# الفصل الأول

المدخل إلى الدراسة

# **تمهيد**

# **تحديد المنهج**

# **مجتمع الدراسة**

# **عينة الدراسة**

# **تحديد الأساليب الإحصائية المتبعة**

# **حدود الدراسة**

# **مفاهيم ومصطلحات الدراسة**

# **الدراسات السابقة**

# **مشكلة الدراسة**

# **أهمية الدراسة**

# **أهداف الدراسة**

# **متغيرات الدراسة**

# **فرضيات الدراسة**

# **إجراءات الدراسة**

#  تمهيد :

في هذا الفصل سوف يتم التعرض للبحث وتقديمه وتقديم أجزائه ، وكيفية التطرق لمشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهدافها، متغيراتها، وفرضياتها وهذا الفصل يعتبر خطة كاملة تتناول جميع أجزاء البحث وإجراءاته وشرح للمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وحدودها.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة فقد تضمن هذا الفصل ذكر خمسة دراسات لباحثين تناولوا الموضوع من جانبٍ آخر، ثم قام الباحث في نهاية هذا الفصل بالتعقيب على هذه الدراسات.

# مشكلة الدراسة :

إن دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية للمنظمة هي إحدى المجالات الحيوية في دراسة أنشطة المنظمات، ويعتبر مفهومها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وبصفة عامة فإن الثقافة التنظيمية هي التي توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمات وتميزه عن غيره من المنظمات الأخرى، فأداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة. وعليه فإن أسلوب أداء الموظف في عمادة القبول والتسجيل على سبيل المثال بجامعة الملك عبد العزيز يتسم بتقديم خدمات عديدة سواء للطلاب أو لهيئة التدريس، وهو يختلف عما تقدمه بقية العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى. ونظراً لأن المستجدات والتطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات من العناصر الأساسية التي يتأثر بها التنظيم الإداري بما ينعكس على مستوى الأداء؛ فإن بيئة التنظيم تقوم بدور كبير في تسهيل استخدام تقنية العمل فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والبشرية الموجودة داخل المنظمة حيث تتكون هذه البيئة من القواعد والإجراءات ونوعية التقنية والتنظيم والقوانين، لذلك فإن بيئة العمل تساعد إما على تسهيل وتشجيع استخدام درجة عالية من التقنية، وإما على إعاقتها، كما أنها قد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة فيها.

من هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالتركيز على دراسة الثقافة التنظيمية في البيئة السعودية بما يساعد على فهم ظاهرة الثقافة في المنظمات السعودية، وبالتالي التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية وعليه فسوف تركز هذه الدراسة على أثر ثقافة المنظمة وعلاقتها بأداء الموظف في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

# أهمية الدراسة:

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطوير الإداري في جامعة الملك عبد العزيز.
2. تعد الثقافة التنظيمية من المجالات الحيوية المعاصرة الموصلة إلى فهم أنشطة المنظمات واستيعاب الظواهر المحيطة بها.
3. استيعاب الثقافة السائدة لدى العاملين في جامعة الملك عبد العزيز يساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. أن لدراسة وتحليل الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز دوراً في رفع مستوى الأداء للعاملين لمواكبة التطوير المتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

# أهداف الدراسة :

يمكن تحديد هدف الدراسة الرئيسي في التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية ومن هذا الهدف الرئيسي تتفرع الأهداف الفرعية التالية :

1. شرح معنى وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز.
2. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز على كفاءة أداء الموظف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف بجامعة الملك عبد العزيز مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التحفيز والتفاعل الإيجابي من حيث التأهيل والتدريب للموظف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. توضيح دور التقنية الحديثة في رفع كفاءة الأداء في الإدارة الإلكترونية.

# متغيرات الدراسة:

1 – المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية وتشمل (الثقة ، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة) ، بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية للمبحوثين .

2 – المتغير التابع : الأداء الوظيفي.

# فرضيات الدراسة:

وفقاً لما تم طرحه في مشكلة الدراسة فإن الدراسة الحالية سوف تشتمل على خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية وبذلك فإن فرضيات الدراسة سوف تربط بين الأبعاد الخمسة كمتغيرات مستقلة وهي :

1. الثقـة .
2. ثقافة العمل الجماعي.
3. الرؤية المشتركة.
4. ممارسات الإدارة.
5. المعايير الثقافية المشتركة.

وبذلك فإن فرضيات الدراسة تتمثل في الآتي :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموظف.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين و أداء الموظف.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة للأفراد وأداء الموظف.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة وأداء الموظف.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية المشتركة وأداء الموظف.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أداء الموظف تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمبحوثين.

# إجراءات الدراسة:

# تحديد المنهج:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ذلك لأنه المنهج الذي يمكننا من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعد على فهم العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه. حيث تم تحديد خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية التي سيتم التركيز عليها خلال إجراء الدراسة الميدانية.

