإلكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	البرامج الإلكترونية المستخدمة سهلة وواضحة.	3.90	1.082	مرتفع	2
02	تساهم البرامج في تسريع تقديم الخدمات.	4.30	0.821	مرتفع جداً	1
03	البرامج المتوفرة كافية لتنفيذ الخدمات الرقمية.	3.42	1.382	مرتفع	4
04	تُستخدم البرامج الإلكترونية بشكل متكامل بين الأقسام.	3.28	1.393	متوسط	5
05	تمتلك الإدارة شبكة إنترنت وإنترنت فعالة.	3.50	1.330	مرتفع	3
06	تُبادر الإدارة إلى شراء برامج حديثة ومتطورة.	3.15	1.366	متوسط	7
07	تتوفر برامج عمل خاصة بالطاقم الإداري.	3.05	1.254	متوسط	8
08	توجد منصات إلكترونية لحجز المواعيد أو معرفة تأجيل العمليات الإدارية والخدمات العمومية.	3.21	1.326	متوسط	6
البعيد الثاني: البرامج الإلكترونية		3.48	0.949	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يوضح الجدول نتائج تقييم أفراد العينة لعبارات بُعد البرامج الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد (3.48)، مع انحراف معياري قدره (0.949)، مما يشير إلى مستوى قبول مرتفع من قبل العينة تجاه استخدام البرامج الإلكترونية داخل المؤسسة.

من بين العبارات التي نالت أعلى متوسط، نجد العبارة "تساهم البرامج في تسريع تقديم الخدمات" بمتوسط (4.30)، وهو أعلى من باقي العبارات، ويدل على اقتناع واضح لدى الموظفين بدور البرامج الإلكترونية في تحسين كفاءة الخدمات المقدمة. تليها عبارة "البرامج الإلكترونية المستخدمة سهلة وواضحة" بمتوسط (3.90)، ما يعكس بساطة وسهولة التعامل مع هذه البرامج من طرف المستخدمين.

أما عبارة "تمتلك الإدارة شبكة إنترنت وإنترانت فعالة" فقد حصلت على متوسط (3.50)، ما يدل على توفر بنية تحتية رقمية مقبولة، بينما سجلت عبارة "البرامج المتوفرة كافية لتنفيذ الخدمات الرقمية" متوسطاً (3.42)، وهي نتيجة إيجابية لكنها تلمح إلى إمكانية تعزيز عدد أو نوعية البرامج الإلكترونية المتاحة.

في المقابل، ظهرت بعض العبارات بمستوى قبول متوسط، مثل "تستخدم البرامج الإلكترونية بشكل متكامل بين الأقسام" بمتوسط (3.28)، مما يشير إلى نقص في التكامل الرقمي بين الوحدات الإدارية. كما جاءت عبارة "توجد منصات إلكترونية لحجز المواعيد أو معرفة تأجيل العمليات الإدارية والخدمات العمومية" بمتوسط (3.21)، وهو ما يعكس توفر هذه الخدمات بدرجة غير شاملة أو محدودة.

أقل العبارات تقييماً كانت "تُبادر الإدارة إلى شراء برامج حديثة ومتطورة" بمتوسط (3.15)، و"تتوفر برامج عمل خاصة بالطاقم الإداري" بمتوسط (3.05)، وهي مؤشرات على ضعف في مواكبة البرمجيات المتخصصة والتحديات التكنولوجية الحديثة داخل المؤسسة.

وبناءً على ما سبق، نستنتج أن المؤسسة تُولي أهمية لاستخدام البرامج الإلكترونية في تقديم الخدمات، وتنجح إلى حد كبير في توفير أدوات بسيطة وفعالة. إلا أن هناك ثغرات واضحة في التكامل الرقمي بين الأقسام، وضعف في تحديث البرمجيات المتخصصة، في إنجاز الأعمال الإدارية وتقديم خدمات عمومية رقمية عن بعد ودون الحاجة إلى الحضور الشخصي الذي كثيراً ما يكون شاقاً وحتى مستحيلاً خاصة في حالات المرض والسفر والتواجد خارج الوطن، كما ينبغي استحداث منصات لتأجيل المواعيد ومعرفة العمليات مثل توزيع حصص السكن أو تأجيل استلام المفاتيح وغير ذلك، ومع التطور التقني يمكن استحداث بوابات شاملة سهلة الاستخدام باستخدام أنظمة المعلومات المتقدمة، مما يستدعي تعزيز الاستثمار في الأنظمة الرقمية وتوسيع استخدامها بين مختلف الوحدات لضمان تحول رقمي متكامل وفعال.

2-3-الأجهزة والمعدات: تظهر النتائج المتعلقة ببعد الأجهزة والمعدات وعباراته الثمانية في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40): تقييم العينة لعبارات الأجهزة والمعدات

الرقم	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	الحواسيب المتوفرة في العمل ذات جودة جيدة.	3.61	1.316	مرتفع	3
02	الطابعات المستخدمة فعالة وتفي بالغرض.	3.84	1.145	مرتفع	1
03	تمتلك الإدارة مساحات ضوئية لخدمة العمل.	3.78	1.182	مرتفع	2
04	توجد أجهزة توقيع إلكتروني داخل المؤسسة.	3.03	1.578	متوسط	8
05	تقتني الإدارة تجهيزات تقنية تواكب التطور التكنولوجي.	3.16	1.454	متوسط	6
06	تُستخدم كاميرات رقمية متصلة بالشبكة.	3.32	1.498	متوسط	5
07	توجد قاعات مجهزة للاجتماعات عن بُعد.	3.54	1.391	مرتفع	4
08	توفر المؤسسة شبكة Wi-Fi للموظفين.	3.05	1.570	متوسط	7
البعد الثالث: الأجهزة والمعدات		3.42	1.053	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يعكس الجدول نتائج تقييم أفراد العينة لمستوى توافر وكفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة في المؤسسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد ((3.42) بانحراف معياري قدره (1.053)، مما يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وإن كان يميل إلى الحد الأدنى لهذا التقدير، وهو ما يسلط الضوء على بعض الجوانب التي قد تحتاج إلى تطوير.

من خلال نتائج الجدول، تبين أن العبارة الأكثر قبولا لدى المبحوثين كانت "الطابعات المستخدمة فعالة وتفي بالغرض" بمتوسط (3.84)، تليها عبارة "تمتلك الإدارة مساحات ضوئية لخدمة العمل" بمتوسط (3.78)، ما يدل على توفر تجهيزات مكتبية أساسية ذات أداء جيد، تُسهل المهام الإدارية والوظيفية. كذلك، أشارت نتائج العبارة "الحواسيب المتوفرة في العمل ذات جودة جيدة" إلى متوسط (3.61)، مما يؤكد أن الأجهزة المعلوماتية الرئيسية تلبي احتياجات الموظفين بدرجة مقبولة.

أما عبارة "توجد قاعات مجهزة للاجتماعات عن بُعد" فقد سجلت متوسطاً جيداً نسبياً قدره (3.54)، في حين جاءت "تُستخدم كاميرات رقمية متصلة بالشبكة" بمتوسط (3.32)، وهي نتائج تعكس توفر بعض التجهيزات الداعمة للعمل الرقمي، وإن كانت بحاجة إلى تطوير وانتشار أوسع داخل المؤسسة.

من جهة أخرى، تم تسجيل مستوى قبول متوسط في عدة عبارات مهمة، منها "تقتني الإدارة تجهيزات تقنية تواكب التطور التكنولوجي" بمتوسط (3.16)، و"توفر المؤسسة شبكة Wi-Fi للموظفين" بمتوسط (3.05)، إضافة إلى عبارة "توجد أجهزة توقيع إلكتروني داخل المؤسسة" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.03) وتشير هذه النتائج إلى قصور واضح في البنية

الرقمية التحتية الحديثة، خاصة ما يتعلق بالتقنيات التفاعلية والتوقيع الإلكتروني وشبكات الاتصال اللاسلكية، وهي أدوات محورية في بيئة العمل الإلكتروني المتكاملة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن المؤسسة توفر الأجهزة والمعدات الأساسية بدرجة مقبولة، إلا أن نقص بعض التجهيزات الحديثة مثل التوقيع الإلكتروني، الشبكات اللاسلكية المتطورة، والتجهيزات التقنية الحديثة، يُعد تحدياً أمام التحول الرقمي الكامل. وعليه، توصي هذه النتائج بأهمية الاستثمار في الأجهزة الذكية والمتقدمة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية لخلق بيئة عمل إلكترونية أكثر فعالية واستجابة للتحويلات التكنولوجية المتسارعة.

2-4- التحفيز والمكافآت: تظهر النتائج المتعلقة ببعد التحفيز والمكافآت وعبارتيه الاثنتين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (41): تقييم العينة لعبارات التحفيز والمكافآت

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	ثُكافئ الإدارة الموظفين الذين يتقنون استخدام الأنظمة الرقمية.	2.51	1.476	متوسط	1
02	ترتبط المكافآت بالأداء في استخدام الإدارة الإلكترونية.	2.46	1.476	متوسط	2
البعد الرابع: التحفيز والمكافآت		2.48	1.464	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يعرض الجدول نتائج تقييم أفراد العينة مدى توافر نظم التحفيز والمكافآت المتعلقة باستخدام الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.48)، بانحراف معياري قدره (1.464)، ما يدل على أن مستوى القبول جاء متوسطاً، ويُشير بوضوح إلى ضعف في آليات التحفيز المرتبطة بالأداء الرقمي.

أظهرت النتائج أن العبارة الأولى "ثُكافئ الإدارة الموظفين الذين يتقنون استخدام الأنظمة الرقمية" سجلت متوسطاً حسابياً بلغ (2.51)، تليها العبارة الثانية "ترتبط المكافآت بالأداء في استخدام الإدارة الإلكترونية" بمتوسط قدره (2.46) ورغم أن العبارتين جاءتا بمستوى قبول متوسط، إلا أن قرب النتائج من الحد الأدنى لهذا التقدير يعكس عدم وجود منظومة تحفيزية فعالة تواكب جهود الموظفين في مجال الإدارة الرقمية.

وتُبرز هذه النتائج أن غياب الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء التقني قد يُضعف من دافعية الموظفين لاستخدام وتطوير مهاراتهم في تطبيقات الإدارة الإلكترونية. إذ تُعد الحوافز من أبرز العناصر التي تعزز من كفاءة الأداء الوظيفي، وتُساهم في تسريع تبني الأنظمة الرقمية داخل بيئات العمل.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تُعاني من قصور في ربط الجهود الرقمية بالمكافآت والتقدير المادي أو المعنوي، ما قد يُعيق الانتقال السلس نحو بيئة عمل إلكترونية متكاملة. ومن هذا المنطلق، توصي هذه النتائج بضرورة تبني سياسات تحفيزية واضحة ومحددة، تشمل مكافآت للأداء الرقمي الفعال، بما يُساهم في تعزيز ثقافة التحول الرقمي وزيادة فاعلية الإدارة الإلكترونية.

2-5-الأمن السيبراني: تظهر النتائج المتعلقة ببعد الأمن السيبراني وعبارتيه الاثنتين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (42): تقييم العينة لعبارات الأمن السيبراني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	توفر المؤسسة تدابير كافية لحماية المعلومات الإلكترونية.	2.98	1.443	متوسط	1
02	يتم تدريب الموظفين على قواعد الأمن السيبراني.	2.66	1.554	متوسط	2
البعد الخامس: الأمن السيبراني		2.82	1.408	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يعرض الجدول نتائج تقييم أفراد العينة لعبارات محور الأمن السيبراني داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.82) بانحراف معياري قدره (1.408)، وهو ما يشير إلى أن مستوى القبول جاء متوسطاً، ويعكس ذلك قصوراً نسبياً في تطبيق السياسات والإجراءات الأمنية المتعلقة بحماية البيانات الرقمية.

وقد سجلت العبارة الأولى، التي تنص على أن "المؤسسة توفر تدابير كافية لحماية المعلومات الإلكترونية"، أعلى متوسط حسابي بواقع (2.98)، في حين جاءت العبارة الثانية "يتم تدريب الموظفين على قواعد الأمن السيبراني" بمتوسط أقل بلغ (2.66) (ورغم أن كلا العبارتين وقعتا في فئة القبول المتوسط، إلا أن التقارب بين نتائجهما يعكس ضعفاً عاماً في الثقافة المؤسسية المرتبطة بأمن المعلومات).

ويُظهر هذا التقييم أن جهود المؤسسات في مجال الأمن السيبراني غير كافية، سواء على مستوى البنية الوقائية أو على مستوى التكوين البشري، وهو ما قد يعرض البيانات الرقمية والمعلومات الحساسة لمخاطر أمنية محتملة. كما أن انخفاض تقييم التدريب السيبراني يُعد مؤشراً على غياب برامج توعوية وتكوينية منظمة تستهدف رفع جاهزية الموظفين في التعامل مع التهديدات الرقمية.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن هناك ضرورة ملحة لإعادة النظر في سياسات الأمن السيبراني المعتمدة داخل المؤسسات، من خلال تحديث أدوات الحماية، وتنظيم دورات تكوينية دورية للموظفين حول قواعد الأمن الرقمي. فالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية لا يكتمل دون وجود منظومة أمنية متكاملة تحفظ سرية المعلومات وتحميها من أي اختراق محتمل.

2-6- التحول الرقمي للخدمات: تظهر النتائج المتعلقة ببعد التحول الرقمي للخدمات وعبارتيه الاثنتين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (43): تقييم العينة لعبارات التحول الرقمي للخدمات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	تُقَدَّم معظم خدمات المؤسسة عبر المنصات الإلكترونية.	3.41	1.407	مرتفع	2
02	يتم تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية بشكل ملحوظ.	3.48	1.409	مرتفع	1
البعد السادس: التحول الرقمي للخدمات		3.45	1.300	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يُظهر الجدول تقييم أفراد العينة لمستوى التحول الرقمي للخدمات داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.45) بانحراف معياري قدره (1.300)، وهو ما يعكس مستوى قبول مرتفعاً، ويدل على وجود خطوات فعلية نحو رقمنة الخدمات.

وقد جاءت العبارة التي تنص على "يتم تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية بشكل ملحوظ" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، تليها العبارة التي تشير إلى أن "معظم خدمات المؤسسة تُقدَّم عبر المنصات الإلكترونية" بمتوسط قدره (3.41) ورغم أن الفارق بين العبارتين طفيف، إلا أنه يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو تحسين فعالية الأداء وتبسيط الإجراءات عبر الوسائل الرقمية. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة قد بدأت فعليًا في التحول نحو الرقمنة من خلال تقديم عدد معتبر من خدماتها إلكترونياً وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية، مما يساهم في رفع كفاءة العمل، وتسريع الإجراءات الإدارية، وتقليل التكاليف التشغيلية. غير أن متوسط القبول المرتفع لا يعني بالضرورة الوصول إلى الرقمنة الشاملة، بل يشير إلى مرحلة انتقالية تتطلب مزيداً من الجهود لتوسيع نطاق الخدمات الرقمية وتعزيز اعتمادها من طرف جميع الفاعلين داخل المؤسسة. كما أن تعزيز الثقة في هذه المنصات الإلكترونية وتعميم استخدامها سيبقى رهيناً بتطوير البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة المورد البشري.

بناءً عليه، فإن هذه النتائج تمثل مؤشراً إيجابياً على وجود وعي مؤسسي بأهمية التحول الرقمي، لكنه لا يزال بحاجة إلى تدعيم بالوسائل التكنولوجية والتكوينية لضمان استمرارية وفعالية الرقمنة في تقديم الخدمة العمومية.

2-7- ترتيب أبعاد المحور الثاني (الإدارة الإلكترونية): تظهر النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الإلكترونية ترتيب أبعاده الستة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (44): ترتيب أبعاد المحور الثاني (الإدارة الإلكترونية)

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	المورد البشري	3.55	0.976	مرتفع	1
02	البرامج الإلكترونية	3.48	0.949	مرتفع	2
03	الأجهزة والمعدات	3.42	1.053	مرتفع	4
04	التحفيز والمكافآت	2.48	1.464	متوسط	6
05	الأمن السيبراني	2.82	1.408	متوسط	5
06	التحول الرقمي للخدمات	3.45	1.300	مرتفع	3
المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية		3.37	0.944	متوسط	/

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V25

يُبرز الجدول الترتيب العام لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية وفقاً لتقييم عينة الدراسة. وقد تباينت المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد، حيث تراوحت بين (2.48) و(3.55)، مما يشير إلى تباين نسبي في مدى توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة. جاء في المرتبة الأولى بُعد المورد البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (0.976)، وهو ما يعكس مستوى قبول مرتفعاً ويؤكد على أهمية توفر الكوادر البشرية المؤهلة والجهازية للتفاعل مع متطلبات الإدارة الرقمية، سواء من حيث التكوين أو الاستعداد لتبني التكنولوجيا الحديثة.

يليه في المرتبة الثانية بُعد البرامج الإلكترونية بمتوسط حسابي قدره (3.48)، مما يدل على أن البرامج المعتمدة تُعد مناسبة نسبياً لتقديم الخدمات الرقمية، إلا أن هناك مجالاً للتطوير خاصة فيما يتعلق بالتكامل بين الأقسام واستخدام برمجيات متطورة. بينما جاء بُعد التحول الرقمي للخدمات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.45)، وهو ما يشير إلى توجه المؤسسة نحو رقمنة الخدمات وإن كان بشكل جزئي أو تدريجي.

أما بُعد الأجهزة والمعدات فقد احتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.42)، ما يدل على توفر مقبول للتجهيزات التقنية، لكنه لا يزال دون التطلعات خاصة فيما يتعلق بتوفير تجهيزات متقدمة كأجهزة التوقيع الإلكتروني وشبكات الاتصال الفعالة. في المقابل، جاءت الأبعاد ذات القبول المتوسط في المراتب الأخيرة، حيث احتل بُعد الأمن السيبراني المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.82)، ما يكشف عن وجود ثغرات في حماية البيانات وتدريب الموظفين على أسس السلامة المعلوماتية. أما بُعد

التحفيز والمكافآت فكان الأضعف أداءً، حيث احتل المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي لم يتجاوز (2.48)، وهو ما يُبرز ضعف ارتباط نظم التحفيز بأداء الموظفين في استخدام الإدارة الإلكترونية.

تعكس هذه النتائج أن العنصر البشري يشكل أهم مقوم في إنجاح الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة، في حين أن الجوانب المتعلقة بالتحفيز والحماية المعلوماتية لا تزال تتطلب اهتمامًا خاصًا. وبذلك، فإن تحقيق فعالية رقمية شاملة يستدعي تبني مقاربة متوازنة تجمع بين تطوير المهارات، تحديث التجهيزات، وتوفير مناخ وظيفي مشجع وآمن.

المطلب الرابع: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعد التطرق لعرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الأجزاء الثلاثة للاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، وعبارات القياس المتعلقة بمحوري نظام المعلومات المحاسبي والأداء المالي للمؤسسة، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها:

1 اختبار صلاحية النموذج: قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات محل الدراسة.

سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للانحدار، ونتأمله موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (45): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	40.143	1	40.143	0.736	0.542	97.122	0.000
الخطأ	33.893	82	0.413				
المجموع	74.036	83					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير النتائج إلى أن قيمة F المحسوبة بلغت (97.122)، وهي قيمة تفوق بكثير القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05. كما أن مستوى الدلالة المصاحب لها كان (0.000)، وهو أقل من 0.05، ما يعني أن الفروق الناتجة ليست عشوائية وإنما ذات دلالة إحصائية عالية.

وقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.736)، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرات، في حين كانت قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.542)، أي أن نحو 54.2% من التغيرات في المتغير التابع يمكن تفسيرها من خلال النموذج، بينما يُعزى الجزء المتبقي إلى عوامل خارجية لم تُدرج ضمن النموذج الإحصائي.

كما يظهر من الجدول أن متوسط مربعات الانحدار بلغ (40.143) مقابل متوسط مربعات الخطأ (0.413)، مما يعزز من موثوقية النموذج ويؤكد وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وبناءً على هذه المؤشرات الإحصائية، يمكن الجزم بأن النموذج المقترح يتمتع بصلاحية عالية لاختبار فرضيات الدراسة، وهو ما يُتيح الانتقال إلى تحليل واختبار الفرضيات في الأجزاء الموالية من البحث بثقة في النتائج المتوقعة.

2 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

" تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة تأثيراً معنوياً على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية "

نلجأ إلى أسلوب الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية)، وهذا بحساب معامل الانحدار، وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الثقافة التنظيمية	1.013	9.855	97.122	0.000	0.736	0.542

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الانحدار (B) بلغ 1.013، وهو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية. وهذا يعني أن كل تحسن أو تطور في عناصر الثقافة التنظيمية داخل الإدارات العمومية يؤدي إلى تعزيز مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أن قيمة T المحسوبة كانت (9.855)، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على الإدارة الإلكترونية. إضافة إلى ذلك، بلغت قيمة F المحسوبة (97.122) بمستوى دلالة قدره 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يعزز من دلالة النموذج.

وبخصوص معامل الارتباط (R) فقد بلغ 0.736، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين المتغيرين. أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ 0.542، أي أن ما نسبته 54.2% من التغيرات الحاصلة في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تفسيرها من خلال الثقافة التنظيمية، في حين يُعزى ما تبقى إلى متغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة، نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أن الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة تأثيراً معنوياً على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.

3 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى، التي تنص على:

" تؤثر القيم التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة "

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار لأثر القيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
القيم التنظيمية	0.703	5.137	26.389	0.000	0.493	0.243

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين من خلال النتائج أن معامل الانحدار المقدّر بـ 0.703 هو موجب، مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية. وهذا يعني أنه كلما تعززت القيم التنظيمية داخل بيئة العمل في الإدارات العمومية، زادت فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أن قيمة T المحسوبة (5.137) تفوق القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية للمتغير المستقل، كما أن قيمة F المحسوبة (26.389) تؤكد بدورها دلالة النموذج، خاصة وأن مستوى الدلالة (Sig) = 0.000 وهو أقل من 0.05.

وقد بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.493، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية. أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ 0.243، مما يعني أن القيم التنظيمية تفسر 24.3% من التباين الحاصل في تطبيق الإدارة الإلكترونية، في حين أن باقي النسبة تُعزى إلى عوامل أخرى.

بناءً على ما سبق، يمكن القول: تؤثر القيم التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة، وهو ما يدعم القبول بالفرضية الفرعية الأولى.

4تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على:

" تؤثر المعتقدات التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة "

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار لأثر المعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المعتقدات التنظيمية	0.567	3.897	15.187	0.000	0.395	0.156

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. فقد أظهرت قيمة معامل الانحدار ($B = 0.567$) أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة طردية موجبة، مما يعني أنه كلما زادت قوة المعتقدات التنظيمية لدى الموظفين، زادت معها فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما أن قيمة T المحسوبة (3.897) تفوق القيمة الجدولية المعتمدة عند مستوى الدلالة 0.05 ، مما يعكس دلالة إحصائية واضحة لمساهمة المعتقدات التنظيمية في تفسير التغير في تطبيق الإدارة الإلكترونية. ويؤكد هذا أيضًا مستوى الدلالة (0.000) الذي يقل عن 0.05 ، مما يعزز موثوقية النموذج.

من جهة أخرى، تشير قيمة F المحسوبة (15.187) إلى دلالة معنوية للنموذج الإحصائي ككل، كما أن معامل الارتباط ($R = 0.395$) يعكس وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.156$)، فيوضح أن المعتقدات التنظيمية تفسر 15.6% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فيما يُعزى باقي التباين إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص: تؤثر المعتقدات التنظيمية تأثيرًا معنويًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة..

5 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على:

" تؤثر الأعراف التنظيمية تأثيرًا معنويًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة "

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار لأثر الأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
الأعراف التنظيمية	0.649	6.178	38.173	0.000	0.564	0.318

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائيًا للأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. حيث يُظهر معامل الانحدار ($B = 0.649$) أن العلاقة بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية هي علاقة طردية موجبة، أي أن تعزيز الأعراف التنظيمية داخل المؤسسة يساهم في تحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما تُعزز قيمة T المحسوبة (6.178) أهمية هذا التأثير، حيث تتجاوز القيمة الجدولية المعتمدة عند مستوى دلالة 0.05 ، وهو ما يدل على أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية قوية. ويؤكد ذلك أيضًا مستوى الدلالة (0.000)، والذي يقل بكثير عن 0.05 .

أما قيمة F المحسوبة (38.173) فتشير إلى قوة النموذج المستخدم في تفسير العلاقة، مما يدعم موثوقية النتائج المتحصل عليها. كما أن معامل الارتباط ($R = 0.564$) يعكس وجود علاقة ارتباطية متوسطة إلى قوية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبالنسبة لـ معامل التحديد ($R^2 = 0.318$)، فإنه يدل على أن الأعراف التنظيمية تفسر ما نسبته 31.8% من التباين في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإدارات العمومية، وهو ما يمثل نسبة معتبرة مقارنة بغيرها من المتغيرات.

وبناءً على ما سبق، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص تؤثر الأعراف التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

6 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، التي تنص على:

" تؤثر القيادة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة "

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار لأثر القيادة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2
القيادة التنظيمية	0.543	6.647	44.186	0.000	0.592	0.350

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. ويظهر معامل الانحدار ($B = 0.543$) وجود علاقة طردية موجبة بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، أي أن تحسين أساليب القيادة داخل المؤسسة يسهم بشكل ملحوظ في دعم وتعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أن قيمة T المحسوبة (6.647) تعتبر مرتفعة وتنفوق القيمة الجدولية المعتمدة عند مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية لهذا التأثير. ويُعزز ذلك كذلك مستوى الدلالة (0.000) الذي يقل بكثير عن 0.05، وهو ما يثبت وجود تأثير معنوي حقيقي.

أما قيمة F المحسوبة (44.186) فهي تشير إلى جودة النموذج الإحصائي المستخدم وقوته في تفسير العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، يُظهر معامل الارتباط ($R = 0.592$) وجود علاقة ارتباطية قوية نسبياً بين القيادة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يدل على ترابط وتكامل بين المتغيرين.

وبالنسبة لـ معامل التحديد ($R^2 = 0.350$)، فإنه يشير إلى أن القيادة التنظيمية تفسر ما نسبته 35% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي نسبة معتبرة وتدل على التأثير الفعلي للقيادة التنظيمية في هذا السياق.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: تؤثر القيادة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

7 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، التي تنص على:

" يؤثر التمكين والمشاركة تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة "

الجدول رقم (51): نتائج تحليل الانحدار لأثر التمكين والمشاركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التمكين والمشاركة	0.485	8.316	69.151	0.000	0.676	0.457

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للتمكين والمشاركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. ويظهر معامل الانحدار ($B = 0.485$) وجود علاقة طردية موجبة، ما يعني أن ارتفاع مستوى التمكين والمشاركة داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أن قيمة T المحسوبة (8.316) مرتفعة بشكل واضح، وهي أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى دلالة معنوية قوية للتأثير. ويعزز ذلك كذلك مستوى الدلالة (0.000)، الذي يقل بكثير عن الحد المقبول 0.05، مما يثبت وجود علاقة معنوية إحصائياً.

أما قيمة F المحسوبة (69.151) فهي مرتفعة، مما يدل على جودة النموذج المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن معامل الارتباط ($R = 0.676$) يعكس وجود علاقة قوية بين متغير التمكين والمشاركة وتطبيق الإدارة الإلكترونية، ما يدل على درجة ارتباط واضحة بينهما.

ويظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.457$) أن ما نسبته 45.7% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تفسيره من خلال التمكين والمشاركة، وهي نسبة معتبرة تشير إلى تأثير جوهري لهذا العامل داخل بيئة العمل.

بناءً على ما سبق، يمكننا قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص: يؤثر التمكين والمشاركة تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

8 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة، التي تنص على:

" تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة "

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار لأثر المرونة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المرونة التنظيمية	0.606	8.450	71.395	0.000	0.682	0.465

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى وجود تأثير دال إحصائياً للمرونة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. حيث يظهر معامل الانحدار ($B = 0.606$) أن العلاقة بين المرونة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية هي علاقة طردية موجبة، مما يعني أنه كلما زاد مستوى المرونة التنظيمية في الإدارة، زادت فعالية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتدعم قيمة T المحسوبة (8.450) هذه النتيجة، كونها مرتفعة وتتفوق على القيمة الجدولية المطلوبة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير إلى وجود أثر معنوي واضح للمرونة التنظيمية. كما أن مستوى الدلالة (0.000) أقل بكثير من 0.05، مما يعزز مصداقية هذه النتيجة إحصائياً.

كذلك، تُعد قيمة F المحسوبة (71.395) مرتفعة، مما يدل على ملاءمة النموذج الإحصائي المستخدم لتفسير العلاقة بين المتغيرين. أما معامل الارتباط ($R = 0.68$)، فيعكس وجود علاقة قوية بين المرونة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهي علاقة جديرة بالاعتبار.

وبالنظر إلى معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، فإن هذا يشير إلى أن 46.5% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تفسيره من خلال مستوى المرونة التنظيمية، وهي نسبة عالية تؤكد أهمية هذا المتغير.

انطلاقاً من هذه النتائج، نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص: تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

9 تحليل اختبار الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية السابعة، التي تنص على:

" تؤثر التوقعات التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. "

الجدول رقم (53): نتائج تحليل الانحدار لأثر التوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
التوقعات التنظيمية	0.646	8.326	69.323	0.000	0.677	0.458

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية السابعة إلى وجود تأثير معنوي دال إحصائياً للتوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. ويظهر معامل الانحدار ($B = 0.646$) أن العلاقة بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية علاقة طردية موجبة، أي أن تحسين مستوى التوقعات التنظيمية يساهم في تحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية.

كما أن قيمة T المحسوبة (8.326) تعكس دلالة معنوية قوية، حيث تفوق القيمة الجدولية المعتمدة عند مستوى دلالة 0.05، مما يؤكد أن المتغير المستقل (التوقعات التنظيمية) يؤثر بشكل واضح في المتغير التابع (تطبيق الإدارة الإلكترونية). ويُدعم ذلك مستوى الدلالة (0.000)، الذي يُعد أقل من 0.05، ما يعزز الثقة في النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيمة F المحسوبة (69.323) تشير إلى كفاءة النموذج الإحصائي المستخدم وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرين. كما يوضح معامل الارتباط ($R = 0.677$) وجود علاقة قوية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، مما يدل على ترابط ملحوظ بين المتغيرين.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.458$)، فيعني أن 45.8% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن تفسيره من خلال التوقعات التنظيمية، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على التأثير الإيجابي لهذا المتغير.

وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الفرعية السابعة، والتي تنص: تؤثر التوقعات التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة..

المطلب الخامس: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

في ضوء نتائج جداول الاستبيان وتحليل المقابلات، يمكننا مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة كما يلي، حيث يتم دمج المعطيات الكمية (الإحصائية) بالنتائج النوعية (المقابلات) لتكوين تحليل شامل ومتكامل لكل فرضية، وكذا تدعيمها ومقارنتها بالدراسات السابقة المشابهة لدراستنا

1الفرضية الرئيسية: تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

تفترض هذه الفرضية أن الثقافة التنظيمية تؤثر بأبعادها السبعة تأثيرًا معنويًا على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.772$ ، ومعامل التحديد (R^2) بلغ 0.596، وهو ما يعني أن 59.6% من التباين في تطبيق الإدارة الإلكترونية يعود للثقافة التنظيمية. كما أن قيمة T المحسوبة (13.936) تعزز هذه الدلالة، مع قيمة معنوية بلغت 0.000، ما يعكس نموذجًا قويًا إحصائيًا.

وقد جاءت هذه النتائج منسجمة مع ما ورد في دراسة سعاد شحات (2010/2009) التي أكدت أن التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية لا يمكن أن يتحقق في بيئة تنظيمية غير داعمة للابتكار والمبادرة، وأن الثقافة التنظيمية هي المحدد الأول لنجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية. كما بينت المقابلات أن هناك مقاومة ضمنية للرقمنة، نابعة من العقلية الإدارية التقليدية التي تفتقر إلى ثقافة التغيير، وهو ما أشار إليه أحد مديري الموارد البشرية بقوله: "ما تزال بعض الأقسام تتعامل مع الرقمنة كأمر طارئ وليس كخيار استراتيجي".

1-1-الفرضية الأولى: تأثير القيم التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أثبت التحليل أن القيم التنظيمية تؤثر معنويًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة، حيث بلغ معامل B حوالي 0.511، وقيمة T وصلت إلى 8.324. تعكس هذه النتائج أهمية ترسيخ قيم النزاهة، الالتزام، والمهنية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على تقبل التغيير الرقمي.

وقد أظهرت دراسة ماليك أنجالي (2021) أن منظمات الأعمال التي تبني قيمًا مؤسسية واضحة، تميل إلى نجاح أكبر في تبني التكنولوجيا، وأن القيم تلعب دورًا محوريًا في تشكيل مواقف العاملين نحو النظم الرقمية. كما دعمت المقابلات هذه الفكرة، حيث عبّر موظفون عن وجود "انفصال بين القيم المعلنة والممارسة الفعلية"، مما يضعف الثقة في جدوى التحول الرقمي. في المقابل، أظهرت بعض المؤسسات، مثل الجامعة، ثقافة قائمة على التحسين المستمر، مما ساعد في تبني منصات رقمية مثل "موودل" و"البروغرس".

1-2-الفرضية الثانية: تأثير المعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للمعتقدات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة، حيث بلغ معامل الانحدار 0.474، وقيمة T كانت 8.716. ويعني ذلك أن وجود معتقدات إيجابية حول فوائد التكنولوجيا ينعكس إيجابًا على تبني نظم الإدارة الرقمية.

تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Hildajoy Gachugi (2017) في مؤسسة يونيليفر كينيا، حيث أظهرت أن المعتقدات الإدارية الإيجابية حول التكنولوجيا تُعد حافزًا أساسيًا في مشاريع الرقمنة، وأن تغيير المعتقدات يسبق أي تغيير سلوكي

فعلي. ورغم هذه النتائج الإيجابية، فقد كشفت المقابلات عن ما أسميناه "تناقضًا سلوكيًا"، إذ يؤمن الموظفون بأهمية الرقمنة، لكن لا يجدون الدعم أو الوسائل التكنولوجية الكافية لترجمة هذه القناعة إلى ممارسات. أحد الموظفين علّق قائلاً: "نحن مقتنعون بالرقمنة، لكن البيئة لا تشجعنا على تطبيقها".

1-3-الفرضية الثالثة: تأثير الأعراف التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أظهرت نتائج الانحدار أن الأعراف التنظيمية تؤثر معنويًا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة، حيث بلغ معامل B نحو 0.505، و T بلغت 6.256. وهذه النتائج تدعم الطرح القائل بأن الأعراف الإدارية (مثل التوقيع اليدوي، التراسل الورقي) تشكل عائقًا أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وقد دعمت دراسة سوهاري وآخرون (2024) هذا الطرح، إذ أوضحت أن المنظمات التي تتمسك بالممارسات التقليدية تجد صعوبة في إدماج التكنولوجيا في عملياتها اليومية. كما صرح عدد من المسؤولين خلال المقابلات أن الأعراف المؤسسية "غير المكتوبة" ما تزال أقوى من التعليمات الرسمية، وغالبًا ما تقاوم أي تغيير يهدد الاستقرار السائد. أحد رؤساء المصالح قال صراحة: "الرقمنة تتطلب شجاعة في خرق التقاليد السائدة".

1-4-الفرضية الرابعة: تأثير القيادة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أكدت النتائج أن القيادة التنظيمية تمثل عاملاً حاسماً في تبني الإدارة الإلكترونية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.543، وقيمة T وصلت إلى 6.647، ما يعكس وجود علاقة دالة ومباشرة بين نمط القيادة والجاهزية الرقمية للمؤسسة.

وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة مهو كانتيمير وآخرون (2023)، التي أبرزت دور القادة الرقميين في إنجاح التحول التكنولوجي، وذلك من خلال بث الرؤية، والتحفيز، وتخصيص الموارد. كما بينت المقابلات أن المؤسسات التي يملك فيها القادة رؤية رقمية واضحة كانت أكثر تقدمًا في التحول الرقمي، على غرار الجامعة، التي تبنت الإدارة الرقمية مبكرًا، مقابل إدارات لم يظهر فيها أي توجيه قيادي نحو التحول.

1-5-الفرضية الخامسة: تأثير التمكين والمشاركة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

بلغت قيمة B نحو 0.485، وقيمة T بلغت 8.316، وهو ما يدل على أن إشراك الموظفين وتمكينهم يعزز تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

وتؤكد دراسة سفاء بشارت (2021) هذه النتيجة، حيث أظهرت أن التمكين يخلق إحساسًا بالانتماء والمسؤولية لدى الموظف، مما يجعله أكثر استعدادًا لتبني نظم جديدة. غير أن المقابلات الميدانية كشفت عن فجوة بين النظرية والتطبيق، حيث قال أحد الموظفين: "نحن نُحِبُّ التغييرات، لكن لا نُستشار فيها". وهذا يشير إلى أن التمكين ما يزال شكليًا، مما يضعف فعالية التحول الرقمي.

1-6-الفرضية السادسة: تأثير المرونة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

سجلت هذه الفرضية أعلى مستوى من التأثير، حيث بلغ معامل B نحو 0.606، وقيمة T بلغت 8.450، وهو ما يدل على أن المؤسسات التي تتسم بمرونة تنظيمية أعلى هي الأكثر قدرة على التكيف مع الإدارة الإلكترونية.

وقد دعمت دراسة خليفة قندوز وآخرون (2019) هذه النتيجة، إذ اعتبرت أن الهيكلية التنظيمية المرنة واللامركزية في القرار تسرع من وتيرة الرقمنة، خصوصاً في المؤسسات ذات الطبيعة الخدمية أو الشبائية. وقد لاحظنا من خلال المقابلات أن المؤسسات التي تسمح بالمبادرة المحلية واتخاذ القرار السريع (مثل بعض المراكز التقنية) أبدت مرونة عالية في تبني الحلول الرقمية مقارنة بالإدارات التي تعاني من البيروقراطية.