يمكن تقسيم المنهج إلى التالي:

**خطة الدراسة:**

استعان الباحث في جمعه للمعلومات بعدد من المصادر التي ساهمت في تزويده بالمعلومات وهذه المصادر على النحو التالي:

**المصادر الأولية:**

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية مما يوجب استخدام إحدى أدوات البحث العلمي لبلوغ الأهداف المحددة لهذه الدراسة ولهذا سوف يستخدم الباحث الاستبانة لتحقيق أهداف هذه الدراسة. من خلال الإجابة على عباراتها من وجهة نظر مفردات عينة الدراسة من العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، وذلك عن طريق تصميم قوائم الاستقصاء المناسبة للفئات المستقصاه ثم التحليل الإحصائي للبيانات لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

وتكونت الاستبانة من جزئين الأول يحتوي على المعلومات المتعلقة بخصائص العينة مثل (السن ، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

أما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من العبارات المغلقة يشير المجيب إلى اختياره من بين اختيارات متدرجة (وفق مقياس ليكرت الخماسي) .

**المصادر الثانوية:**

استعان الباحث بعدد من المراجع العربية والبحوث السابقة والدراسات العلمية وبعض المواقع على الانترنت وكذلك الدوريات المعنية بموضوع الدراسة بهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية.

مجتمع الدراسة

 يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في مختلف الإدارات والأقسام والكليات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية سواء كان الموظفون رسميون أو متعاقدون أو على أحد البنود الوظيفية إذ بينت الكشوفات أن عدد العاملين في جامعة الملك عبد العزيز بجدة حوالي 2600 موظف يمثلون مجتمع الدراسة.

# تحديد العينة:

اعتمد الباحث في تحديد عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) "وتعتبر العينة العشوائية شرطاً رئيسياً لاستخدام الأدوات الإحصائية واختبارات المعنوية ووصفت بالبسيطة لسهولة طريقة تكوينها، ولمعرفة حجم المجتمع مثل عدد الطلاب في مدرسة أو كلية أو جامعة " (الأشعري، 1428هـ، ص 147)، وقد قام الباحث بتحديد 322 موظف لإجراء الدراسة، وقد استجاب 178 موظف وهو ما يمثل أكثر من 55 % من عينة الدراسة المفترضة وهي نسبة مقبولة، وقد عمد الباحث إلى تحديد العينة بواسطة الجدول الخاص بإختيار العينة الإحصائي (المرجع السابق ص 111).

# تحديد الأساليب الإحصائية المتبعة:

تم استخدام الحاسب الآلي لتحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً عن طريق استخدام برنامج (SPSS) والأدوات الإحصائية هي أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي تتناسب مع الدراسة الحالية.

# حدود الدراسة:

**الحدود العلمية:** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية .

**الحدود الاجتماعية :** بعض الموظفين العاملين في كليات وإدارات جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

**الحدود الجغرافية :** جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

**الحدود الزمنية** : وتشمل الفترة منذ بداية تطبيق الإداة الإلكترونية بجامعة الملك عبد العزيز في العام 2005م وحتى تاريخ إعداد هذه الدراسة.

# مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

 استخدم الباحث في هذه الدراسة عدداً من المصطلحات العلمية، وهذا يتطلب تحديد معانيها الإجرائية لمعرفة حدود الظاهرة المراد دراستها:

1) الثقافة :

 مفهوم الثقافة متعدد وشائع الاستعمال فالثقافة هي السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها. (بيومي، 1993م، ص2).

2) الثقافة التنظيمية:

 هناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية، فمنها ما يشير إلى المفاهيم الإنسانية مثل القيم والقواعد السلوكية والمناخ النفسي داخل المنظمة، (البداينة والعضايلة، 1996م، ص5) ومنها ما يعرف بأنه " نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية وتوجيهية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع" (الصرايرة، وعايش، 1995م، ص115).

والثقافة التنظيمية المقصودة في هذه الدراسة هي مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل الإداري في جامعة الملك عبد العزيز وتتمثل هذه القيم في الخصائص التي تتميز بها الإدارة الحكومية والمتمثلة في البيئة الإسلامية التي تعمل فيها الإدارة من حيث الاهتمام بالمتعاملين والتواصل معهم والحرص على حل المشكلات دون تحيز، وأهمية توافر القيم الإنسانية الإيجابية كالصدق والأمانة.

3) أبعاد الثقافة التنظيمية :

وفي هذا الجزء قام الباحث -لأغراض الدراسة- بتصنيف محاور الثقافة التنظيمية ضمن مؤثراتها على أنماط السلوك داخل المنظمة كما قام بتعريف أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة

نظره على النحو التالي:

1. الثقـة : الإعتماد على الطرف الآخر بناءً على معطيات علمية وخبرة وتجارب، وكلما زادت هذه المعطيات، زادت معها الثقة، وكلما قلت، قلت الثقة.
2. ثقافة العمل الجماعي: توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة وأعمالها. وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التآزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق.
3. الرؤية المشتركة : حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.
4. ممارسات الإدارة. ويؤشر هذا البُعد إلى وجود علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة واحترام أفكار المرءوسين والاهتمام بمشاعرهم.
5. المعايير الثقافية المشتركة. وهي تزيد من قدرة الناس على الوصول للآخرين وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم وتعزز قدرات الضم وتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها وتسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية وبالتالي المساعدة على اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.