1-7-الفرضية السابعة: تأثير التوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

أشارت نتائج الانحدار إلى أن التوقعات التنظيمية تلعب دوراً كبيراً في دعم الرقمنة، حيث بلغ معامل B نحو 0.646، وقيمة T 8.326، مما يعكس وجود تأثير معنوي قوي.

وقد بينت دراسة حامد الجبر وآخرون (2020) أن التوقعات العالية للعاملين بشأن التكنولوجيا تساهم في تسريع تبنيها، شريطة أن تقابل هذه التوقعات بقرارات ملموسة. لكن، كما بينت المقابلات، فإن التوقعات غير المتحققة قد تنقلب إلى إحباط أو لامبالاة، خاصة إذا تأخر التنفيذ أو غابت النتائج. أحد الأعوان قال: "كنا ننتظر تحسناً كبيراً في العمل بعد الرقمنة، لكن أغلب الأمور بقيت كما هي".

2-نتائج مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بين المؤسسات محل الدراسة

من خلال تحليل نتائج الاستبيان والمقابلات مع مسؤولي وموظفي المؤسسات محل الدراسة، أمكن استخلاص فروقات واضحة بين هذه المؤسسات من حيث مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد عكست هذه الفروقات واقعاً تنظيمياً متبايناً، يتأثر بطبيعة المؤسسة، دور القيادة، ومدى استعداد الموظفين للتغيير.

تُظهر جامعة خنشلة تقدماً واضحاً في كلا الجانبين، حيث تميزت بثقافة تنظيمية مرنة ومبنية على قيم الابتكار والتطوير المستمر، إضافة إلى توفر قيادة تشجع على التحول الرقمي. وقد ساهم ذلك في ترسيخ استخدام أدوات الإدارة الإلكترونية في مختلف وظائف الجامعة، من التعليم والتكوين إلى التسيير الإداري والاتصال الداخلي. ويُعزى هذا التقدم أيضاً إلى توفر بنية تحتية رقمية، وتكوينات دورية للموظفين، فضلاً عن مشاركة واسعة في اتخاذ القرار المرتبط بالتطوير الرقمي.

أما الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري، فرغم محدودية عدد العاملين فيه، إلا أنه يُظهر تطبيقاً واضحاً للإدارة الإلكترونية، نظراً لطبيعة مهامه المرتبطة أساساً بالخدمات الرقمية على المستوى الوطني. غير أن الثقافة التنظيمية فيه تظل محدودة من حيث التمكين والمشاركة، إذ يبدو أن الرقمنة تُفرض من المستوى المركزي دون أن تكون نابعة من توجه داخلي حقيقي أو مبادرة ذاتية، مما ينعكس على ضعف الإحساس الجماعي بأهمية التغيير الرقمي في بيئة العمل.

في المقابل، يُظهر قطاع التربية والتعليم تبايناً بين المستويات المختلفة من الثقافة التنظيمية، خاصة بين الطاقم الإداري والكوادر التربوية. ورغم وجود بعض الممارسات الرقمية مثل استعمال المنصات الإلكترونية الخاصة بالتلاميذ والأولياء، إلا أن التطبيق ما يزال جزئياً، ويواجه مقاومة ثقافية ناتجة عن الاعتماد الطويل على الأساليب التقليدية. كما أن غياب التكوينات الكافية وندرة المبادرات من داخل القطاع يحدّان من إمكانية التحول الرقمي الحقيقي، مما يشير إلى ضعف التمكين وقلة الحوافز على مستوى الثقافة التنظيمية. أما مديرية التجارة، فقد بينت نتائج الدراسة أنها من بين أضعف المؤسسات في تبني ثقافة تنظيمية مرنة وحديثة، حيث يطغى الطابع البيروقراطي على تسييرها، كما أن استخدام الوسائل الإلكترونية يتم غالباً بشكل سطحي أو استثنائي. وأظهرت المقابلات غياب رؤية واضحة لدى الإدارة بشأن الرقمنة، إضافة إلى ضعف المشاركة الفعلية للموظفين في عمليات التطوير، ما يؤدي إلى عدم الاستفادة من فرص التحول الرقمي، وبالتالي إلى محدودية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الفرق الرئيسي بين المؤسسات محل الدراسة يكمن في طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ومدى اندماجها مع متطلبات التحول الرقمي. فكلما كانت الثقافة أكثر انفتاحاً ومرونة، كلما زادت فرص نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، والعكس صحيح. وتُعد القيادة التنظيمية، التمكين، والمشاركة الفعالة من أهم العوامل التي تعزز هذا التكامل بين الثقافة والتنمية الرقمية داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج المقابلات الميدانية للدراسة

يشكل هذا المبحث من الفصل التطبيقي جزءاً أساسياً في دراسة الحالة التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في عينة من الإدارات العمومية بولاية خنشلة، يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل نتائج المقابلات التي أجريت مع مسؤولي وموظفي هذه الإدارات، في محاولة لفهم كيف تؤثر القيم والممارسات التنظيمية السائدة على تبني وتفعيل الحلول الإلكترونية في العمل الإداري.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجية نوعية، من خلال إجراء مقابلات معمقة مع عينة مختارة من الفاعلين داخل الإدارات العمومية، وذلك بغرض استكشاف مدى استعداد البيئة التنظيمية للتحول الرقمي، وتحديد العوامل الثقافية التي تعزز أو تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد تم تصميم أسئلة المقابلات بعناية لتغطية كل أبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية مثل: القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيادة التنظيمية، التحول الرقمي للخدمات وغيرها من الأبعاد.

سيتم في هذا المبحث تقديم النتائج بشكل منظم، مع التركيز على إبراز أهم الاتجاهات والاستنتاجات التي أفرزتها المقابلات، وخاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح أو تعثر الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية المعنية بولاية خنشلة والتي تقبل التعميم على كل الولايات الجزائرية.

المطلب الأول: عرض تحليل نتائج الثقافة التنظيمية

1- تفسير نتائج المقابلات: بعد جمع وتحليل بيانات المقابلات _ المتعلقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) _ التي أجريتها مع عدد من الموظفين الذين يتقلدون مناصب مسؤولية في الإدارات العمومية محل الدراسة يتبين لنا ما يلي:

- أجمع من قابلناهم على أن الثقافة التنظيمية مهمة جدا وتعتمد مؤسساتهم على القيم التنظيمية المتعارف عليها، مثل: الانضباط، الجودة، احترام الوقت، حيث كانت أحد هذه الإجابات بأن كل هذه القيم مهمة، في حين ذهبت بعض الإجابات إلى تفضيل الانضباط لأنه حسبهم قيمة جامعة تختزل كل القيم وأكدت أخرى على التعاون؛
- بالنسبة للتكنولوجيا يرونها وسيلة مساعدة كونها تسرع العمل وتزيد الكفاءة وتسهل العمل الورقي الشاق؛
- يرى جل من قابلناهم بأن الموظفين ليست لديهم مخاوف من أن التكنولوجيا تهدد وظائفهم باستثناء اجابتين، واحدة ذكرت تهديد الذكاء الصناعي، والأخرى أشارت أن سياسة التوظيف الحالية أدت أصلا إلى بطالة مقنعة، وأن استخدام التكنولوجيا بفاعلية يمكن أن يختزل بسهولة عمل الكثير منهم؛
- أجمع الموظفون الذين قابلناهم بأن التكنولوجيا تحسن جودة العمل وتسهل عملياته ومهامه وبالتالي فهي مفيدة وغير معقدة اطلاقا؛
- أجمع الموظفون بأن عملهم مزدوج ورقي إلكتروني، وهذا يدل على أن الإدارات العمومية لم تتخلى تماما عن الإدارة الورقية وحسب تعليلهم فإن الإجراءات الورقية هدفها ترك الأثر والدليل المادي وأرشفة الوثائق ضروري في النظام البيروقراطي؛
- اعتاد الموظفون استخدام الأنظمة الإلكترونية في أعمالهم اليومية باستثناء إجابة واحدة فقط بـ لا؛
- أجمع الموظفون بأن الإدارة تحاول التعامل مع مقاومة التغيير بالتكوين، عن طريق عقد دورات تدريبية أو ندوات وأيام تحسيسية لتحديد الصعوبات التي قد تنفر الموظفين من التكنولوجيا الحديثة وأنظمة المعلومات؛
- أجمع الموظفون عند سؤالهم حول مدى وجود ممارسات تقليدية مستمرة رغم توفر الحلول الإلكترونية، على الإجابة بأن تلك الممارسات موجودة فعلا لأن البنية التقنية الحالية غير كافية، فالممارسات التقليدية بديلا ناجعا للتكنولوجيا في بعض الحالات، كما أن الكثير من العمليات الإدارية مصممة أصلا بالتوازي (ورقي، إلكتروني) وبالتالي فالممارسات التقليدية لا تزال موجودة؛
- اتفق من قابلناهم على أن الإدارة تتوقع من الموظفين عند استخدام الأنظمة الإلكترونية بأن تتحسن انتاجيتهم وجودة عملهم وكذلك تتوقع اعتماد الموظفين عليها، وهذا يظهر الوعي لدى الإدارة والموظفين بفائدة التكنولوجيا في تحسين جودة العمل؛
- ذهب 57.14% من الموظفين أن مؤسساتهم لا تقدم لهم تدريباً كافياً على الأنظمة الجديدة؛
- ذهب 71.42% من الموظفين بأن الإدارة تشجعهم على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار، وهذا يدل على أن الإدارة من ناحية المبدأ لا تعارض التحول الرقمي بل تشجعه كي يتحكم الموظفون في التكنولوجيا؛
- يوجد شبه اجماع بأن الموظفون لا يقيمون بناء على مدى استخدامهم للأنظمة الإلكترونية، وهذا يبين بأنه لا توجد حوافز مادية ولا عملية انتقال جدي للإدارة الإلكترونية؛

- بالنسبة لسؤالنا حول وصف دور القيادة في دعم التغيير الرقمي، جاءت معظم الإجابات دبلوماسية حيث تصفه بأنه دور جيد، وأحد الموظفين امتنع عن الإجابة لأنه لا يرى انعكاس حقيقي لهذا الدور، في حين كانت بعض الإجابات صريحة أكثر ورأت بأن هذا الدور ضعيف وغير فعال، وهذا هو الغالب على المؤسسات الإدارية، مع وجود بعض الفوارق مثل: الجامعة والفرع المحلي للسجل التجاري، أين تتبنى القيادة أكثر التغيير الرقمي وتلعب دورا أكثر فعالية لتحقيقه؛
- حوالي 70% من الموظفين يرون بأن قادتهم يشجعون الابتكار ويحفزون الموظفين على تبني الحلول الإلكترونية، لكن هذه الإجابة لا تعكس الواقع الفعلي لأن القادة يعملون على حل المشاكل بأي صورة، لكن في نفس الوقت لا يمانعون الحلول الرقمية خاصة إذا كانت حلول فاصلة وضرورية، وعليه فالتشجيع هنا قد يفهم على أنه عدم المعارضة والعرقلة؛
- بخصوص تعامل الإدارة مع مقاومة التغيير فقد جاءت الإجابات متباينة حيث صرح لنا موظف بأن الإدارة لا تبالي بمقاومة التغيير، في حين امتنع البعض وتحفظوا عن الإجابة على هذا السؤال، بينما رأى آخر بأن مقاومة التغيير لا توجد أصلا في مؤسسته بحكم أنهم متمكنون من استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة، وخبرتهم التقنية تأهلهم للعمل بأريحية وهذا ما وقفنا عليه بالفعل، لكن الصورة الغالبة على الإدارات العمومية بأن الإدارة تحاول مواجهة مقاومة التغيير بنوع من المرونة عبر الاجتماعات والأيام التكوينية لكن لا توجد إجراءات خاصة لمواجهة مقاومة التغيير إلا في حالات معينة من التمرد الوظيفي والانفلات فتلجأ الإدارات إلى إجراءات تأديبية كالإنذار والتوبيخ والتوقيف عن العمل المؤقت أو النهائي حسب نوع الخطأ المرتكب؛
- حوالي 70% من الموظفين الذين قابلناهم عبروا لنا عن قدرة مؤسساتهم على التكيف السريع مع التغيرات الرقمية، وهذا التباين يعود إلى اختلاف إمكانيات كل مؤسسة في التحول الرقمي، وخاصة في الجزائر أين تختلف القطاعات الحكومية في قدراتها اللوجستية فبعضها تقدم في الرقمنة والبعض الآخر لا يزال متأخرا، لذلك لا يجب الاعتماد على توفير ظروف مثالية وإنما يجب البدء بالإمكانيات المتاحة حاليا من حواسيب وخوادم وشبكة وغير ذلك من العتاد المتوفر في كل الإدارات العمومية؛
- أغلب الموظفين 70% يقرون بوجود إجراءات ولوائح لدعم التحول الرقمي، لكن أغلبها إجابات غير واقعية، خاصة وأن الممارسات الورقية منتشرة بقوة في الإدارات العمومية، وهذا ما أكدته بعض الموظفين أين أجابوا على هذا السؤال بالنفي؛
- أغلب الموظفين الذين قابلناهم لم يجدوا إجابات محددة ومقنعة حول كيفية تعامل مؤسساتهم مع المشكلات الغير متوقعة أثناء التحول الرقمي، بينما أجاب بعض الموظفين بأنهم يقومون بالعمل الورقي كتعويض في انتظار حل المشاكل من الوصاية أو من القسم المتخصص في الصيانة، وأجاب أحد الموظفين بأن هذه المشكلات ترفع للقيادة العليا؛
- ذهب أغلب الموظفين بأن لهم الحرية والسلطة للمبادرة في العمل الرقمي، كون أنه لا توجد تعليمات ولوائح تمنعهم من ذلك.
- يوجد شبه اجماع بأنه لا يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص التحول الرقمي، وهذا يدل على عدم وجود حوكمة رقمية في أغلب مؤسساتهم الإدارية؛
- بخصوص سؤالنا عن مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين الخدمات الإلكترونية، تبين أن ذلك يتم بصفة سطحية من خلال التجريب الأولي للبرامج وإبداء الملاحظات، أو من خلال حالات نادرة أين يطور بعض الموظفين برامج معينة ثم يتم تعميمها على باقي الولايات، مثلما حدث في مديريات التجارة أين صمم أحد الموظفين قاعدة بيانات خاصة بتحرير المحاضر وما يتبعها

من وثائق كالاتحادات وأوامر الدفع في الخزينة العمومية، ثم عممت على باقي الولايات، أما الصفة الغالبة فهي أن يتعود الموظفون على العمل في المنصات رقمية معينة وعدم مقاومة التغيير وهذا ما يعتبره بعض المسؤولين مشاركة.

المطلب الثاني: عرض تحليل نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية

1 تفسير نتائج المقابلات : بعد جمع وتحليل بيانات المقابلات _ المتعلقة بالمتغير التابع (الإدارة الإلكترونية) _ التي أجريتها مع عدد من الموظفين الذين يتقلدون مناصب مسؤولية في الإدارات العمومية محل الدراسة يتبين لنا ما يلي :

- أجمعت عينة الدراسة بأنهم مؤهلون لاستخدام التكنولوجيا في العمل؛
- أغلب من قابلناهم يرون بأن مؤسساتهم توفر لهم تدريباً على الأنظمة المعلوماتية، لكن هذه الإجابة لا تعكس الحقيقة دائماً فالتدريب كثيراً ما يشمل عناصر محددة مثل رؤساء المصالح أو رؤساء المكاتب أو المهندسين... إلخ، لكن الجزء الأكبر من الموظفين يتدربون ذاتياً عبر تجربة الخطأ والصواب، أو من خلال تعاونهم مع زملائهم واكتساب الخبرة والمهارة بينهم ضمن انتقال المعرفة الصريح والمتضمن؛
- تتمثل تحديات المورد البشري في توفير تكوين نوعي ملائم وأجهزة ذات جودة عالية واتصال جيد بالشبكة؛
- يوجد اختلاف في المهارات الرقمية من موظف لآخر ومن قسم لقسم بحكم تفاوت الفروق الفردية؛
- تختلف البرامج الإلكترونية من مؤسسة إلى أخرى مع وجود برامج مشتركة مثل برامج معالجة النصوص وعرض ومعالجة البيانات مثل: وورد Word، إكسل Excel، باور بوينت PowerPoint
- يوجد إجماع بأن البرامج تحسن الأداء وتسرع الإنجاز؛
- يوجد إجماع بأن الموظفين لا يواجهون صعوبات في استخدام البرامج، ويعود هذا لانتشار تكنولوجيا الاتصال الحديثة لا سيما في ظل وجود فئة شبانية كبيرة جداً تلقت تكويناً جامعياً وأيضاً استفادة من إتمام مسار ما بعد التدرج (ماستر، دكتوراه) كما أن الكثير من الموظفين لديهم شهادتين جامعتين في تخصصات مختلفة أو متقاربة؛
- تفاوتت الإجابة حول تحديث البرامج الإلكترونية وذلك حسب طبيعة عمل كل مؤسسة، فمؤسسات التعليم العالي مثلاً تحدث برامجها باستمرار والمركز الوطني للسجل التجاري الذي يحدث منصة سجل كوم باستمرار حتى تستجيب للتغيرات في قوائم ونشاطات المتعاملين الاقتصاديين، أما وزارة التجارة فقد سجلت تأخراً واضحاً في استخدام الأنظمة الرقمية في المهام اليومية لا سيما عملية المراقبة وتحرير المحاضر واستدعاء المتعاملين الاقتصاديين ومتابعة التقارير والفواتير بطرق ورقية تقليدية عوض الاستعانة بأنظمة معلومات تزيد في دقة العمل وتضمن سرعة الإنجاز؛
- يرى معظم الموظفين الذين قابلناهم بأن مؤسساتهم تتوفر على أجهزة متوسطة النوعية والحداثة؛

- الصيانة متوفرة نسبيا للعتاد إما من خلال المهندسين والتقنيين الذين يعملون داخل المؤسسة، أو من خلال التعاقد مع متعامل اقتصادي محترف في صيانة وتصليح تجهيزات الإعلام الآلي؛
- البنية التقنية التحتية غير كافية لمسايرة طموحات رقمية للتحويل الشامل، لأنها تعطل الاتصال ولا تسمح بتدفق المعلومات وبالتالي لا تدعم الإدارة الإلكترونية بشكل كافي؛
- يوجد إجماع في الإدارات العمومية التي مستها هذه الدراسة بأنه لا يوجد أي نوع من التحفيز المادي من هدايا ومكافآت للموظفين المتميزين في استخدام الأنظمة الإلكترونية؛
- يتقاضى موظفو السجل الوطني للسجل التجاري وفروعه منحة التقنية التي تعتبر كتشجيع مادي للتحويل الرقمي، أما في باقي القطاعات لم نلمس ذلك وحتى منحة المردودية لا يتم التقييم فيها بالضرورة على أساس استخدام وسائل الاتصال الحديثة؛
- يتفاوت الوعي بأهمية حماية المعلومات الرقمية وتضاربت تصريحات الموظفين الذين أجرينا معهم مقابلات الدراسة، فيرى البعض عدم وجودها اطلاقا، وعبر البعض عن جهلهم بها مع أنها يجب أن تكون بالضرورة عند تصميم المواقع والأرضيات الإلكترونية، كما أبدى آخرون ذوي تكوين تقني بأهمية حماية المعلومات القصوى؛
- توجد سياسات للأمن السيبراني بنسب متفاوتة حسب أهمية المواقع والمعلومات عبر أجهزة خاصة تحول شبكة الاتصال العامة إلى شبكة اتصال داخلية، كما يحرص الموظفون على التعامل بحذر وبسرية لحساباتهم ورموزهم السرية فكل استخدام خاطئ يمكن أن يعرضهم للمساءلة القانونية وحتى السجن، لذلك يؤدي كل موظف مهمته الرقمية حسب دوره في المنصة؛
- أغلب الموظفين الذين قابلناهم لا يعلمون بصفة دقيقة كيفية التعامل مع التهديدات أو محاولات الاختراق؛
- لمسنا رقمنة الكثير من الخدمات حسب طبيعة عمل كل إدارة مثل: الإعارة الرقمية للكتب، الإيداع الرقمي للحسابات الاجتماعية، رقمنة التصريح بالضمان الاجتماعي، قوائم الموظفين، تسيير الموارد البشرية، فضاء الأولياء، قاعدة بيانات رقمية وطنية للمتعاملين الاقتصاديين الجزائريين في كل سلاسل التوزيع؛
- حسب الموظفين تأثر الرقمنة إيجابا على جودة وسرعة تقديم الخدمات؛
- تمثلت أهم التحديات التي واجهت الرقمنة في استخدام التكنولوجيا في العمل اليومي وتمثلت أهم المشاكل في ضعف الشبكة ونقص التكوين وتوفير برامج متطورة وحديثة.