4) الإدارة :وتعرف بأنها " إنجاز الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة لتحقيق الأهداف" (الصباب ، 1999م : ص 19). وفي تعريف آخر هي "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفـاءة ". ( النمر وآخرون ، 2006م : ص5).

5) الإدارة الإلكترونية: هي " العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية بدون حدود من اجل تحقيق الأهداف". ( نجم ، 2004م : ص127) .

ويعرف الباحث الإدارة الإليكترونية بأنها: قيام جامعة الملك عبد العزيز بتحويل العمل الإداري التقليدي إلى عمل الكتروني بالاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات ومن ثم استخدامها فيما بين الإدارات والأقسام المختلفة.

 الدراسات السابقة :

 **الدراسة الأولى : عبدالله بن عبدالمعين الحازمي (1423هـ)**

**بعنوان " معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري : دراسة مسحية على إمارة منطقة المدينة المنورة "**

 وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الإدارية والإنسانية والفنية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بإمارة منطقة المدينة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال الأسلوب المسحي مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها :

1. أبرز المعوقات الإدارية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة كبيرة عدم إتاحة الهيكل التنظيمي فرص للنمو والترقي لمستخدمي الحاسب الآلي .
2. أهم المعوقات الإنسانية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة قليلة الشعور بالخوف من مصادر الإشعاع الصادر من أجهزة الحاسب الآلي.
3. أهم المعوقات الفنية التي تحد من استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري بدرجة متوسطة عدم إعطاء دورات متخصصة في الحاسب الآلي.

أهم توصيات الدراسة :

ضرورة تعميم استخدام الحاسب الآلي كأداة إدارية رسمياً في جميع الإدارات والأقسام بالإمارة.

تنسيق الجهود بين المؤسسات التعليمية الأجهزة الحكومية المستخدمة للحاسبات الآلية بعقد دورات تدريبية للعاملين على أجهزة الحاسبات مع توفير المخصصات المالية اللازمة لكل ما يخص مجالات الحاسب الآلي.

توفير الصيانة بصورة مستمرة ودوري والاهتمام بالعاملين في مجال الحاسبات وتشجيعهم للوصول للهدف المنشود.

**الدراسة الثانية: سعيد معلا العمري (1423هـ)**

**بعنوان " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية : دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ "**

 وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ وأهم فوائد ذلك التطبيق وأبرز المعوقات في ذلك ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها :

1. وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية، ومفاهيم العمل الإلكتروني.
2. أن نسبة كبيرة من إجمالي حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.
3. ندرة التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة خاصة فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة ونظم المدفوعات المالية.
4. أن هناك عدد من المعوقات التي قد تعرقل التحول نحو الإدارة الإلكترونية منها: (المعوقات التكنولوجية ثم المعوقات المالية ثم المعوقات البشرية فالمعوقات الإدارية).

وكانت أهم توصيات الدراسة :

1. ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات الأعمال الإدارية والمالية في المؤسسة العامة للموانئ وفروعها بالمملكة ، لما يوفره ذلك التحول من مزايا عديدة أهمها توفير الوقت والجهد والمال.
2. توفير متطلبات البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وفق خطط مدروسة بما يكفل توفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

**الدراسة الثالثة : دراسة يحيى محمد أبو مغايض (1424هـ)**

**بعنوان " الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة للمملكة العربية السعودية "**

هدفت الدراسة التعرف على مدى توفر المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الالكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي معتمداً على الاستبانة كأداة للدراسة وقد توصل إلى نتائج أهمها:

1. إن الوعي بجوانب الحكومة الالكترونية يقع في المستوى المتوسط .
2. توفر الإمكانات التقنية والفنية المناسبة لتطبيقات الحكومة الالكترونية لدى المؤسسات محل الدراسة . وكذا توفر متخصصي الصيانة لتلك الإمكانات لديها بالقدر الكافي للتحول نحو العمل الالكتروني .
3. إن المؤسسات العامة تعاني من قصور في الجوانب الإدارية التالية ( الهياكل التنظيمية ، العمليات والإجراءات ، الأنظمة واللوائح ، التخطيط المستقبلي لتطبيقات الحكومة الالكترونية ) بحيث لا تتماشي بوضعها الحالي مع ما تفرضه الحكومة الالكترونية من متطلبات وبالتالي فهي تحتاج إلى تحديث ملائم لبيئة العمل الالكتروني المستقبلي .

وكانت أهم توصيات الدراسة :

1. توفر الإمكانات والتوعية اللازمة للتنمية والتدريب والتاهيل في مجال الحكومة الإلكترونية.
2. أن يكون التطبيق على أحدث تقنيات الاتصالات وأكثرها أمناً، وتأمين حاسبات آلية جديدة ذات مواصفات تقنية عالية الجودة والأمان ، وتحديث الأجهزة والبرمجيات المستخدمة حالياً ـ بشكلٍ دوري ـ لتكون ركيزة أساسية للدخول في الحكومة الإلكترونية مع كافة قطاعات الدولة مستقبلاً .

**الدراسة الرابعة: دراسة مناحي عبد الله السبيعي (1425هـ)**

**بعنوان " إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها "**

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية المتوافرة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ومعوقات ذلك التطبيق ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوب المسح الاجتماعي مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها:

1. توافر الإمكانات المادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بدرجة متوسطة ، وتوافر الإمكانات البشرية بدرجة قليلة ، وتوافر المتطلبات الإدارية بدرجة متوسطة .
2. هناك معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور أهمها: (اختلاف الإجراءات الإدارية داخل أقسام الإدارة العامة للمرور ، غياب الحافز المادي الدافع نحو التحول ، عدم وجود بنية تحتية متكاملة ، عدم مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية في تفعيل إجراءات العمل ).

أهم التوصيات:

ربط كافة إدارات الإدارة العامة للمرور المنتشرة في كافة المناطق من خلال شبكة إلكترونية عالية الدقة والأمان، وإيجاد الآلية المناسبة للقيام بالأعمال من أي مكان وفي أي زمان.

توفير الدعم المالي المناسب لمشاريع تطبيق وتشغيل الإدارة الإلكترونية وصيانة أجهزتها وشبكاتها، وتخصيص بند في الميزانية بشكل سنوي لهذا الغرض.

الاستعانة بالمتخصصين في مجالات الحاسب الآلي والشبكات للاستفادة من خبراتهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها في بعض المنظمات التي سبق أن تحولت إلى العمل الإلكتروني، والعمل على تطويرها وتحديثها بما يفي بمتطلبات واحتياج العمل الالكتروني في الإدارة العامة للمرور.

**الدراسة الخامسة: دراسة زينب بنت عبد الله علي آل عبد الله (1427هـ)**

**بعنوان : "الحكومة الإلكترونية وأثرها على كفاءة العمليات"**

تكونت الدراسة من جزأين جزء نظري يطرح الإطار المعرفي لدراسة مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها وعناصرها والمعوقات والفوائد التي تعود من تطبيقها . كذلك يشمل الجزء النظري تعريف الإدارة الرقمية. والجزء الثاني من الدراسة وهو الجزء الميداني الذي تعرضت فيه الباحثة إلى الدراسة التحليلية التي قامت بها على عينة البحث: موظف الدولة من طرف والمستفيد (مواطن) طالب الخدمة أو المعلومة من طرف آخر، وذلك بالتطبيق على المملكة العربية السعودية وقد اعتمدت الباحثة على اختيار عينة عشوائية من المجتمع السعودي.

نتائج الدراسة :

1. أن تطبيق الحكومة الإلكترونية سوف يساهم في رفع كفاءة العمليات كما أنه يتوافق مع العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والدينية.
2. أن تطبيق الحكومة الإلكترونية سوف يساهم في توحيد الإجراءات كذلك فإن التحفيز على نشر التعليم الرقمي (الحاسب الآلي) ضرورة حتمية لتفعيل الحكومة الإلكترونية.
3. وضع إجراءات محددة وتدريب موظفي الدولة ضرورة من أساسيات كفاءة تنفيذ العمليات في ظل الحكومة الإلكترونية.

أهم توصيات الدراسة :

* + - 1. إلحاق العاملين بالدورات التدريبية المتخصصة في كافة مجالات الحاسب الآلي والشبكات والتطبيقات الإلكترونية وتكثيف عقدها سنوياً.
			2. ضرورة استقطاب الخبرات والكفاءات البشرية من خريجي الجامعات من المتخصصين في علوم وتطبيقات وهندسة الحاسب الآلي ، وذلك للإسهام في إنجاح عملية التحول نحو الحكومة الإلكترونية.
			3. إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الحالية على تقنية المعلومات وتطبيقات الحاسبات الآلية ، وذلك لرفع الوعي الحاسوبي لدى تلك الكوادر ورفع جاهزيتها لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية بحث متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، فدراسة (العمري، 1423هـ) تطرقت إلى المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة اإليكترونية في المؤسسة العامة للموانئ ، فيما بحثت دراسة (الحازمي، 1423هـ) المعوقات التي تحد من إستخدام الحاسب الآلي سواء كانت تلك المعوقات إدارية أو إنسانية أو فنية، أما دراسة (أبو مغايض، 1424هـ) فهدفت إلى التعرف على مدى توفر المتطلبات البشرية والتقنية والإدارية اللازمة لتطبيق الحكومة الإلكترونية في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية، وتطرقت دراسة (السبيعي ، 1425هـ) لإمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للمرور، فيما تختلف دراسة (زينب آل عبد الله، 1427هـ) والتي هدفت إلى دراسة مفهوم الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها وعناصرها والفوائد التي تعود من تطبيقها.