المبحث الثالث: ملاحظات الباحث

بعد المقابلات التي أجراها الطالب مع العديد من الموظفين بمن فيهم المسؤولين مثل: المقتصد في المؤسسة تربوية وهي متوسطة بوغراة عبد الحميد، رئيس مكتب المنافسة، رئيسة مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، متصرف، مهندس، أساتذة التعليم العالي والبحث العلمي، نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا...إلخ.

بعد توزيع الاستبيانات واستغلال كل المعلومات والملاحظات التي تخص تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات توصل إلى نتائج يمكن عرضها في المطالب الآتية:

المطلب الأول: استنتاجات عامة

بعد قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية وعبر استغلال كل الأدوات العلمية المتاحة (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة) توصلنا إلى استنتاجات عامة نوجزها فيما يلي:

- توجد ثقافة تنظيمية تتمثل في القيم والأعراف والتوقعات السائدة في المؤسسة أو على الأقل التي يؤمن الموظفون بأنها من المفروض أن تسود المؤسسة؛
- يوجد مستوى تواصل جيد بين الموظفين وهذا ما لمسناه أثناء الدراسة الميدانية؛
- توجد ثقافة رقمية حتى ولو كانت سطحية في أغلب المؤسسات الإدارية مقارنة بما يجب أن تكون عليه، أو مقارنة بمستوى الثقافة الرقمية في الدول الرائدة رقميا وتكنولوجيا؛
- توجد نوع من الخصوصية ولذلك تختلف الثقافة التنظيمية في مديرية التجارة عن الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري، عن المؤسسات التربوية وعن الجامعة بكل مكوناتها الفرعية مثل: مديرية الجامعة، المكتبة المركزية، الخدمات الجامعية، وهذا أمر طبيعي لأن من خصائص الثقافة التنظيمية أنها فريدة وغير متشابهة؛
- يوجد شبه اجماع على انعدام تثمين وتقييم الموظفين على أساس استخدامهم للتكنولوجيا؛
- يوجد شبه اجماع على انعدام تثمين وتقييم الموظفين على أساس استخدامهم للتكنولوجيا؛
- يوجد شبه اجماع على عدم وجود تمكين للموظفين من ناحية إشراكهم في اختيار البرامج أو إنجازها، وهذا بحكم وجود نظام عمل بيروقراطي يجعل الموظف يؤدي عمل روتيني أكثر منه عمل إبداعي؛
- الإدارة الإلكترونية طبقت كتوجه سياسي وقيادي من أعلى هرم الدولة أكثر من توجه محلي لدعم الكفاءة وتحسين الجودة؛
- الممارسات الورقية لم تختفي تماما بل عادة ما يتم اللجوء إلى الإدارة المزدوجة: الإلكترونية وورقية، باستثناء مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات ذات الأداء العالي والكفاءة القصوى، ورغم ذلك لم تتخلص مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي تماما من الإدارة الورقية؛
- تختلف درجة التقدم في تقديم الخدمات الإلكترونية من مؤسسة إلى أخرى؛
- يسجل دائما مشكل تكامل الأنظمة في الإدارات العمومية سواء بين المصالح في المؤسسة الواحدة أو بين المؤسسات والقطاعات الإدارية؛
- يوجد فعلا توجه نحو استخدام أنظمة المعلومات وقواعد البيانات وكذلك تكنولوجيا الاتصال الحديثة، لكن ذلك لم ينعكس مباشرة على تعميم رقمنة كل الخدمات؛
- في أغلب المؤسسات التي شملتها هذه الدراسة سجلنا غياب التكوين الرقمي المتخصص كسياسة مستدامة، وتقريبا يفهم التكوين على أنه الاجتماعات أو الندوات التي تشرح بعض التعليمات والاستخدامات الرقمية خاصة الطارئة منها؛
- يعتمد الموظفون أكثر على معرفتهم الذاتية أو تعاونهم مع زملائهم لتعلم العمل على المنصات الإلكترونية، وعادة هذه المنصات عملية وسهلة الاستخدام؛

- لا توجد سياسات واضحة ومحددة للتعامل مع مقاومة التغيير؛
- شبه انعدام المكافآت والتحفيز في تطبيق الإدارة الإلكترونية وحتى كثقافة تنظيمية؛
- من ناحية العناد يوجد عناد ولكنه ليس متطورا كثيرا؛
- شبكة الاتصالات والبنية التقنية بصفة عامة غير داعمة 100% للإدارة الإلكترونية (انقطاع الاتصالات، رداءة الشبكة، انخفاض سرعة التردد) وهذا ما يعطل العمل على المنصات الوطنية التي تكثر فيها الأعطاب والصيانة؛
- توجد مقاومة للتغيير تعمل على كبح الرقمنة، وتختلف درجتها باختلاف درجة تقدم القطاع في تعميم التحول الرقمي، والتي بدورها تختلف باختلاف الأهمية الاستراتيجية للقطاع؛
- لا يوجد تحفيز كافي في القطاعات العمومية الإدارية التي تتبع غالبا لمصالح الوظيفة العمومية، كما لا يوجد تشجيع ومكافآت واضحة للأشخاص الذين لديهم كفاءة رقمية، أو ساهموا في إنجاح التحول الرقمي والسبب يعود بالدرجة الأولى لسيادة الثقافة البيروقراطية، وبالدرجة الثانية لغياب إطار مالي ومحاسبي لصرف مكافآت نقدية أو عينية لأن النفقات العمومية تخضع لقواعد قانونية صارمة ومراقبة مالية قبلية وبعدية.

المطلب الثاني: استنتاجات خاصة

بعد قيامنا بإجراء الدراسة الميدانية وعبر استغلال كل الأدوات العلمية المتاحة (الاستبيان، المقابلة، الملاحظة) توصلنا إلى استنتاجات خاصة نوجزها فيما يلي:

- توجد ثقافة تنظيمية متميزة في كل من: مديرية التجارة لولاية خنشلة، الفرع المحلي لولاية خنشلة للمركز الوطني للسجل التجاري، جامعة عباس لغرور خنشلة، متوسطة بوغراة عبد الحميد؛
- تختلف الثقافة الرقمية من مؤسسة إلى أخرى؛
- الإدارة الإلكترونية غير مفعلة 100/100 نظرا لوجود إجراءات إدارية وورقية خاصة فيما يتعلق بالمراسلات والملفات وغير ذلك؛
- توجد بالفعل خدمات رقمية في كل المؤسسات لكن مع تسجيل تفاوت، أين تأتي في المرتبة الأولى جامعة عباس لغرور خنشلة، ثم المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية خنشلة، ثم مؤسسات التربية الوطنية وأخيرا مديرية التجارة لولاية خنشلة؛
- تلعب القيادة السياسية دورا حاسما في الإدارة الإلكترونية فقد تبين بأن جامعة عباس لغرور خنشلة كعينة من مؤسسات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي تأثرت كثيرا بقرارات الوزارة التي تسعى نحو رقمنة القطاع بشكل متزايد، وهذا ما أكدده لنا نائب المدير المكلف بالبيداغوجيا، وبالتالي القيادة العليا والقيادة المحلية جعلت الرقمنة إلزاما، ونفس الأمر ينطبق على المركز الوطني للسجل التجاري ووزارة التربية الوطنية؛
- المؤسسات التي تملك أكبر عدد من المهندسين والتقنيين تنجح أكثر في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما لاحظناه في مديرية جامعة عباس لغرور خنشلة، المكتبة المركزية والمديرية الولائية للخدمات الجامعية، الفرع المحلي للسجل التجاري ورغم

- ذلك يمتلك كل الموظفين الإداريين تقريبا، خلفية كافية في الإعلام الآلي لتشغيل المنصات الرقمية نظرا لكونهم إطارات جامعية شابة؛
- الممارسات البيروقراطية في العقود السالفة أثرت كثيرا في الإدارة الجزائرية التي تستند على الوثيقة الورقية، وبالتالي توجد لديها حاجة دائمة لطبع الوثائق والتصوير المطابق للأصل، والاحتفاظ بالأرشيف لغياب الثقة في الوثائق الإلكترونية والمراسلات الإلكترونية؛
 - يوجد اجماع عند الموظفين الذين أجرينا معهم مقابلات، أو وزعنا عليهم الاستبيان بأن الأنظمة التكنولوجية مفيدة جدا في العمل لجعله ناجعا وسهلا ودقيقا؛
 - توجد قناعة لدى الموظفين بأن الخدمات الرقمية يجب أن تعمم لمواكبة الحداثة؛
 - توجد قناعة لدى الموظفين بأنهم يمرون بفترة انتقالية للتحويل الشامل نحو الرقمية وأنظمة المعلومات الإلكترونية؛
 - يوجد اجماع بأن البنية التحتية التقنية غير كافية لدعم الإدارة الإلكترونية؛
 - غياب التكوين المتخصص للموظفين أثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية، فغالبا يقتصر التكوين على الأيام التكوينية والفيديوهات الارشادية لاستخدام الأنظمة المعلوماتية، كما أن الاستفادة من التكوين متباينة، لأن بعض الموظفين لم يتلقوا أي تكوين تقني، ولذلك يعتمدون أكثر على مهارات التعلم الذاتي، ونقل المعرفة الضمني والصريح، وتجربة الخطأ والصواب؛
 - نقص ثقافة التمكين والمشاركة باستثناء الجامعة، ورغم ذلك لا يوجد إطار واضح للمشاركة والتمكين، فالمنصات والتطبيقات الإلكترونية تكون عادة مركزية وذات طابع وطني، فعندما نقيم معظم الخدمات الرقمية كالتسجيلات الجامعية والدراسية والتسجيل في السجل التجاري تعتبر منصات وطنية وليست محلية، فرغم أنه من الجيد تشكيل قواعد بيانات وأنظمة معلومات وطنية، لكن من المفروض أن يفتح باب الاجتهاد في بعض الخدمات المحلية حتى تتكامل مع الأنظمة المحلية؛
 - وفرت الأنظمة الرقمية جانبا مهما من الشفافية ومشاركة المعلومة؛
 - توجد ممارسات مقاومة للتغيير صريحة وضمنية وبحاجة إلى مقاومتها وإزالتها.

المطلب الثالث: التوصيات والمقترحات

يقترح الطالب جملة من التوصيات والمقترحات التي تساهم في دفع الإدارة الإلكترونية لمؤسسات الدراسة الأربعة وهي:

- تعزيز التشاور بين الموظفين لثمين المقترحات الإيجابية والقضاء على المشاكل والعراقيل.
- التنسيق بين المصالح المختلفة داخل كل قطاع.
- التنسيق بين القطاعات العمومية المختلفة لأن هدفها في النهاية هو تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين ورفع كفاءة ونجاعة القطاع العمومي.
- العمل على تشكيل ثقافة تنظيمية قوية ومبدعة والتخلص من الثقافة البيروقراطية.
- زيادة دعم الإدارة العليا (القيادة) لجهود الموظفين كي ينجح التحول الرقمي.
- وضع مكافآت مالية وحوافز مادية ومعنوية لتشجيع المبادرات الرقمية.

- التركيز على تكوين تقني في الإعلام الآلي وحماية المعلومات والبيانات (الأمن السيبراني).
- منح أولوية كبيرة للأمن السيبراني وتأمين المواقع من الاختراقات والتهديدات.
- تحسين نوعية الإنترنت وزيادة سرعة تدفقها بالاعتماد على تكنولوجيا الألياف البصرية والأقمار الاصطناعية خاصة في المؤسسات الحساسة.
- تحسين إجراءات التوظيف واستقطاب الكفاءات الرقمية التي تندمج بسهولة ضمن الثقافة الرقمية ولا تبدي مقاومة ضد التحول الرقمي.
- وضع استراتيجيات قطاعية واضحة لتقليل استخدام الورق لأدنى حد.
- إشراك الموظفين في التحول الرقمي لأنه الركيزة الأساسية فكثير من المواطنين يفضلون الإجراءات البيروقراطية كتقديم ملفات ورقية عوض التسجيل الرقمي والدفع النقدي عوض الدفع الإلكتروني.
- الاستلهام من التجارب الدولية والعربية في مجال الإدارة الإلكترونية، لتحول شامل لمختلف نواحي الحياة العامة، وفق نظرة واضحة للاستفادة من الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والمدن الذكية.
- إرساء قواعد حوكمة إلكترونية واضحة وتثمين دور الإبداع والاختراع حتى لا تقع الإدارات المحلية في فخ البيروقراطية الرقمية.
- اختصار عدد التطبيقات والمنصات الإلكترونية ودمجها في مواقع وأنظمة موحدة، لأن كثرة أعدادها يؤدي إلى تشتت الإلكتروني وارهاق الموظفين وأطراف الخدمة كالتأخر في الإدارة في المؤسسات الجامعية، وهذا ما يلاحظ في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي التي وفرت عدد كبير جدا من التطبيقات والمنصات الرقمية خاصة في الشق الخدمي والبيداغوجي.
- التسريع في تشريع قوانين الاعتراف بالدليل الرقمي والوثائق الرقمية بنصوص صريحة.
- تنفيذ خطط عمل لتحول رقمي شامل بحلول سنة 2030 كأقصى تقدير.
- التنسيق مع المحافظة السامية للرقمنة لحلحلة أية مشاكل تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- صناعة محتوى رقمي ارشادي (فيديوهات قصيرة وطويلة) للمستخدمين من الخدمات العمومية، تعلمهم كيفية طلب الخدمات على النت من خلال الهواتف الذكية والألواح الرقمية والحواسيب.
- دعم المؤسسات الناشئة التي تبتكر حلول رقمية جيدة لتطوير الإدارات العمومية.
- إنشاء مسابقات وطنية ودولية في البرمجة لتستفيد من مخرجاتها المؤسسات الحكومية.
- اقتناء تجهيزات ذات جودة عالية تحسن البنية التقنية الأساسية، وتخفيض نفقات الورق لأدنى حد ممكن (استعمال الورق في حال الضرورة فقط وعند عدم توفر حلول رقمية).

خلاصة عامة

أثبتت الدراسة، من خلال نتائج التحليل الإحصائي والمقابلات النوعية، وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة. حيث بينت المؤشرات الإحصائية أن الثقافة التنظيمية، بأبعادها السبعة (القيم، المعتقدات، الأعراف، القيادة، التمكين، المرونة، والتوقعات)، تشكل إطاراً مرجعياً وسلوكياً يسهم إما في إنجاح أو عرقلة مشاريع الإدارة الإلكترونية.

فمن جهة، أظهرت قيم معاملات الارتباط والانحدار، أن المتغيرات الثقافية تلعب دوراً تفسيرياً هاماً في مدى جاهزية الإدارة للتحويل الرقمي. وكان أبرزها المرونة التنظيمية والتوقعات التنظيمية التي سجلت تأثيراً عالياً، مما يعكس أهمية قابلية التكيف وثقة العاملين بمنافع التغيير. ومن جهة أخرى، كشفت المقابلات الميدانية عن تحديات ثقافية وسلوكية ما تزال تعرقل وتيرة التحويل، كالتردد في التخلي عن الأعراف التقليدية، وغياب التحفيز والمشاركة الحقيقية في القرارات الرقمية، وعدم مواءمة بعض القيم المعلنة مع واقع الممارسة الإدارية.

إن أبرز ما خلصت إليه الدراسة هو أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد خيار تقني أو مشروع إداري ظرفي، بل هي تحول ثقافي عميق يتطلب إعادة صياغة النسق التنظيمي بكامله، من حيث التوجهات، والقيادة، والتفكير، وأنماط السلوك الجماعي. وبالتالي، فإن أي مبادرة رقمية لن تكتب لها الاستمرارية والنجاح إلا إذا ارتبطت بثقافة تنظيمية محفزة، مرنة، شاملة، وقادرة على احتضان التغيير وتوجيهه نحو الأداء الفعال.

كما تكشف مجمل نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية لا يتوقف على البنية التحتية أو الموارد فقط، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية السائدة. وقد بينت التحليلات أن أبعاد هذه الثقافة — من قيم ومعتقدات وأعراف، إلى القيادة والتمكين والمرونة والتوقعات — تلعب دوراً تفسيرياً حاسماً في تحديد مستوى جاهزية المؤسسة للتحويل الرقمي.

وتشير نتائج الدراسة التطبيقية، المعتمدة على أدوات الاستبيان والمقابلات، إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح وذو دلالة إحصائية على مدى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل الإدارات العمومية محل الدراسة. وقد تم تحليل هذا التأثير من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، وجاءت النتائج متفاوتة من حيث قوة التأثير وقيمة التفسير الإحصائي.

الأبعاد الأكثر تأثيراً في تفسير نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية (R^2)

أظهرت ثلاثة أبعاد رئيسية قدرة تفسيرية عالية، تمثل الأساس الذي تبنى عليه عمليات التحويل الرقمي داخل المؤسسات العمومية:

المرونة التنظيمية: ($R^2 = 0.465$) : تعكس قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات التكنولوجية، وهو شرط حاسم في التحول الرقمي.

التوقعات التنظيمية: ($R^2 = 0.458$) : يشير إلى وضوح الأهداف والسلوكيات المنتظرة، ما يخلق بيئة تنظيمية مواتية لتطبيق الأنظمة الإلكترونية.

التمكين والمشاركة: ($R^2 = 0.457$) : يعبر عن إشراك الموظفين وتفويض الصلاحيات، وهو عنصر يعزز الالتزام بإنجاح أي مشروع إلكتروني.

الأبعاد ذات أكبر معامل تأثير مباشر (B)

رغم أن بعض الأبعاد لم تسجل أعلى نسب تفسير، إلا أنها أظهرت تأثيراً مباشراً قوياً على الإدارة الإلكترونية:

القيم التنظيمية: ($B = 0.703$) : رغم ارتفاع معامل التأثير، إلا أن ذلك لا ينعكس دائماً على أرض الواقع ما لم تتجسد هذه القيم في الممارسة الإدارية الفعلية.