وقد تبين للباحث أن الدراسات السابقة تناولت عدة جوانب، إلا أن الدراسة الحالية تتناول موضوعاً لم يتم التركيز عليه بشكل مباشر في تلك الدراسات وهو:

1. أثر ثقافة المنظمة على أداء الموظف في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
2. دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تطوير أداء الأفراد لمواكبة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

* **تمهيــد**
* **المبحث الأول : الثقافة التنظيمية**
* **المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية**

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري من خلال مبحثين :

المبحث الأول وتم تخصيصه للحديث عن الثقافة التنظيمية وأهم التعريفات التي ذكرت في الثقافة التنظيمية، وعناصر الثقافة التنظيمية، وأبعاد الثقافة التنظيمية، وخصائص الثقافة التنظيمية.

وأما المبحث الثاني فتم تخصيصه للتحدث عن الإدارة الإلكترونية من حيث مفهوم الإدارة الإلكترونية، ودواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وآثار تطبيق الإدارة الإلكترونية، من ناحية العنصر الإداري، والعنصر التقني.

 **المبحث الأول : الثقافة التنظيمية**

2/1 الثقافة التنظيمية Organization Culture :

إن مصطلح "الثقافة التنظيمية" مصطلح واسع يضم ويجسَّد جوانب عديدة في المنظمة. وهناك عدة تعاريف قد ذكرها الباحثون في نظرية التنظيم للثقافة التنظيمية ونستعرض هنا تلك التعاريف.

في تعريف "روجر هاريسون" للثقافة التنظيمية بأنها: "الأيدلوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات". (حريم، 1999م، ص445)

أما أحمد سيد مصطفى أشار بأنها: "شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي… الخ" (مصطفى، 2000م، ص414). كما أنه يعرفها بأنها : "مجموعة من المقيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة. وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات"(المرجع السابق، ص414).

وأشار سعيد محمد المصري إلى أن الثقافة التنظيمية هي : "ذلك النمط العام للتصرفات، والمعتقدات المشتركة Shared Beliefs، والقيم Values، وقواعد السلوك Rules of Behavior التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها" (المصري، 1999م، ص183).

ويعرفها (الهيجان، 1992م، ص13) و(البداينه، والعضايلة، 1996م، ص6) بأنها: "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما حيث الاعتقاد أن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة للمديرين وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرءوسيهم".

وتعرف بأنها "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك" (السواط، والعتيبي، 1998م، ص58).

وتعرف كذلك بأنها: "محصلة العلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل بالتالي أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي" (الصباب وآخرون، 1423هـ، ص359).

كذلك الثقافة التنظيمية: "تعني ما تعلمه أفراد المنظمة خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولاتهم للتعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تهدد بقاء التنظيم ومنسوبيه، إضافة إلى المشكلات الداخلية للتنظيم. وعملية التعلّم هذه تشتمل على الجوانب السلوكية (Behavioral) والإدراكية (Emotional))" (السواط، والشريف، مرجع سابق ، ص294).

ويعرفها كلٌ من استونز (Stoner) وفرييمان (Freeman)، وجي آر (JR) بأنها: "مجموعة من المفاهيم مثل القيم، والاتجاهات والمعتقدات والتقاليد المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة" (Stoner, el,p 182).

وتعرفها باتريشا بوهلر (Patricia Buhler) بأنها: "مجموعة القيم والمعتقدات والمشاعر والافتراضات المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي تعكس سلوكياتهم داخل المنظمة" (Buhler, 2001, p: 242).

ويشير معنى الثقافة التنظيمية إلى التأثير على بيئة المنظمة والناجم عن مجموعة قواعد السلوك والقيم والفلسفة والأنشطة غير الرسمية داخل المنظمة. (Donnelly, el, 1995, p: 477)

كذلك هي مجموعة القيم والافتراضات والتوقعات والمعتقدات وقواعد السلوك المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة. (Daft, Marcic, 2001, p:59)

ومن خلال العرض السابق لكل التعاريف السابقة التي صاغها الباحثون والكتاب. يمكن صياغة تعريفٍ شاملٍ للثقافة التنظيمية حيث أرى بأن الثقافة التنظيمية Organizational Culture تتمثل في مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والمعايير، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة والتي تنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات. تحكم سلوك العاملين في المنظمة.

2/2 عناصر الثقافة التنظيمية :

وحتى يمكن فهم استخدام كلمة الثقافة في نظرية التنظيم فإنه لابد من معرفة تطورها التاريخي، فإن Zelznick و Bernard ومؤسسي موديل Harvard لم يكونوا علماء "أنثروبولوجيا" ولكنهم قاموا بإعداد دراساتهم ونماذجهم في نظرية التنظيم على أساس تقديم مدخل يساعد على خلق مجال عام لتبادل الأفكار ويساعد على تحقيق التفاهم داخل التنظيم، ولقد كان لمدخلهم التجريبي الأثر الكبير في مساعدتهم على تقديم هذا المفهوم. ولقد كان مفهوم الثقافة لديهم هو ذلك المفهوم الذي يقوم على مجموعة من العوامل والقيم والمعتقدات، والقواعد المستمدة من الحياة العامة المشتركة بشكل يساعد على وجود نظام كامل للمنظمة بكل نواحيه الإدارية والتكنولوجية، ويكون نظام القيم جزءاً أساسياً من هذا النظام (Scnien 1994,p182-191) ، ويمكن الالتجاء إلى التعاريف المختلفة لفهم ثقافة المنظمة التي بحثت في هذا المفهوم حتى يمكن استجلاء المعنى والمغزى الحقيقي لهذا المفهوم وطبقاً لتعريف بيترز ووترمان (Peters and Waterman 1982) : فإن مفهوم الثقافة يعكس المفاهيم المرشدة والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة.

ويرى ديل وكيندي (Deal Kennedy 1982 p.5-6) أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات، والمؤثرات، والإشارات، التي تحكم تصرفات الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلاً معيناً لمنظمة معينة.

وقد أوضح أوشي (Onchi, 1982, p.165) أن التقاليد والمناخ الاجتماعي، والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم ثقافة المنظمة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات الأهمية أبرزها ما يلي: (المدهون ، 1995م، ص 399-401).

**أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values :**

 القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

**ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs :**

 وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms :**

 وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة على المرؤوسيين.

**رابعاً التوقعات التنظيمية Organizational Expectations :**

 تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء ، والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد والعوامل النفسية والاقتصادية.

 وللثقافة التنظيمية أهمية في جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. وتعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه. فضلاً عن ذلك تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (العساف، 1994م، ص124)

 هذا وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد ثقافة منظمة مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات : عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها وقد أورد (العساف، 1994م، ص126) مجموعة من الخصائص أهمها :

أنها تساعد على الانتظام في السلوك والتقيد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف، وتفرض نوعاً من المعايير فهناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل والواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً) وقيم متحكمة حيث يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات. ومجموعة من القواعد : التي هي عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له. وتساعد على تأسيس مناخ تنظيمي وهو عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة من الخصائص مثل الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال ...الخ.

 من هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة.

 وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، وعندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً (العساف، 1994م، ص127).

2/3 أبعاد الثقافة التنظيمية :

تناول العديد من العلماء أبعاد الثقافة التنظيمية وقيامها من خلال بعض الأدوات أو النماذج ومن هؤلاء العلماء (Schaaiberg) الذي أعد نموذجاً لقياس البيئة المتحضرة والمتخلفة . (Rokeach M.) لقياس قيم أفراد المجتمع. ونماذج (Hongman J, Haviland W, Hay R. & Gray E.) لدراسة القيم الثقافية للبيئات المختلفة، والتي قسمت هذه القيم إلى قيم علمية، وعلمية متقدمة وغير علمية. ومن خلال هذا التقسيم أمكن قياس تأثير هذه القيم على كفاء المنظمة. (آل الشيخ، 1994م، ص 135).

ومن أهم الدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وأبعادها المؤثرة على وظائف الإدارة وتحقيق الإنجاز هي دراسة (Schwartz H. & Davis) التي صممت مصفوفة مقترحة لقياس الثقافة التنظيمية حيث تتكون هذه المصفوفة من بعدين، يمثل البعد الرأسي منها تحليل الجانب الثقافة للمنظمة والذي يشمل عمليات الابتكار، واتخاذ القرارات والاتصالات ، والتنظيم الداخلي، والرقابة على كافة المستويات، وتقييم الأداء والمكافآت، كما يمثل البعد الأفقي من المصفوفة العلاقات بين الإدارات المختلفة من خلال الرؤساء والمرءوسين. (Schwartz Davis, 1988. p31-33).

وتعتبر هذه المصفوفة المؤهل العلمي لقياس الثقافة التنظيمية وتحديد أبعادها على محورين لمصفوفة إدارية. ولتوصيف وقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المختلفة يمكن الاعتماد على قائمة الاستقصاء المعدة من قبل (Arab Maritime) لخدمة هدف أشمل وأعم من حيث تفسير الأسباب وراء وجهات النظر في أبعاد الثقافة التنظيمية ولتتلاءم مع البيئة التنظيمية السعودية ، حيث تضمن المقياس ثلاثة أبعاد للثقافة التنظيمية يشتمل كل بُعد منها على سبعة عناصر حيث يتم تقييم الثقافة التنظيمية بعد من النقاط التي تمثل معياراً للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية وعناصر كل بُعد فيها كدليل للوقوف على أبعاد عناصر هذه الثقافة.