الأعراف التنظيمية: ($B = 0.649$) : تشير إلى أن للعادات والسلوكيات المؤسسية دوراً معتبراً، لكنه قد يكون محدوداً إذا لم يواكب متطلبات التغيير التقني.

البعد التنظيمي	معامل التفسير R^2	معامل التأثير B	درجة التأثير الكلي
المرونة التنظيمية	0.465	0.587	تأثير قوي وتفسيري
التوقعات التنظيمية	0.458	0.576	تأثير قوي وتفسيري
التمكين والمشاركة	0.457	0.554	تأثير قوي وتفسيري
القيم التنظيمية	0.311	0.703	تأثير مباشر مرتفع - تفسير متوسط
الأعراف التنظيمية	0.339	0.649	تأثير مباشر مرتفع - تفسير متوسط
القيادة التنظيمية	0.366	0.533	تأثير متوسط
المعتقدات التنظيمية	0.292	0.489	تأثير ضعيف نسبياً

تفسير تكاملي للنتائج

الأبعاد الثلاثة الأولى (المرونة، التوقعات، التمكين) تُعد الأكثر فاعلية في دعم نجاح الإدارة الإلكترونية، لكونها تتصل بواقع الأداء اليومي ومرونة العمل والتحفيز.

في المقابل، القيم والمعتقدات التنظيمية أظهرت تأثيراً أقل، ما قد يُعزى إلى الفجوة بين الخطاب الإداري والممارسة الفعلية، أو إلى أنها عوامل بعيدة المدى تتطلب زمناً أطول لتنعكس في الأداء المؤسسي.

القيادة التنظيمية حققت مستوى متوسطاً، وهو ما يعكس واقع كثير من المؤسسات التي تُدار بشكل تقليدي، ما يعيق أحياناً تسريع وتيرة التحول الرقمي.

تؤكد نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية ليس مجرد مسألة تقنية، بل يعتمد بالدرجة الأولى على تهيئة ثقافة تنظيمية مرنة، واضحة في توقعاتها، ومحفزة لمشاركة الأفراد. كما أن تعزيز هذه الأبعاد يجب أن يُشكل أولوية في برامج تطوير المؤسسات العمومية.

الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية"، والتي تم إعدادها في إطار متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص التسيير عمومي، نجد أنفسنا أمام حصيلة معرفية وعملية مهمة تسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم رؤى تطبيقية واقعية لموضوع يتسم بالحيوية والديناميكية في السياق الإداري الجزائري. لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مركزية تتعلق بمدى تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية.

اعتمدت هذه الدراسة على نموذج بحثي متكامل، حيث تم تحديد الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، وتطبيق الإدارة الإلكترونية كمتغير تابع، مع تفصيل كل متغير إلى أبعاد دقيقة تعكس الواقع الميداني للإدارات العمومية الجزائرية. شملت أبعاد الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والأعراف التنظيمية، القيادة، التمكين والمشاركة، المرونة، والتوقعات التنظيمية، في حين تمثلت أبعاد الإدارة الإلكترونية في المورد البشري، البرامج الإلكترونية، الأجهزة والمعدات، التحفيز والمكافآت، الأمن السيبراني، والتحول الرقمي للخدمات. وقد تم اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية باستخدام أدوات بحثية متنوعة شملت الاستبيانات، والمقابلات، والملاحظة المباشرة، من أجل إثراء النتائج وتقديم التوصيات المناسبة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على أربع قطاعات إدارية حيوية بولاية خنشلة، وتتمثل في كل من: مديرية التجارة والفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري، وجامعة خنشلة، ومتوسطة بوغرة عبد الحميد، كما يلاحظ أن هذه المؤسسات الإدارية تشكل مجتمعة جزءا مهما من اقتصاد المعرفة، وهو ما أتاح لنا استكشاف واقع الإدارة الإلكترونية في بيئات تنظيمية متنوعة، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف الرتب والاختصاصات الوظيفية ضمن العينة المدروسة.

وأثبتت نتائج الدراسة الإحصائية للاستبيانات الموزعة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS V25، صحة الفرضية الرئيسية حول تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها السبعة تأثيراً معنوياً على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، كما أثبتت صحة الفرضيات الفرعية للدراسة وهي كما يلي:

- (1) تؤثر القيم التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (2) تؤثر المعتقدات التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (3) تؤثر الأعراف التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (4) تؤثر القيادة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (5) يؤثر التمكين والمشاركة تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (6) تؤثر المرونة التنظيمية تأثيراً معنوياً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.
- (7) تؤثر التوقعات التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة.

وقد كشفت الدراسة النوعية للإدارات العمومية محل الدراسة التي استندت على المقابلات والملاحظات الميدانية للطلاب، عن وجود تأثير معنوي واضح للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، غير أن نتائج الدراسة النوعية اختلفت قليلا عن نتائج الدراسة الكمية حيث تظهر وجود تأثير محدود للثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعود ذلك بالأساس إلى استمرار هيمنة الثقافة البيروقراطية التقليدية على حساب الثقافة الإبداعية والابتكارية. ورغم ذلك فإن التوجه السياسي والمركزي نحو التحول الرقمي انعكس إيجابا على تطبيق الإدارة الإلكترونية على مؤسسات الدراسة (مديرية التجارة لولاية خنشلة، المركز الوطني للسجل التجاري الفرع المحلي لولاية خنشلة، جامعة خنشلة، مؤسسة التربية الوطنية) في المستوى المحلي، كما أظهرت النتائج النوعية وجود قصور في بعض الأبعاد الجوهرية، مثل ضعف برامج التكوين والتدريب، محدودية التحفيز والمكافآت، نقص المرونة التنظيمية، قلة توفر المعدات التقنية، وضعف المعرفة بقواعد الأمن السيبراني. وهذا ما يثبت انسجام النتائج الكمية والنوعية التي أثبتت أن أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر بمستويات متفاوتة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية محل الدراسة، كما أبانت الدراسة عن توفر إمكانيات واعدة لتطوير الإدارة الإلكترونية، خاصة في ظل وجود كفاءات بشرية شابة ومؤهلة، حيث يشكل الموظفون الشباب النسبة الأكبر من الأطقم الإدارية التي تتميز بإتقان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ورغم أن المستوى التعليمي لا يعكس بالضرورة التحكم الجيد في استعمالها، إلا أنه يوفر الخلفية الأساسية والقاعدية للتكوين الجيد، خاصة وأن التعليم المعاصر يعتمد كثيرا على الوسائط الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصال الحديثة كالبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية، وقواعد البيانات الرقمية، وأنظمة المعلومات الرقمية، كما توصلت الدراسة إلى أن اختلاف الفروق الفردية بين الموظفين أثر على تطبيق الإدارة الإلكترونية، لأن نقل المعرفة الضمني والصريح لا يعوض الكفاءة التي يمنحها التكوين والتدريب، خاصة وأن بعض الموظفين المتفوقين يحرصون على احتكار هذه الميزة، بعدم التجاوب مع تأهيل وتكوين زملائهم خاصة إذا كانوا هم أنفسهم لا يبدون استعدادا لذلك.

وأبرزت الدراسة أهمية القيادة التنظيمية في إحداث التغيير الرقمي، حيث تبين أن غياب الرؤية القيادية الواضحة يشكل عائقاً أمام التحول الرقمي الشامل. كما أن مقاومة التغيير، الناتجة عن ثقافة تنظيمية تقليدية، تظل من التحديات الكبرى التي تواجه الإدارات العمومية في مسار الرقمنة. وقد تم رصد تفاوت في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بين القطاعات المدروسة، حيث تقدمت بعض القطاعات على غيرها في مجال التحول الرقمي، وهو ما يعكس تفاوتاً في مستوى الوعي التنظيمي والاستعداد للتحول الرقمي.

أما عن التمكين والمشاركة فالدراسة النوعية أثبتت أنه في المستوى الضعيف أو المتوسط في أحسن الأحوال لأن غالبية الموظفين الذين أجرينا معهم مقابلات الدراسة، أو تحدثنا معهم على هامش توزيع الاستبيانات وجمع البيانات الأولية، يرون بأن التمكين والمشاركة لديهم يتمثل في مجرد استعمال الأنظمة الإلكترونية المتاحة، أو تقديم آرائهم ومقترحاتهم حول الأنظمة المعلوماتية المستخدمة، عندما يطلب منهم ذلك، وهو إجراء نادر وعرضي رغم أهميته في تحسين تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما أن الموظفين لا يقومون بإنتاج تطبيقات أو برامج وإنما قد تقتصر مشاركتهم على اختيار بديل من البدائل القليلة المتاحة كاستعمال برامج: Word، إكسيل، Excel.

وبخصوص المرونة التنظيمية فكل مؤسسات الدراسة تتعامل مع تطبيق الإدارة الإلكترونية على أنه أمر مفروض من الوصاية وبالتالي يجب تطبيقه، لأنه من ضروريات العمل، الموجبة للاستمرار في الوظيفة العمومية لأن عدم تطبيق سياسات الدولة من طرف الموظفين بصفة عامة والمسؤولين بصفة خاصة إلى عقوبات قاسية قد تصل إلى التوقيف عن العمل أو إنهاء المهام.

وبقراءة وتحليل الواقع نرى وجود مرونة تنظيمية لا بأس بها في الإدارات العمومية محل الدراسة، حيث أن نماذج تقديم بعض الخدمات الأساسية تغيرت جذريا نحو الخدمات الرقمية، ونذكر منها: التراسل بالبريد الإلكتروني عوض الفاكس-رقمنة مدونة النشاطات الاقتصادية-وضع قاعدة معلومات تضم جميع المتعاملين الاقتصاديين الخاضعين للقيد في السجل التجاري-تسمح بالاطلاع على كل المعلومات الأساسية الخاصة بالقيد في السجل التجاري كالتسجيل، والشطب، والقيد الثانوي، وتغيير النشاط التجاري، أو العنوان... إلخ-رقمنة جميع التسجيلات البيداغوجية ومسابقات الدكتوراه-وضع منصات رقمية للتعليم عن بعد-استحداث فضاء الأولياء في مؤسسات التربية والتعليم لتواصل الأولياء مع المؤسسات التعليمية بخصوص نقاط أبنائهم وغياباتهم وسلوكهم... إلخ-منصة رقمية خاصة بالأساتذة وهي عبارة عن نظام معلوماتي يوثق كل معلومات الأساتذة كالرتبة، التخصص، الدرجة، التعيين، المشاركة في الحركة السنوية، الأفواج البيداغوجية، الانشغالات... إلخ.

وهذه الجهود كلها لا تنفي وجود نقائص كبيرة واختلالات عالية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والدليل على ذلك استخدام الورق بشكل مفرط جدا، وعدم تكامل الخدمات الرقمية نظرا لغياب التعاون الرقمي البيني بين الإدارات العمومية بما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات بشكل سلسل وآني، ولذلك فإن الإدارات العمومية محل الدراسة تواجه تحديات صعبة جدا لكي تتحول بشكل كلي من الإدارة البيروقراطية إلى الإدارة الإلكترونية.

واستناداً إلى ما سبق، تقدم هذه الدراسة جملة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق التحول الرقمي المنشود:

- ✓ ضرورة التحول التدريجي والمنهجي من الثقافة البيروقراطية إلى ثقافة تنظيمية إبداعية تدعم المبادرة والابتكار.
- ✓ تعزيز دور القيادة التنظيمية في رسم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، مع تمكين القيادات الوسطى من قيادة التغيير على مستوى المؤسسات.
- ✓ تطوير البنية التحتية التقنية وتوفير الموارد الرقمية الحديثة، مع ضمان استمرارية الصيانة والتحديث.
- ✓ وضع سياسات تحفيزية واضحة وشفافة، تشمل التحفيز المادي والمعنوي، وتشجع الموظفين على تبني المبادرات الرقمية.
- ✓ تصميم برامج تدريبية دورية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع التركيز على الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني.
- ✓ إصلاح سياسات التوظيف العمومي لاستقطاب الكفاءات الرقمية، وتبني معايير موضوعية في اختيار الموظفين الجدد.
- ✓ وضع آليات فعالة للتعامل مع مقاومة التغيير، من خلال التواصل المستمر والتوعية بأهمية الرقمنة.

- ✓ تعزيز مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي، وتمكينهم من اقتراح حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.
- ✓ استكمال الإطار التشريعي والقانوني لحماية البيانات والمعلومات، وتجريم الفساد الرقمي، مع تبسيط الإجراءات الرقمية لمنع البيروقراطية الإلكترونية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم محمد عبد الفتاح، أساسيات الثقافة التنظيمية، مجلة الخدمة الاجتماعية، المجلد 08، العدد 62 (2019)، مسترجع من <https://search.mandumah.com/Record1105606>.
2. أسامة خير، التميز الوظيفي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردن.
3. أفتان بنت أنور حكيم وعصام أحمد عيسوي، واقع الإدارة الإلكترونية لمشروع شركة أرامكو السعودية الثقافي: مركز الملك عبد العزيز الثقافي العالمي (إثراء)، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 03 العدد 11، نوفمبر 2021.
4. أقران سهام وبوقصة سليمة، الإدارة الرقمية وتطبيقاتها في الدول العربية والأجنبية-نماذج، ملتقى دولي بعنوان "الإدارة الرقمية ودورها في عصرنة الإدارة العمومية بالجزائر"، جامعة المسيلة، كلية الإعلام والاتصال، يومي 27-28 نوفمبر 2023.
5. إلهام شهرزاد، ملخص المحور الرابع: شبكات الاتصال موجه لطلبة الماستر-تخصص قانون أعمال السنة الجامعية 2021-2022 مطبوعة علمية" دروس عبر الخط في مقياس تكنولوجيا الإعلام والاتصال، 2022.
6. أيمن بوزانة، وفاء حمدوش، التحول نحو استخدام تطبيقات الصحة الرقمية كألية لمواجهة فيروس كورونا المستجد (COVID-19): عرض تجرّبي تجربة دولتي الصين وكوريا الجنوبية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17 العدد 1، 2022.
7. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق نجاح الإدارة الإلكترونية" دراسة تطبيقية على وزارة التربية الوطنية والتعليم العالي-محافظات غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.
8. باسم علي احسان، التجارة الإلكترونية مفهومها ومزاياها وموقع البلدان العربية منها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32 (2012).
9. براهيم سميحة، الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والأفاق، المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، دون تاريخ.
10. بركان أسماء وجليل نور الدين، 2017، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 17 العدد 02، 2017.
11. بشائر ناصر راشد بن ظهير، تطوير نظم المعلومات الإدارية (نظام فارس) وفق تطلعات رؤية المملكة 2030-تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية، العدد 02. ج 02، أبريل 2023.
12. بكادي محمد، النشر الإلكتروني ودوره في تسهيل انتشار النص الأدبي الرقمي، دون بيانات النشر.
13. بكيجل الشريف، كروشة فاطمة الزهراء، آثار التجارة الإلكترونية عبر الحدود في الصين على التجارة الخارجية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 08 العدد 01 (2021).

14. بن وارث حكيمة، دور وأهمية التجارة الإلكترونية في اقتصاد المعرفة مع الإشارة إلى العالم العربي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية المركز الجامعي العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2008.
15. بوزيان رحامي جمال، تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الجزائر، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 18 المجلد 01، 2018.
16. بوزياني محمد ودولي لخضر، دور صناع المعرفة في تحسين جودة خدمة التعليم العالي دراسة استطلاعية لآراء عينة من أساتذة جامعة طاهري محمد بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02 أوت 2019.
17. بوسليمان صليحة، واقع ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المرافق العامة في الجزائر: دراسة نموذجية لمصالح الحالة المدنية، المؤتمر العلمي الدولي حول: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني واقع-تحديات-آفاق، 26 و 27 نوفمبر 2018، كلية الحقوق جامعة محمد بوضياف.
18. جبريل بن حسن العريشي ومحمد حسن الشلهوب، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن-2016.
19. جفري مراد ومعنصر مريم، الإدارة الإلكترونية بالمغرب بين الأبعاد الاستراتيجية ورهان التنمية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد الثالث، العدد الأول 2019.
20. جليل وهيب، التحول إلى الإدارة الإلكترونية مفاهيم وتحديات رقمية، دار إيلياء للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، الجزائر 2025.
21. جمال شعبان، الأرشيف الإداري الرقمي أساس الإدارة الإلكترونية، اعلم مجلة علمية محكمة، العدد 16 يناير 2016.
22. جمعي محمد، دور الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين خدمات الصحة العامة، الملتقى الدولي حول "النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني".
23. جميلة سلامي ويوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10 العدد 02 سبتمبر 2019.
24. حزام فتيحة، حماية الأنظمة الرقمية بين الآليات التقنية وأجهزة الحماية-قراءة في أحكام المرسوم الرئاسي 05-20، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد 13، العدد 03 (أكتوبر 2020).
25. حسين بن محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القاع الحكومي، الرياض-السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
26. حمزة زريقات مريم، التسيير الإلكتروني، المحاضرة الثالثة في مادة الرقمنة والأرشيف الإلكترونية، السنة أولى ماستر علم المكتبات، قسم علم المكتبات والعلوم الوثائقية، جامعة وهران 1.
27. حنان خريط، الثقافة التنظيمية كمحدد لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة حالة إدارة عمومية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، السنة الجامعية 2017-2018.

28. حنيني فاطمة، دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لشركة الأشغال العمومية والترقية العقارية بشروين ولاية أدرار، أطروحة دكتوراه، جامعة أدرار، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، الموسم الجامعي 2013-2014.
29. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 01، العراق، مارس 2019.
30. خطاب ابتسام وغياط الشريف، توجه الجزائر نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية عبر مشروع الجزائر الإلكترونية 2013: الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02 (2018).
31. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09 سبتمبر 2013.
32. خوخاوي عائشة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية "دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11 العدد 01 جوان 2022.
33. داسي وهيب، المحاضرة الثانية بعنوان متطلبات الإدارة الإلكترونية، مقياس الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة
34. الدراجي زريق وعبد السلام عبد اللاوي، الإدارة الإلكترونية بين المعوقات ورهانات المستقبل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 05 (2021).
35. راجحي بوعبدالله، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية (التجربة الجزائرية نموذجاً)، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04 العدد 01، الجزائر 2020/03/15.
36. رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
37. ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير -جامعة البليدة-، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، السنة الجامعية 2012-2013.
38. زعبيط نور الدين وبن عزيزة صورية، إرساء قواعد الحكومة الإلكترونية-المملكة العربية السعودية نموذجاً، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، 2014.
39. سارة طالب ونور الدين عيساني، الثقافة التنظيمية آليات التكوين وأبعاد الممارسة، مجلة العلوم الاجتماعية-جامعة الأغواط، المجلد 07، العدد 27، الجزائر 2019/05/29.
40. الساسي بوعزيز، نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة الرياضية الجزائرية- دراسة ميدانية بالاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018.