**أولاً: البعد الخاص بالقيادة Leadership :**

يشمل هذا البُعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسئولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها. وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المنظمة ، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير . ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها، وفيما يلي عرضاً موجزاً للعناصر السبعة المكونة للبُعد الخاص بالقيادة :

**أ - إدراك دور الإدارة واتجاهات العاملين نحوه :**

هل تدرك الإدارة دورها على أنه حارس وموجه ومتداخل في كل عملية وكل نشاط، أم تدرك العكس أن العاملين يعرفون مسئولياتهم وواجباتهم، وأن لديهم الحافز والدافع للعمل دون تدخل منها، ففي الحالة الأولى تكون الثقافة سلبية، وفي الثانية تكون إيجابية. (الحوطي، 1999، ص12).

**ب – دور الإدارة وأسلوبها:**

ويتمثل في مدى إدراك الإدارة لدورها كمتغير تابع تتصرف بردود الأفعال، ولا تتحرك إلا إذا كان هناك سبب أم أن دورها سباق ومُبادئ ومُخطط مُسبقاً، تضع الأهداف الاستراتيجية، وتستعد للمواقف قبل الأزمات تستشعر الإشارات والإنذارات وتستعد لها. هل دورها متغير تابع متأثر أم مستقل مؤثر وفعال؟ ولا شك أن الدور الأول (التابع) يعبر عن ثقافة تنظيمية متخلفة وتقليدية ومتواكلة ، والدور الثاني (المستقل) يعبر عن ثقافة تنظيمية إيجابية (الحوطي، 1999م، ص13).

**ج – إدراك المسئولية :**

تختلف الثقافة التنظيمية في مجال إدراك المسئولية من جانب الإدارة والعاملين معا. فهل يدرك العاملون أنهم غير مسئولين عن شيء؟ وهل تدرك الإدارة أن العاملين مسئولون عن كل شيء؟ إذا كان ذلك هو إدراك مسئوليتها عن كل شيء في المنظمة ، وأن النظام العام للمنظمة يمثل مسئولية الإدارة، وأن السلبيات ليست مرجعها فقط للعاملين، فهذا الإدراك للمسئولية ينم عن ثقافة تنظيمية إيجابية مشاركة. (الصباغ ، 1999م، ص7).

**د – أسلوب التحول والتطور :**

إذا كانت الثقافة التنظيمية تبنى على استخدام الأساليب التقليدية سواء من خلال الندوات أو المحاضرات أو الملصقات، وأن تلك الأساليب لا يمكن الاستغناء عنها، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية سلبية ومتخلفة، وإذا كان الأسلوب متطوراً حديثاً شاملاً جميع أوجه أنشطة المنظمة، فإننا نكون بصدد ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة لمواجهة الأزمات. (الصباغ، 1999م، ص9).

**هـ - الدافعية والسلوك البشري :**

قد تكون الثقافة التنظيمية مبنية على دوافع مادية للعاملين من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق ودوافع المتعة في العمل. وأن سلوكهم ينم عن ثقافة تنظيمية تفرز الولاء وإثبات الذات وتوظيف المواهب لخدمة المنظمة. ففي الحالة الأولى تصبح الثقافة التنظيمية ذات تأثير سلبي على العاملين، ومن ثم مستوى أدائهم وطريقة الإشراف والتعامل معهم ، عكس النظرة الثانية التي تنم عن ثقافة إيجابية دافعة محفزة . (الحوطي، 1999م، ص13).

**و – قيادة التغيير بالمنظمة :**

قد تبنى ثقافة المنظمة على مفهوم التغيير بالسلطة والأوامر والممارسات التنظيمية، ومن ثم فإن العاملين سوف يشعرون بأن التغيير ومن ثم التطوير أمر مفروض عليهم، ولم يشاركوا فيه ولم يتحمسوا له، فهنا يكون التغيير من جانب واحد ذو تأثير سلبي، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المنظمة تبنى على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء ويشتركون فيه بفاعلية مع المرؤوسين من مراحل التخطيط له حتى إتمام آخر مراحله، وهنا تكون الثقافة التنظيمية إيجابية ومشجعة على التعاون وتحمل المسئولية (حسين، 2005م، ص38).

**ز – المشاركة والملكية والمخاطرة:**

إذا كانت الثقافة التنظيمية تأسست على الاتصالات الهابطة فقط وتفصل تماماً بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون أصلاً من المسئولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة ولا يتحقق الإنجاز، وعكس ذلك إذا سادت المنظمة ثقافة المشاركة ونشر المعلومات والثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسئولية والمخاطر التي تواجه العمل، فسوف تسود روح المشاركة والتعاون وتتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية. (حسين، 2005م، ص39).

**ثانياً: البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية :**

يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماطها وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، ويشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية :

**أ – طبيعة الاتصالات :**

تمثل الاتصالات جزءاً من الثقافة التنظيمية، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى لأسفل وفي شكل تعليمات وتكليفات مكتوبة، ويغلب عليها الطابع المتحفظ ، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة، وغير سريعة ، ويكون الناس متوجسون من بعضهم ، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ أما إذا كانت الثقافة التنظيمية في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون وحسن النية، والدافع لإنجاز الأعمال وتنوع أساليب الاتصالات واتجاهاتها، فهنا تكون هذه الثقافة إيجابية وحافزة ومشجعة وسريعة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولاً بأول. (الصرايرة، 1999م، ص47).