41. سامي قريشي وشريفة رفاع، جودة التعليم الإلكتروني في التعليم العالي كأحد متطلبات عصر المعرفة -مع الإشارة لجهود الجامعة الجزائرية-، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد10، الجزائر.
42. سرير الحرسي حياة، الصحة الإلكترونية منظور جديد لتحسين الرعاية الصحية في الجزائر "تصور مقترح"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد16. العدد02(2022).
43. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
44. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن سنة النشر 2017.
45. السعيد بركة ونادية شبانة، البنوك الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة-مصر، 2016.
46. سفيان بن داود، الإدارة الإلكترونية توجه جديد لتحسين نظام الإدارة العامة والحالة المدنية-عرض تجارب دول عربية ناجحة، مجلة قضايا معرفية، المجلد02 العدد01 لشهر مارس 2022.
47. سمير عماري ويحي سعيدي، مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة)، مجلة حقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، العدد30 المجلد01.
48. سيد سيد محمد، الثقافة التنظيمية في مؤسسات المعلومات، مجلة أدب ونقد، العدد388 سنة2020، مسترجع من <http://search.mandoumah.com/Record/1052495>.
49. شاكر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
50. شايب حدة أمينة وطبال لطيفة، التنشئة التنظيمية للموارد البشرية في ظل قيم المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد08، العدد02 2021.
51. شرف الدين زديرة، الرقمنة في المؤسسات العمومية للصحة دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قايس-ولاية خنشلة-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد09، العدد02، ديسمبر 2022.
52. الشيكركر أيوب ومسراقي خولة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية علة وظائف إدارة الموارد البشرية في للإدارات العمومية دراسة حالة وزارة الصحة واصلاح المستشفيات، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد02، العدد02، سنة 2021.
53. صديقي خوخة ودلاسي أحمد، الثقافة التسييرية للمؤسسة في المجتمع التقليدي- تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المؤسسية التقليدية والمرجعية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 2020.
54. صراع كريمة، واقع وأفاق التجارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المدرسة الدكتورالية للاقتصاد وإدارة الأعمال جامعة وهران، الجزائر، 2014.
55. صفاء بورزقة وميلود قاسم، الإدارة الإلكترونية في النظامين المغربي والجزائري-دراسة مقارنة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد12 العدد01، 2021.
56. صفوان المبيضين، مقدمة في الحكومة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص14.

57. ضيف الله نسيمه وبن زيان ايمان، صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة: دراسة حالة كلية الاقتصاد التابعة لجامعة باتنة1، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني عن بعد: التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الحقوق والحريات الأساسية، يوم22ديسمبر2022، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة تلمسان.
58. طارق محمد شمس الدين عبد اللطيف ومنى عبد العزيز زكريا، أثر القيم التنظيمية على التوجه الإداري لتبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة-جامعة الأزهر، العدد21، يناير2019.
59. الطاهر عزار وحنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية-تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد08، العدد04، 2020.
60. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر-دراسة سوسيولوجية ببلدية الكاليتوس العاصمة-، أطوحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2015-2016.
61. عبد الحميد برحومة ومهديد فاطمة الزهراء، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور Condor للإلكترونيك"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد33، العراق، 2012.
62. عبد الرحمن برقوق وهدي درنوبي، نماذج عالمية لتجسيد ثقافة تنظيمية متميزة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد الأول، دون سنة النشر.
63. عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة 'الأطفال المعوقين بصريا' بمدينة الجلفة (دراسة مسحية)، مذكرة ماجستير، كلية اللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عاشور زيان الجلفة، الجزائر، 2014.
64. عبد الفتاح علاوي، التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال مدخل الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، إربد الأردن، 2019.
65. عبد القادر طواهرية، تطور نط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية(D-A-L) لولاية أدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية جامعة أدرار، الجزائر، 2014.
66. عبيدة سليمة، محاضرات التجارة الإلكترونية، جامعة لويسسي عي-البلدية02-، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية2021-2022.
67. عدمان محمد، دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام(OCAI) ، Revue des Reformes Economique et Integration en Economie Mondiale, Vol13NO 03, 2019.
68. عديلة العدواني، فنون الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2019.

69. علاونة ربيعة، محاضرات في مقياس علم النفس الاجتماعي للمنظمات، جامعة محمد ملين دباغين سيف2، الجزائر 2017-2018.
70. علي سكر عبود، أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية ونظرية في عينة من موظفي دائرة الزراعة الديوانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد10، العدد39، العراق.
71. علي محمد الخوري، الحكومة الرقمية مفاهيم وممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2021 القاهرة.
72. عمر حسين بوشعالة، أسباب التحول من الإدارة الإلكترونية في ليبيا (المعوقات-المتطلبات)، African Journal Volume3, Issue2, of Advanced Pure and Applied Sciences (AJAPAS) May2024.
73. عواطف بوطرفة وأمال عقابي، بصمة الرقمنة على واجهة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة البحوث، المجلد06 العدد01، 2021، ص ص 427-442.
74. العياشي زرار، الإدارة الإلكترونية: فلسفة جديدة في إدارة المنظمات الحديثة، مجلة ملفات البحوث في الاقتصاد والتسيير، العدد الخامس، يونيو2016.
75. عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي "دراسة حالة الموظفين الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار"، مدرسة الدكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.
76. عيسى رواجية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة(دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة)، أطروحة دكتوراه، جامعة20أوت1955سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية2017-2018.
77. غيتاوي عبد القادر، عوائق وسبلات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، يوم دراسي بعنوان: واقع الإدارة الإلكترونية بالجزائر، يوم01مارس2012 بمعهد الحقوق جامعة أدرار.
78. فارس حسن اسماعيل، علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع الأدوية في مصر، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد35، العدد01سنة2011، مسترجع من: <http://search.mandoumah.com/Record114029>.
79. فاطمة دريدي-أهماط السلة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر-بسكرة-، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
80. فوزية بوقطف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالم للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد11، العدد02(2017).

81. لبرش سارة وشطارة نبيلة، التجارب الدولية في مجال إرساء الحكومة الإلكترونية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03 العدد 01، جوان 2019.
82. منقال عيسى مقش، الإدارة الإلكترونية والتحديات، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد 04 عام 2013.
83. المحافظة السامية للرقمنة، الاستراتيجية الوطنية للتحويل الرقمي في الجزائر، أوت 2024.
84. محمد أحمد فحيل البوم، أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمي، ص 06.
85. محمد أمين بوحنا وكمال العقريب، الإدارة الإلكترونية كآلية لتسيير جائحة كورونا، بوابات وزارة الصحة الجزائرية الإلكترونية- نموذجاً-، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 10، العدد 01، جوان 2023.
86. محمد بحار، تطور الإدارة الإلكترونية بالمغرب نموذج المديرية العامة للضرائب، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 158، ماي 2021.
87. محمد بن موسى، أثر الثقافة التنظيمية السائدة في النجاح في تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. جامعة باتنة 1، المجلد 21، العدد 01، جوان 2020.
88. محمد فؤاد محمود، تفعيل منظومة الحكومة الإلكترونية لدعم خطط التنمية المحلية، مجلة جمعية المهندسين المصرية، العدد الأول 2014.
89. محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية RH) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
90. مرابط أحلام وجواد عبد القادر، محورية مؤسسات التنشئة الاجتماعية في إعادة غرس قيم التعلم الاجتماعي، مجلة المعيار، المجلد 14 العدد 01 جوان 2023.
91. مراد بن سعيد وعادل زقاغ وسامي بخوش، جاهزية الصحة الإلكترونية إطار نظري، مجلة السياسة العالمية، المجلد 5. العدد 3 (2021).
92. مرزوقي مرزوقي وزميلاته، آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر- تجارب دولية وعربية، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 05 العدد 02 (2021).
93. مسرتي خولة وآخرون، استراتيجية الإمارات العربية المتحدة في التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجنت، المجلد 02 العدد 02، ديسمبر 2021.
94. مسعودة شريفي، المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة: رحلة الألف ميل تبدأ بخوة، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
95. مسعودين إيمان وزملائها، استحداث البوابة الإلكترونية للخدمات العمومية مدخل تكنولوجي متكامل لإرساء التحول الرقمي في الجزائر، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 03 (2023).
96. معاوي عبد العظيم، مكونات الثقافة التنظيمية وأثرها على مسببات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA سطيف، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12 العدد 04 (2021).

97. مكيد علي وبوزكري جيلالي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية-دراسة حالة المركز الجامعي بتسمسبيلت-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، العدد02(2019)، ص229.
98. المليحان عبد الله محمد عبد الله، دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوامي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 10 العدد 04 (2019)، <https://search.mandoumah.com/Record1017651>.
99. مؤيد محمد جناني و خليل عبد الحميد ياغي، تطبيق إدارة المعلومات لنظام (فارس) ومدى تكامله مع النظم الأخرى بوزارة التعليم: دراسة تحليلية، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع، تحت عنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية"، 17-18 يوليو-تموز 2018 اسطنبول-تركيا.
100. ميرفت محمد راضي وزملائه، الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنمة الرقمية شركة"فيوجن" لخدمات الأنترنت وأتمة الاتصالات...أتمودجا، المجلة العربية للإدارة، المجلد 40 العدد01، مصر، مارس 2020.
101. مينة العمودي، الإدارة الإلكترونية، منشورات الدار الجزائرية للكتاب، منشورات الدار الجزائرية للكتاب زموري، الجزائر العاصمة، 2023.
102. ناصر عويد عطية العقابي وخلود هادي عبود الربيعي، تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 13 العدد45، العراق 2018.
103. نبيل رفيق محمد، السلوك الإداري لمديري معاهد إعداد المعلمين وعلاقته بالروح المعنوية للتدريسيين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد20، العدد82.
104. نسرين سماعيل ولحسن دردوري، الرؤية المستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في ل تجارب عالمية، مجلة الاقتصاد الصناعي(خزارتك)، المجلد10 العدد02، الجزائر 2020.
105. نعمة عباس الخفاجي، 2009، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
106. نعموني مريم، 2020، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد23، العدد02.
107. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين*دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الدراسية2013-2014.
108. نورة قنيفة وسمية بختي، الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة، مجلة المقدمة للدراسات الانسانية والاجتماعية، المجلد08، العدد01(جوان2023).

109. هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع بسكرة-، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2016-2017.
110. هناء عبد الحكيم كام وسيناء شمال مصحب، النشر الإلكتروني ودوره في تطوير البحث العلمي، مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، المجلد 21 العدد 03، العراق 2013.
111. هوارى عامر ودغريز فتحي، واقع البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجزائر مقارنة مع كل من تونس المغرب ومصر على ضوء مؤشر المعرفة العالمي 2017-2019، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021.
112. هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، تقرير الاتصال وتقنية المعلومات التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، دون بيانات النشر، 2017.
113. هيئة الحكومة الرقمية، مسودة سياسة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية، دون بيانات النشر.
114. هيئة تنظيم قطاع الاتصالات، مؤشرات قطاع الاتصالات، 2022.
115. الوافي رايح وشريط صلاح الدين، استخدام الإدارة الإلكترونية في الجماعات المحلية بين الواقع والمأمول، مجلة معارف علمية دولية محكمة، العدد 23 ديسمبر 2017.
116. وائل صلاح ربيع عبد الحفيظ، الحكومة الإلكترونية وتجارب "عالمية وإقليمية ومحلية"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-كلية الخدمة الاجتماعية-جامعة أسوان-، المجلد 02 العدد 02، يناير 2019.
117. وائل محمد جبريل، دراسات إدارية معاصرة مشكلات واقعية وحلول عملية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
118. وسيلة مرزوقي، التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 الجزء 01، الجزائر جوان 2017.
119. وهيبه حارش وسمير يوسف خوجة، متطلبات الإدارة الإلكترونية وموقعها في الإدارة الجزائرية، مجلة زوي للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2021.
120. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 06.

المراجع الأجنبية:

1. Abdelhay Benabdelhadi et Adil Khalil, **La transformation digital de l'administration publique: Revue de littérature systématique**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and

- Economics – IJAFAME ISSN: 2658-8455 , Volume 2, Issue 5 (September, 2021), PP580-591.
2. Alec Charles, **the Electronic State: Estonia's New Media Revolution**, JCER, Volume5.Issue1.
 3. Ayouda Asma et Hadidene Sabrina, **E-administration: Concept, Enjeux et Avantages**
 4. Ayouda Asma et Hadidene Sabrina, **Référence précédemment mentionnée**, P591.
 5. Badriah Mohammed Muner Aloraibi, **Roles of e-Mangement Systms in Schol Administration to Keep pace with Vision2030 of KSA in Makkah(2022)**, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences(JEALS), Vol8(2024), P111.
 6. Bibhu Dash and Josephine Gatharia, **Impact of Digital Transformation on Organizational Behaviors**, Impact of Digital Transformation on Organizational Behaviors, SSRN Electronic Journal · December 2015, PP1-9.
 7. Borhane Mohammed Djafer et Soltani Mohammed Reda, **L'administration Electronique Levier de Modernisation de L'administration Publique**, THE ALGERIANE JOURNAL OF POLITICAL SCIENCES AND INTERNATIONAL RELATION N°15 ISSUE DECEMBER2020, P414.
 8. Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (eds) (2004). **Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations**, Nancy: PUN, 670p. ISBN: 2-86480-926-5
 9. Carmine Scavo, **The Digital Divide and E-Government in the United States**, International Journal of eGovernance and Networks, Volume 1, Number 1, May2003,P4.
 - 10.Dédi Iskamto, **Organizational culture and This Impact on employee**, International Journal of Management and Digital Business, Vol2.No1.2023,PP47-55.

- 11.EL HAIBA Fatima ET MAIMOUN Ahmed, **L’impact de la digitalisation sur l’audit interne: opportunités et défis à l’ère de la numérisation**, African Scientific Journal, Vol: 3, Numéro 22, Février 2024, P854.
- 12.Elena N.Malyuga, Professional Language in Formal and Business Style, GLOBAL JOURNAL OF HUMAN SOCIAL, SCIENCE VOLUME12 Issue3 Version 1August 2012 , Page07.
- 13.El-Mehdi BARÇA and Mohamed Amine LOUNISA, **ELECTRONIC MANAGEMENT IMPROVING PUBLIC SERVICE ADESCRIPTIVE FIELD STUDY IN THE CITY HALL OF TIPAZA**, Business Sciences Review Special Issue June2021, PP109–126.
- 14.Froui Samira et Graa Amel, **L’application de L’intelligence Artificielles aux activités des sites marchands en Algérie durant la pandémie de la COVID19**, Revue d’excellence pour la recherche en économie et en gestion, Vol 07.N^o:1(2023)page283.
- 15.Gagan Deep, **Digital transformation's impact on organizational culture**, International Journal of Science and Research Archive, 2023, 10(0), 396–401.
- 16.Ghaedi-Heidari F, Ghezelbash S, Heydarikhat N, Shafiei Z. **Opportunities and challenges of E-learning for nursing students at the beginning of the COVID-19 pandemic in Iran: A qualitative content analysis**. Iran J Nurs Midwifery Res 2024, P183–184.
- 17.Graham McKenzie and Christopher R.D.Wagstaff and Michael McDougall, **Walking The Middle Line: Organizational Culture Work in Sport**, JOURNAL OF SPORT PSYCHOLOGY IN ACTION 2023, VOL. 14, NO. 3, 158–169
- 18.Hamza Cherkaoui Rhazouani et Jihan Chouay et Hassan Elaissaoui et Hamid Ait lemqeddem, **Digitalisation et le Nouveau Management**, International Journal of Accounting.Finance Auditing Management &Economics, Vol4.Issue5–1(2023), PP187–201

19. Imane ACHIBAT et Bouchra LEBZAR, **Le E-learning dans l'Enseignement Supérieur: Une Revue de la Littérature**, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics – IJAFAME
20. Imane KHIDER, **LA FISCALITE APPLICABLE AU COMMERCE ÉLECTRONIQUE**, Revue des sciences juridique et politiques, V11N⁰¹, Avril 2020, p892.
21. Jackson Yumame, **CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF E-GOVERNMENT IN STRENGTHENING THE TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY OF THE GOVERNMENT**, International Journal of Society Reviews, Vol 2.N⁰⁵.May 2024.P1341.
22. Janja Nogrask, **Change Management as a Critical Success Factor in e-Government Implementation**, BUSINESS SYSTEMS RESEARCH, Vol 2.N⁰².2011, p14.
23. Katarina Gasova and Katarina Stoffkova, **E-Government as a Quality Improvement Tool for Citizens' Services**, TRANSCOM2017: International Scientific Conference on Sustainable Modern and Safe Transport, Science Direct Procedia Engineering, ELSEVIER 192(2017), PP225–230.
24. Kim Cameron, **A Process for Changing Organizational Culture**, In Thomas G. Cumming (Ed), Hand book of Organizational Development, page 429–445. Thousand Oaks: Sage Publishing, page 5.
25. Kolli Sihem et Ouadah Khelil, **la gestion Électronique et Son Rôle dans Le Développement De La Performance de L'administration Electronique en Algérie**, Scientific Research Bulletins, Volume 11N⁰¹(2023), P29.

- 26.Lianjie Mab and Jongpil Chunga and Stuart Thorsona, **E-government in China: Bringing economic development through administrative reform**, Government Information Quarterly 22 (2005), P21.
- 27.Lounes houda, **L'administration électronique en Algérie, entre plan et réalisations**, Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales, Volume:11 / N°: 02 (2018), P500.
- 28.MEKADMI Sonia et BAILE Serge, **L'influence de la culture organisationnelle sur le succès des ERP – Cas de Groupes Industriels tunisiens**, sans données de publication, PP1-45.
- 29.Michael Boyles, **7 Key Benefits of EHR Systems Industry Advice Healthcare**, May 15, 2023, <https://graduate.northeastern.edu/resources/benefits-of-ehr-systems/>, 04/20/2024.
- 30.Mohamed BOUKLIA and Khedidja CHIKHI and Rabia BOUARIOUA, **THE IMPORTANCE OF ELECTRONIC MANAGEMENT AND ITS ROLE IN EVALUATING THE ACTIVITY OF THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. CASE STUDY OF ALGERIA TELECOM (OOREDOO)**, Business Sciences Review, Special Issue: June 2021, P265.
- 31.Nina A.Martinez and Osias Kit Kilag, **The Impact of Organizational Culture on Leadership Strategies in Crises Management**, International Multi –Disciplinary Journal of Education, VOL1,ISSUE No5.2023,PP454-466.
- 32.Noella Edelman and Ines Mergel and Thomas Lanpoltshammer, **Competence That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study**, Administrative Sciences, PP1-17.
- 33.Noufal Lahlimi et Khaddouj Karim et Aumaima Wahbi, **La transformation digital des organisation Publique Approches Theorique et Horizons**

- innovants**, International Journal of Accounting.Finance Auditing Management &Economics, Vol4, Iss6-1(2023), PP817-833.
- 34.Nurdin Nurdin and Rosemary Stockdale and Helana Scheepers, **Examining the Role of the Culture of Local Government on Adoption and Use of E-Government Services**, Joint IFIP TC 8 and TC 6 International Conferences on E-Government, E-Services and Global Processes (EGES) / Global Information Systems Processes (GISP), / Held as Part of World Computer Congress (WCC), Sep 2010, Brisbane, Australia. pp.79-93.
- 35.Oberdorff Henri, **L'administration électronique Ou Lé - administration.In: Recherches et Prévision**, N°86.2006, La nouvelle administration L'information numérique au Service Citoyen, P10.
- 36.Radhika Kapur, Role of Organizational Culture in Promoting Professionalism, Without publisher data, page2,3,4.
- 37.Radhika Kapur, Role of Organizational Culture in Promoting Professionalism, Without publisher data, page2,3.
- 38.Rainer Kattel and Ines Marjel, **Estonia's Digital Transformation Mission Mystique and the Hiding Hand.A Digital Succes Story**, <https://watermark.silverchair.com/oso-9780198843719-chapter-14.pdf?>, P01.
- 39.RIFATO CHANNAK, **PUBLIC SECTOR TECHNOLOGIES**, Perspective of innovations Economics &Business, Volume13,Issue1.2013, PP5-16.
- 40.SAHNOUN Abd Razak, **La nature de la culture organisationnelle**, Recherches de l'université d'Alger1, N°10 -Tome 02.
- 41.SANDRA MATIJEVIĆ , IVONA VRDOLJAK RAGUŽ, DAVOR FILIPOVIĆ **THE IMPORTANCE OF MANAGING CULTURAL DIVERSITY FOR MODERN BUSINESS ENVIRONMENT**, Recent Advances in Business Management and Marketing, February 2013, Page111-112-113.

- 42.Scott Baum and Tanyigucanlar and Arum Mahizhnan, **ICT and e-gouvernance in Singapore**, resarchgate, 13october2014, P14.
- 43.SOFIANE HADDAD, **Le E-Commerce en Algérie:Enjeux et défis à Surmonter** , Maalim Revue of Media and Communication Studies, Volume2.N^o1,juin2020,Pages 138–139.
- 44.Sorya BOURROUBEY, **Dispositifs d'apprentissage numériques et implication dans la formation dans un contexte de pandémie**, Revue Algérienne de Développement Économique, Volume 08, Numéro 02 (2021),P332.
- 45.Soumia dendougui and Kalid Hussein Shlash AL–Mahdaui , **E-Government from Vision to Implementation in Developing Countries (the North Africa) as a model Challenges and Reflections**, Journal of North African Economies, vol20/N^o:34–2024,P167.
- 46.Sours: Marc Holzer and other, **U.S. Municipalities E-Governance Survey (2008) An Assessment of Municipal Websites**, P18.
- 47.Sours: Marc Holzer and other, **U.S. Municipalities E-Governance Survey (2008) An Assessment of Municipal Websites**, P15.
- 48.Sujit Kumar Basak, Marguerite Wotto and Paul Be' langer, **E-learning, M-learning and D-learning: Conceptual definition and comparative analysis**, E-Learning and Digital Media 2018, Vol. 15(4), P194.
- 49.Tuen-Yu Lau end AnThony Fung and Michael Ji, **E-Government in China, Journal of Government**, Volume2 N4.2008, P17.
- 50.Tuen-Yu Lau end AnThony Fung and Michael Ji, **Same reference as before**.¹ Zainab M. Aljazzaf, Sharifa Ayad Al-Ali, Muhammed Sarfraz, **e-Participation Model For Kwwait e-Government**, International Journal of Advancel Computer Science and Application, Vol11.No2.2020,P192.

51. Vishnith Weerakkody and Shivraj Kanungo and Vikas Jain, **Organizational Culture and E-Government Performance**, DOI: 104018/978-1-4666-2458-0-Ch009,

مواقع الأنترنت:

1. <https://arabic.news.cn/20240323/c239c2fe60ff49c2978279c4775de3ad/c.htm>
2. <https://artsandculture.google.com/entity/m02kmm?hl=ar>
3. <https://chinaonline.com/index.php>,
4. <https://data.albankaldawli.org/topic/science-and-technology?view=chart>
5. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-algeria> ,
6. <https://eurasiaar.org/estonias-digital-experience/>
7. <https://gx.ae/ar/resources/lkdo-lhsn-mn-stony-l-lktrony-l-laa-lm>
8. <https://innatos.com.mx/en/embed-organizational-culture/>
9. <https://support.microsoft.com/ar-sa/office/%D9%85%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%B5%D9%88%D8%AF-%D8%A8%D9%80-outlook-10f1fa35-f33a-4cb7-838c-a7f3e6228b20>
10. <https://visaindex.com/ar/country/singapore-passport-ranking/>
11. <https://www.gsmainelligence.com/>
12. <https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/27-pages-intermediaires/1289-%D8%A5%D8%AC%D8%B1%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA%D9%8A.html>
13. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/auth-download/%2F~%2Fmedia%2Fmckinsey%2Fbusiness%20functions%2Fpeople%20and%20organizational%20performance%2Four%20insights%2Funlocki>

- [ng%20success%20in%20digital%20transformations%20Unlocking-success-in-digital-transformations.pdf%3FshouldIndex%3Dfalse](https://www.sap.com/mena-ar/about/what-is-sap.html)
14. <https://www.sap.com/mena-ar/about/what-is-sap.html>
15. <https://www.sirsidynix.com/>
16. <https://www.ticketmaster.com/>
17. <https://www.usa.gov/>
18. https://www.wipo.int/pressroom/ar/articles/2022/article_0011.html
19. الإذاعة الجزائرية، سايجي يكشف عن بلوغ مجال رقمنة القطاع الصحي نسبة 90 بالمائة، سايجي يكشف عن بلوغ مجال رقمنة القطاع الصحي نسبة 90 بالمائة، <https://news.radioalgerie.dz/ar/node/44770>
20. أوراس الجزائر، خدمة الأرضية الرقمية للمستشفى **hopital numerique**، بتاريخ 2020/0/20، <https://www.awrasaljazair.com/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%B6%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%81%D9%89/-hopital-numerique>
21. البنك الدولي، <https://data.albankaldawli.org/indicator>
22. جامعة التكوين المتواصل، https://ufc.dz/?page_id=7307
23. جزائرس، نقلا عن جريدة النصر، لجنة تبسيط الإجراءات الإدارية تسجل، منشور بتاريخ 2017-0-17، <https://www.djazairss.com/annasr/172176>
24. رينيه تامنيست Rene Tamanist، القدوة الحسنة: من إستونيا الإلكترونية إلى العالم، مجرة هارفارد بنس ريفيو، مقال منشور بتاريخ 2019/02/10 على الرابط: <https://hbrarabic.com/%D9%85%D9%86-%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85>
25. زبدة نور الدين، معوقات سير المرفق العام الإلكتروني الجريمة الإلكترونية أمودجا، محملة من الأنترنت دون بيانات نشر من الموقع الإلكتروني: <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/11028> بتاريخ 2022/08/12 محملة بتاريخ 2022/08/12 بتوقيت 18:18.

26. سنغافورة، وثيقة احصائية محملة من الإنترنت على الرابط:

<file:///C:/Users/Hp/Downloads/%D8%B3%D9%86%D8%BA%D8%A7%D9%81%D9%88%D8%B1%D8%A9.pdf>

27. صحيفة الشرق الأوسط،

<https://aawsat.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF/4583291-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9-%D9%86%D9%85%D9%88-%D9%85%D8%B7%D8%B1%D8%AF-%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%A6%D8%AF%D8%A7%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D8%AA%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9>

28. صوت الأحرار، واقع الصحة الإلكترونية في الجزائر، منشور بتاريخ 18 تشرين الثاني 2018، شوهدي في 02 أوت 2022،

<https://www.sawtalahrar.dz/%D9%85%D9%86%D9%88%D8%B9%D8%A7%D8%AA/%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85-%D9%88%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7/%D9%88%D8%A7%D9%82%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.html>

29. عبد الله البريدي، آفاق في السلوك التنظيمي ماهي أنماط الثقافة السائدة في المنظمات؟ (1/2)،

<http://www.drber.com/ar/articles/scientific/content-987.aspx>

30. معاوية احمد حسين وهناء محمود سيد احمد، الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للحكومة الإلكترونية،

https://www.google.com/search?hl=fr&as_q=%D8%A7%D9%84%D8%AD%81%D9%88%D8%B1%D8%A9.pdf

- [D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_nlo=&as_nhi=&lr=&cr=&as_qdr=all&as_sitesearch=&as_occt=any&safe=images&as_filetype=doc&tb](http://www.idarati.ma)
/https://idarati.ma، 31. منصة إدارتي،
- <https://learning.e-tamkeen.ma/?lang=ar>، 32. منصة تمكين الرقمية،
- <http://bac.eddirasa.com/p/baconecdz.html>، 33. موقع الديوان الوطني للامتحانات والمسابقات،
- [/https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/Home](https://portal.jordan.gov.jo/wps/portal/Home)، 34. الموقع الرسمي للحكومة الإلكترونية،
35. موقع وزارة الداخلية،
<https://www.interieur.gov.dz/index.php/ar/component/annuaire/annuaireco>
[mmunes.html?start=1300](https://www.mjustice.dz/ar)
/https://www.mjustice.dz/ar، 36. موقع وزارة العدل،
37. نادية ابراهيم السيد هنيدي، الإدارة الإلكترونية واشكالية التداخل بينها وبين الحكومة الإلكترونية، مقال منشور على الأنترنت
دون بيانات، ص ص 114-113،
https://esalexu.journals.ekb.eg/article_110225_ae94e27e3142bdf2db01d885b41a8daa.pdf
38. النظام الوطني للتوثيق Sndl، <https://www.sndl.cerist.dz/index.php?p=4>، بتاريخ 2022/08/08
يتوقيت 18:17، يملك الطالب حساب حصل عليه من جامعة بسكرة كطالب دكتوراه، حيث يتعين على المستخدم كتابة اسم المستخدم والرقم السري، ويمكنه ذلك من ولوج البوابات الرقمية أو قواعد البيانات الخاصة بالكتب والمقالات العلمية سواء بتحميلها أو قراءة بعض الفصول أو الصفحات وهذه القواعد يتم شراء الاشتراك فيها ليتم توفيرها مجاناً للباحثين والطلبة الجزائريين.
39. النهار تيفي بلوس، أول تطبيق صحي إلكتروني في الجزائر للمتابعة الصحية عن بعد "esiha" معسكر،
https://www.youtube.com/watch?v=en9v_A3x5L4
40. هيفاء علي، نظرية GLOBE وتأثيرها في فهم القيادة،
<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-globe-%D9%88%D8%AA%D8%A3%D8%AB%D9%8A%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D9%81%D9%87%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-r590>

41. وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة،
https://www.modee.gov.jo/AR/Pages/%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%D8%A7%D8%AA_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86
42. وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، <https://mmsp.gov.ma/ar>
43. وكالة الأنباء الأردنية، تجارة عمان: توصية بتحويل المملكة إلى أسرع مراكز التجارة الإلكترونية بالمنطقة،
<https://petra.gov.jo/Include/InnerPage.jsp?ID=252400&lang=ar&name=news>
44. وكالة الأنباء الجزائرية، رقمنة القطاع الصحي تسهل الولوج إلى الهياكل الصحية في الجزائر،
<https://epinews.emphnet.net/ar/news/featured/digitization-of-the-health-sector-facilitates-access-to-health-structures-in-algeria>

الملاحق

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع البيانات المتعلقة بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية، وذلك في إطار بحث أكاديمي. نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية، مع ضمان سرية المعلومات واستخدامها لأغراض علمية فقط.

أولاً: المعلومات الأولية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب أو ملء الفراغات حيث يلزم:

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 سنة فأكثر ☐
3. المستوى التعليمي: تعليم ثانوي ☐ تعليم جامعي ☐ دراسات عليا ☐
4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ 5-9 سنوات ☐ 10-19 سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐
5. نوع الوظيفة: إداري ☐ تقني/فني ☐ إشرافي ☐ أخرى ☐
6. الولاية:
7. نوع المؤسسة/القطاع:
8. المنصب أو الرتبة الحالية:
9. هل تلقيت تكويناً في الإدارة الإلكترونية أو تكنولوجيا المعلومات؟ ☐ نعم ☐ لا
10. كم ساعة يومياً تستخدم الحاسوب أو الأنظمة الإلكترونية؟
أقل من ساعة ☐ 1-3 ساعة ☐ 3-5 ساعات ☐ أكثر من 5 ساعات ☐
11. ما مدى إلمامك باستخدام التكنولوجيا؟
ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐ جيد جداً ☐ ممتاز ☐
12. هل تستخدم البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية في عملك؟
دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ لا أستخدمها ☐
13. نوع الأجهزة التي تستخدمها في العمل:
حاسوب مكتبي ☐ حاسوب محمول ☐ هاتف ذكي ☐ جهاز لوحي ☐ لا أستخدم أجهزة رقمية ☐

الملاحق

ثانيًا: محاور الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة بوضع علامة X باستخدام المقياس التالي:

(1) لا أوافق تمامًا ☐ (2) لا أوافق ☐ (3) محايد ☐ (4) أوافق ☐ (5) أوافق تمامًا ☐

القيم التنظيمية	1	2	3	4	5
1. تشجع المؤسسة على الابتكار والتجديد في العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2. تلتزم المؤسسة بتحقيق الجودة والتميز في الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
3. تعزز المؤسسة روح التعاون والتواصل بين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
4. تركز المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
تسعى المؤسسة إلى تطبيق الشفافية والنزاهة في جميع أنشطتها.	☐	☐	☐	☐	☐

المعتقدات التنظيمية	1	2	3	4	5
5. تؤمن المؤسسة بأهمية النظم والعمليات الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐	☐
6. ترى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية يزيد من كفاءة الأداء.	☐	☐	☐	☐	☐
7. تعتقد أن الإدارة الإلكترونية تساعد على تحقيق الأهداف بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
8. تؤمن بأن النظم الإلكترونية تحسن التواصل والتنسيق بين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
9. ترى أن التكنولوجيا تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.	☐	☐	☐	☐	☐

الأعراف التنظيمية	1	2	3	4	5
10. يتواصل الموظفون بشكل فعال داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
11. يلتزم الموظفون بارتداء ملابس ملائمة ومحترمة في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
12. يتعاون الموظفون في المهام الصعبة ويساعدون بعضهم البعض.	☐	☐	☐	☐	☐

الملاحق

☐	☐	☐	☐	☐	13. يشارك جميع الموظفين في الاحتفال بنجاح المؤسسة.
☐	☐	☐	☐	☐	14. توزّع المهام وفقاً للرتب المهنية والمستوى التعليمي.

5	4	3	2	1	القيادة التنظيمية
☐	☐	☐	☐	☐	15. تشجع القيادة العليا الموظفين على استخدام الإدارة الإلكترونية.
☐	☐	☐	☐	☐	16. تتبنى القيادة ثقافة داعمة للتحويل الرقمي.
☐	☐	☐	☐	☐	17. توضح القيادة أهداف التحويل الرقمي للموظفين بشكل مستمر.

5	4	3	2	1	التمكين والمشاركة
☐	☐	☐	☐	☐	18. يُشرك الموظفون في قرارات تتعلق بتطبيق التقنيات الجديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	19. يُمنح الموظفون حرة المبادرة في استخدام الأدوات الرقمية.

5	4	3	2	1	المرونة التنظيمية
☐	☐	☐	☐	☐	20. تتكيف المؤسسة بسرعة مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة.
☐	☐	☐	☐	☐	21. تقبل المؤسسة الأفكار الجديدة المتعلقة بالتقنيات الحديثة.

5	4	3	2	1	التوقعات التنظيمية
☐	☐	☐	☐	☐	22. تتوقع الإدارة العليا دعمًا كاملاً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
☐	☐	☐	☐	☐	23. تنتظر الإدارة من الموظفين استخدام الإدارة الإلكترونية يوميًا.
☐	☐	☐	☐	☐	24. توفر الإدارة إرشادات واضحة لاستخدام التطبيقات الإلكترونية.
☐	☐	☐	☐	☐	25. تهدف الإدارة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية.

الملاحق

☐	☐	☐	☐	☐	26. تتمن الإدارة جهود الموظفين في تنفيذ الإدارة الإلكترونية.

المورد البشري	1	2	3	4	5
27. توفر الإدارة دورات تدريبية في مجال المعلوماتية.	☐	☐	☐	☐	☐
28. يُبدي الموظفون استعدادًا لتعلم التقنيات الرقمية الجديدة.	☐	☐	☐	☐	☐
29. يعمل في الإدارة مهندسون مختصون بالإعلام الآلي.	☐	☐	☐	☐	☐
30. لا يواجه الموظفون صعوبات تُذكر في استخدام الأجهزة والبرامج.	☐	☐	☐	☐	☐
31. تمتلك الإدارة كوادر بشرية كافية لتقديم الخدمات الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
32. يُستخدم البريد الإلكتروني في أداء المهام اليومية.	☐	☐	☐	☐	☐
33. يوجد عدد كافٍ من التقنيين في مجال الإعلام الآلي.	☐	☐	☐	☐	☐
34. يتوفر لدى المؤسسة مختصون في صيانة الأجهزة الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐	☐

البرامج الإلكترونية	1	2	3	4	5
35. البرامج الإلكترونية المستخدمة سهلة وواضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
36. تساهم البرامج في تسريع تقديم الخدمات.	☐	☐	☐	☐	☐
37. البرامج المتوفرة كافية لتنفيذ الخدمات الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
38. تُستخدم البرامج الإلكترونية بشكل متكامل بين الأقسام.	☐	☐	☐	☐	☐
39. تمتلك الإدارة شبكة إنترنت وإنترانت فعالة.	☐	☐	☐	☐	☐
40. تُبادر الإدارة إلى شراء برامج حديثة ومتطورة.	☐	☐	☐	☐	☐
41. تتوفر برامج عمل خاصة بالطاقم الإداري.	☐	☐	☐	☐	☐
42. توجد منصات إلكترونية لحجز المواعيد أو معرفة تأجيل العمليات الإدارية والخدمات العمومية.	☐	☐	☐	☐	☐

الملاحق

الأجهزة والمعدات	1	2	3	4	5
43. الحواسيب المتوفرة في العمل ذات جودة جيدة.	☐	☐	☐	☐	☐
44. الطابعات المستخدمة فعالة وتفي بالغرض.	☐	☐	☐	☐	☐
45. تمتلك الإدارة مساحات ضوئية لخدمة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
46. توجد أجهزة توقيع إلكتروني داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐
47. تقتني الإدارة تجهيزات تقنية تواكب التطور التكنولوجي.	☐	☐	☐	☐	☐
48. تُستخدم كاميرات رقمية متصلة بالشبكة.	☐	☐	☐	☐	☐
49. توجد قاعات مجهزة للاجتماعات عن بُعد.	☐	☐	☐	☐	☐
50. توفر المؤسسة شبكة Wi-Fi للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐

التحفيز والمكافآت	1	2	3	4	5
51. تُكافئ الإدارة الموظفين الذين يتقنون استخدام الأنظمة الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
52. ترتبط المكافآت بالأداء في استخدام الإدارة الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐	☐

الأمن السيبراني	1	2	3	4	5
53. توفر المؤسسة تدابير كافية لحماية المعلومات الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐	☐
54. يتم تدريب الموظفين على قواعد الأمن السيبراني.	☐	☐	☐	☐	☐
التحول الرقمي للخدمات	1	2	3	4	5
55. تُقدّم معظم خدمات المؤسسة عبر المنصات الإلكترونية.	☐	☐	☐	☐	☐
56. يتم تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية بشكل ملحوظ.	☐	☐	☐	☐	☐

الملاحق

دليل مقابلة ميدانية

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية

تهدف هذه المقابلة إلى جمع آراء وتجارب الموظفين حول ثقافة العمل في مؤسساتهم، ومدى تأثيرها على استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية. ستُعامل جميع إجاباتكم بسرية تامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي

الثقافة التنظيمية

القيم التنظيمية:

57. ما هي القيم الأساسية التي تعتقد أن المؤسسة تركز عليها (مثل: الانضباط، الجودة، التعاون، احترام الوقت)؟

.....

.....

.....

58. كيف ينظر الموظفون إلى التكنولوجيا: هل يرونها وسيلة مساعدة أم عبئًا إضافيًا؟

.....

.....

.....

59. هل هناك مخاوف بين الموظفين من أن التكنولوجيا قد تهدد وظائفهم؟

☐

لا

☐

نعم

المعتقدات التنظيمية:

60. هل تؤمن الإدارة بأن التكنولوجيا تحسّن العمل؟

☐

لا

☐

نعم

61. كيف يرى الموظفون دور التكنولوجيا؟ هل يعتبرونها مفيدة أم تعقّد العمل؟

.....

.....

.....

الملاحق

الأعراف التنظيمية:

62. هل يتم إنجاز الأعمال غالبًا بالطرق الورقية أم الإلكترونية؟

.....

.....

.....

63. هل اعتاد الموظفون على استخدام الأنظمة الإلكترونية في مهامهم اليومية؟

☐ نعم ☐ لا

64. كيف تتعامل الإدارة مع مقاومة التغيير عند إدخال أنظمة إلكترونية جديدة؟

.....

.....

.....

65. هل توجد ممارسات تقليدية مستمرة رغم توفر الحلول الإلكترونية؟

.....

.....

.....

التوقعات التنظيمية:

10. ما الذي تتوقعه الإدارة من الموظفين عند استخدام الأنظمة الإلكترونية؟

.....

.....

11. هل تقدم المؤسسة تدريبًا كافيًا للموظفين على الأنظمة الجديدة؟

☐ نعم ☐ لا

12. هل يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار؟

☐ نعم ☐ لا

13. هل يُقيّم الموظفون بناءً على مدى استخدامهم للأنظمة الإلكترونية؟

☐ نعم ☐ لا

الملاحق

القيادة التنظيمية:

14. كيف تصف دور القيادة في دعم التغيير الرقمي؟

.....

15. هل القادة يشجعون الابتكار

ويحفزون الموظفين على تبني الحلول الإلكترونية؟

☐ نعم ☐ لا

16. كيف تتعامل القيادة مع مقاومة التغيير؟

.....

.....

.....

المرونة التنظيمية:

17. هل لدى المؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات الرقمية؟

☐ نعم ☐ لا

18. هل هناك مرونة في تعديل الإجراءات واللوائح لدعم التحول الرقمي؟

☐ نعم ☐ لا

19. كيف تتعامل المؤسسة مع المشكلات غير المتوقعة أثناء التحول الرقمي؟

.....

.....

.....

التمكين والمشاركة:

20. هل يشعر الموظفون بأن لديهم الحرية والسلطة للمبادرة في العمل الرقمي؟

☐ نعم ☐ لا

21. هل يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تخص التحول الرقمي؟

☐ نعم ☐ لا

22. ما مدى مشاركة الموظفين في تطوير وتحسين الخدمات الإلكترونية؟

.....

.....

تطبيق الإدارة الإلكترونية

الموارد البشرية:

23. هل الموظفون مؤهلون لاستخدام التكنولوجيا في العمل؟

☐ نعم ☐ لا

24. هل توفر المؤسسة تدريبًا مناسبًا لاستخدام الأنظمة المعلوماتية؟

☐ نعم ☐ لا

25. ما هي أبرز التحديات التي تواجه الموظفين عند استخدام الأنظمة؟

.....

.....

26. هل تختلف المهارات الرقمية من قسم لآخر أو من موظف

لآخر؟

☐ نعم ☐ لا

البرامج الإلكترونية:

27. ما نوع البرامج التي تستخدمونها حاليًا؟

.....

.....

28. هل تُساعد هذه البرامج في تحسين الأداء وسرعة الإنجاز؟

☐ نعم ☐ لا

29. هل تواجهون صعوبات في استخدام البرامج؟

☐ نعم ☐ لا

30. هل يتم تحديث البرامج بشكل دوري لتناسب تطورات العمل؟

☐ نعم ☐ لا

الأجهزة والمعدات:

31. هل تتوفر لديكم أجهزة حديثة مثل حواسيب جيدة واتصا بالشبكة؟

☐ نعم ☐ لا

الملاحق

32. هل هناك صيانة دورية للأجهزة؟

☐ لا

☐ نعم

33. هل البنية التحتية التقنية كافية لدعم الإدارة الإلكترونية؟

☐ لا

☐ نعم

التحفيز والمكافأة:

34. هل توجد حوافز أو مكافآت للموظفين المتميزين في استخدام الأنظمة الإلكترونية؟

☐ لا

☐ نعم

35. كيف يتم تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية؟

.....
.....

الأمن السيبراني

36. ما مدى وعي الموظفين بأهمية حماية المعلومات الرقمية؟

.....
.....
.....

37. هل توجد سياسات واضحة للأمن السيبراني؟

☐ لا

☐ نعم

38. كيف يتم التعامل مع التهديدات الإلكترونية أو محاولات الاختراق؟

.....
.....
.....

التحول الرقمي للخدمات

39. ما أهم الخدمات التي تم رقمنتها في المؤسسة؟

.....

.....

.....

40. كيف أثرت الرقمنة على جودة وسرعة تقديم الخدمات؟

.....

.....

.....

41. ما أبرز التحديات التي تواجه رقمنة الخدمات؟

.....

.....

.....

.....

سؤال ختامي مفتوح:

برأيك، ما أهم الأمور التي تُساعد على نجاح استخدام التكنولوجيا في الإدارة؟ وما العوائق التي تعرقل ذلك؟

.....

.....

.....

.....

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	84	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	84	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,974	57

Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
متغير الثقافة التنظيمية	84	-,282	,263	-,727	,520
القيم التنظيمية	84	-,367	,263	-,925	,520
المعتقدات التنظيمية	84	-1,386	,263	3,746	,520
الأعراف التنظيمية	84	-,644	,263	,401	,520
القواعد التنظيمية	84	-,837	,263	-,009	,520
التمكين والمشاركة	84	-,229	,263	-1,179	,520
المرونة التنظيمية	84	-,732	,263	-,228	,520
ال توقعات التنظيمية	84	-,815	,263	,132	,520
متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية	84	,234	,263	-,618	,520
المورد البشري	84	-,268	,263	-,457	,520
البرامج الإلكترونية	84	,146	,263	-,781	,520
الأجهزة والسعدات	84	-,052	,263	-,856	,520
الحفيز والمكافآت	84	,619	,263	-,967	,520
الأمن السيبراني	84	,190	,263	-1,218	,520
التحول الرقمي للخدمات	84	-,634	,263	-,720	,520
N valide (liste)	84				

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
القيم التنظيمية	84	4,2786	,66297
x11	84	4,1667	1,05091
x12	84	4,2619	,83765
x13	84	4,2381	,83043
x14	84	4,3929	,60156
x15	84	4,3333	,73359
المعتقدات التنظيمية	84	4,3833	,65801
x21	84	4,3214	,82375
x22	84	4,4286	,76498
x23	84	4,4048	,71337
x24	84	4,3571	,73865
x25	84	4,4048	,76235
الأعراف التنظيمية	84	3,9881	,82043
x31	84	3,9286	1,01537
x32	84	4,0238	,95660
x33	84	4,0476	,96823
x34	84	4,0357	1,01134
x35	84	3,9048	1,08238
القيادة التنظيمية	84	3,9127	1,02853
x41	84	4,0000	1,11938
x42	84	3,9286	1,12781
x43	84	3,8095	1,03524
التمكين والمشاركة	84	3,3036	1,31721
x51	84	3,2857	1,40199
x52	84	3,3214	1,31864
المرونة التنظيمية	84	3,7619	1,06272
x61	84	3,7024	1,08417
x62	84	3,8214	1,11031
الوفقيات التنظيمية	84	3,8500	,98952
x71	84	3,9524	1,11835
x72	84	3,9405	1,04537
x73	84	3,6905	1,20217
x74	84	4,0238	1,11912
x75	84	3,6429	1,19882
معتبر الثقافة التنظيمية	84	4,0137	,68681
N valide (liste)	84		

الملاحق

المورد الفئري	84	3,5565	,97626
y11	84	3,4762	1,48467
y12	84	3,9881	1,06978
y13	84	3,9524	1,29786
y14	84	3,1905	1,39255
y15	84	3,5476	1,37451
y16	84	4,1429	1,09921
y17	84	2,9881	1,33979
y18	84	3,1667	1,42130
البرامج الإلكترونية	84	3,4821	,94923
y21	84	3,9048	1,08238
y22	84	4,3095	,82105
y23	84	3,4286	1,38221
y24	84	3,2857	1,39337
y25	84	3,5000	1,33082
y26	84	3,1548	1,36650
y27	84	3,0595	1,25488
y28	84	3,2143	1,32694
الأجهزة والمعدات	84	3,4226	1,05334
y31	84	3,6190	1,31630
y32	84	3,8452	1,14591
y33	84	3,7857	1,18292
y34	84	3,0357	1,57882
y35	84	3,1667	1,45481
y36	84	3,3214	1,49828
y37	84	3,5476	1,39193
y38	84	3,0595	1,57044
التحيز والمكافآت	84	2,4881	1,46439
y41	84	2,5119	1,47668
y42	84	2,4643	1,47629
الأمن السبراني	84	2,8274	1,40887
y51	84	2,9881	1,44367
y52	84	2,6667	1,55489
التحول الرقمي للخدمات	84	3,4524	1,30018
y61	84	3,4167	1,40745
y62	84	3,4881	1,40990
منغير تطبيق الإدارة الإلكترونية	84	3,3742	,94446
N valide (liste)	84		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	متغير الثقافة التنظيمية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,736 ^a	,542	,537	,64291

a. Prédicteurs : (Constante), متغير الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	40,143	1	40,143	97,122	,000 ^b
	de Student	33,893	82	,413		
	Total	74,036	83			

a. Variable dépendante : متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية

b. Prédicteurs : (Constante), متغير الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,690	,418		-1,649	,103
	متغير الثقافة التنظيمية	1,013	,103	,736	9,855	,000

a. Variable dépendante : متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية

منصة نظام المعلوماتي للأساتذة

بن علي صلاح الدين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

وثائقي البيداغوجية

تحميل الوثائق البيداغوجية (مذكرات، تدرجات السنوية...)

وثائقي الإدارية

طلب الوثائق الإدارية (شهادة عمل، مجمل الخدمات...)

بياناتي

عرض البيانات المدنية والوظيفية مع طلب التصحيح

انشغالات

طرح مختلف الانشغالات

الخدمات

طلب خدمات (إشعار بالغياب، المشاركة في الحركة...)

أفواجي التربوية

عرض قوائم بيانات التلاميذ، تحميل القوائم، حجز النقاط...

جديد

الإدماج

الترقية، الرتب الجديدة...

جديد

النقل خارج الإدارة المستخدمة

جديد

الحركة التنقلية السنوية

المشاركة في الحركة التنقلية

ايجاد تاجر	+
تسمية نشاطكم التجاري	+
مدونة نشاطاتكم	+
الوضعية المالية للشركات	+



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Progiciel de Gestion Intégré Eminha

année de bac+matricule du bac ex:202335014252



.....



Se connecter

Mot de passe oublié ?

Copyright 2025 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



هام التسجيلات الأولية بكالوريا
2025

2025-07-22



هام بكالوريا 2025

2025-07-21



إعادة التسجيل بعنوان السنة
الجامعية 2025_2026

2025-07-18

التظاهرات العلمية

استكتاب جماعي دولي بعنوان: السجن في آداب العالم
الإنترنت، كلية الآداب و اللغات

مركز الترميم وتحليل النصوص بالتحليل من كلية الآداب واللغات

التفاصيل



مرحبا بكم في جامعة عباس لغرور بخنشلة

إكتشف المزيد

تصل بنا



← هيئات الدعم



← المجلات



← مخابر البحث



← الكليات

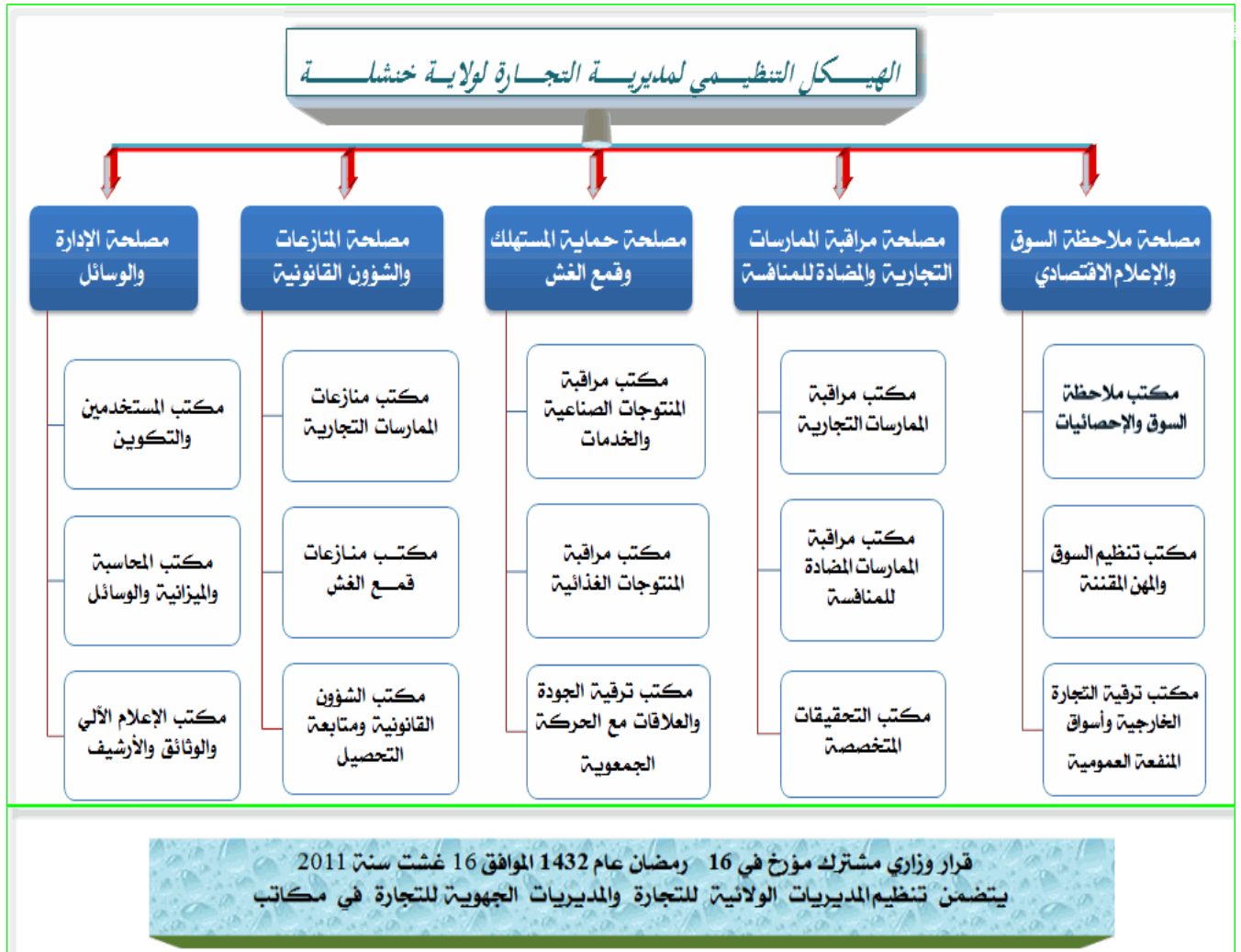


← بوابة الطلبة
الجدد

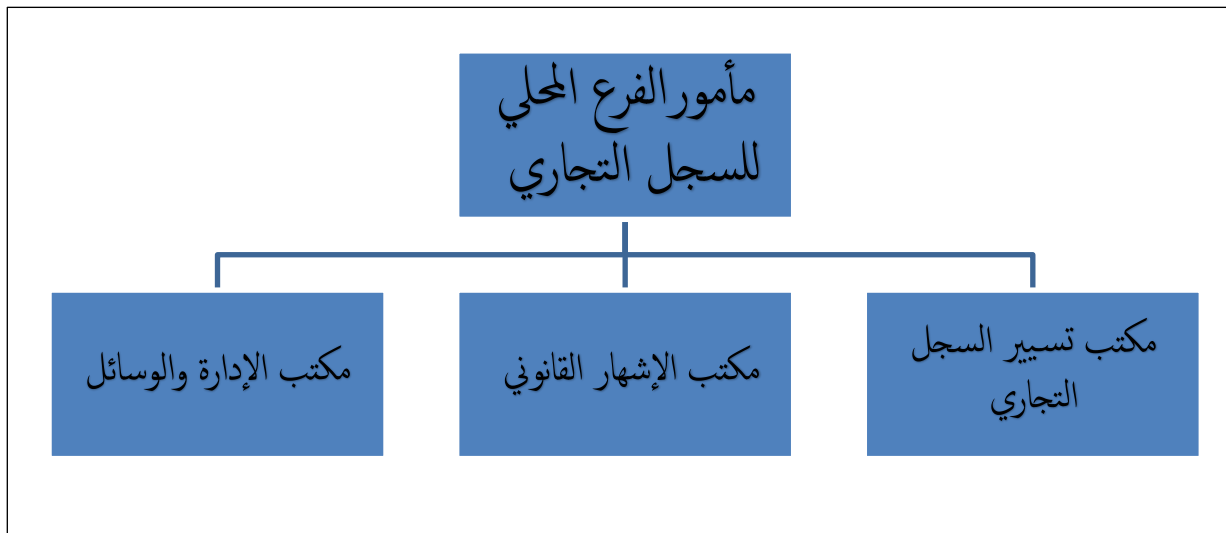


الملاحق

الهياكل التنظيمية للمؤسسات



الهيكل التنظيمي للفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري لولاية خنشلة



الملاحق

الهيكل التنظيمي لمتوسطة بوغراة عبد الحميد خنشلة

المنصب/المصلحة	الدور الرئيسي
المدير،	الإشراف العام والتسيير الإداري والمالي
نيابة المدير للدراسات	التنظيم البيداغوجي، متابعة الأساتذة، ضبط الجداول والامتحانات
المصلحة الاقتصادية	التسيير المالي والمادي للمؤسسة
مصلحة الاستشارة التربوية	النظام والانضباط، متابعة التلاميذ
الأمانة	حفظ الوثائق والسجلات
الطاقم التربوي	التدريس والمتابعة التربوية
الطاقم الإداري والخدمي	الدعم الإداري والخدمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لجامعة عباس لغرور خنشلة



الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للخدمات الجامعية