**ب – إقبال الأفراد على العمل الجماعي:**

قد تؤيد الإدارة العليا بالشركة وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد والاتجاهات السلبية الهدامة والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة أو إيجابية ، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة، وعلى النقيض من ذلك قد تذكي الإدارة روح التعاون والتفاعل بين العاملين للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف ويحصل الجميع على المكافآت. ومن ثم تسود علاقات الحب والاحترام والإيثار بين الأفراد، وتظهر المنظمة متماسكة ومستعدة لكافة الظروف.

**ج – توزيع المهام والأدوار ومعرفتها :**

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق بتوزيع ونشر وتعريف وتوضيح مهام الأفراد بها ثقافة سلبية تنبع من تكتم وإخفاء تلك الخطط التي تتضمن مهام وأدوار الأفراد، والإدارة لا تقف تماماً على الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوى، وذلك فيما يتعلق بالمعلومات، وقد تكون تلك الثقافة إيجابية تنبع من تحديد واضح ومفهوم لكل دور يتعلق بمهام المنظمة والعاملين بها، بحيث تكون هذه المهام تحت يد الجميع ، بحيث تخلق هذه الثقافة الطموح لدى الأفراد ، وتحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في تحقيقها، حيث أن كل فرد يعرف ما عليه وما دوره، وبالتالي تكون ثقافة المنظمة مصدر قوة ودافعة لها من خلال العاملين فيها. (الصرايرة، 1999م، ص51).

**د – الإيمان بأهمية التدريب :**

إذا كانت الثقافة التنظيمية فيما يتعلق بالنشاط التدريبي أنه نشاط قصير الأجل ينتظر منه عائد سريع وأن ميزانيته محدودة وينظر إليه على أنه نشاط إداري عادي، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على الأفراد بالنظر إليه بعدم الجدية، والمصداقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبنى على أن التدريب استثمار، وأن تراكم مهارات العاملين يمثل قوة تنافسية متقدمة في الأجل الطويل، وليست العبرة بالعائد قصير الأجل، وتوضع موازنة التدريب بحيث تتيح لكل فرد فرصة تدريب ولو مرة سنوياً مثل هذه الثقافة سوف تجعل الإدارة يضعون التدريب كنشاط في أولوياتهم وأنه طريقهم للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والتنمية.

**هـ - مواصلة التعليم:**

قد تكون ثقافة المنظمة فيما يتعلق باستمرار العاملين بها في مواصلة تعليمهم ثقافة سلبية لا تشجعهم على ذلك، وأن التطوير الذاتي لا يدعم من قبل الإدارة إلا لعدد محدود من العاملين، وأن هذا المطلب يسعى إليه العاملون ولكنهم لا يحصلون عليه إلا بصعوبة، مثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المنظمة والعاملين في الأجل الطويل، إذ أن مستوى تعليم العاملين جزء هام من الثقافة التنظيمية ويمكن أن يكون عائقاً في سبيل تطويرها . وقد تكون الثقافة التنظيمية في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجبها المنظمة وتعرف أهمية وقيمة مساندة ومؤازرة مواصلة التعليم لعمالها، وتوظيف الإدارة للمهارات وللقدرات الخاصة بموظفيها وعمالها إلى حدها الأقصى. وتتيح لجميع العاملين تحديد احتياجاتهم التعليمية والتدريبية وتلبية هذه الاحتياجات. (شوقي، 1998م، ص 49-51).

**و – مدى استقرار الأهداف :**

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمنظمة تأسست على أنه لا توجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال وإجراءات ، وأن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تولد حالة من اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام، ولا يوجه له كل جهدهم. أما إذا كانت المنظمة تضع أهدافاً طويلة الأجل تتفرع عنها أهداف قصيرة ، وأن المنظمة كلها تسير في اتجاه واحد فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد صفوف العاملين وتكريس جهودهم باتجاه الهدف.

**ز – متابعة التقدم باتجاه الاستعداد للطوارئ:**

قد تكون ثقافة المنظمة لا تشجع على متابعة التقدم بالنسبة للاستعداد للطوارئ ولا توجد بها أية نظم متاحة عن الكيفية التي يتم بها تغيير ثقافتها في هذا الاتجاه من ثقافة التواكل والتكامل واللامبالاة وانتظار حدوث الأزمات إلى ثقافة الاستعداد والتحسب والترقب، بل ويصل بها الحال إلى إعداد سيناريوهات للأزمات التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، فهي ثقافة المبادأة وليست ثقافة رد الفعل ، ثقافة الاستعداد وليست ثقافة التعامل مع الموقف المفاجئ.

**ثالثاً: البُعد الخاص بظروف العمل والرضا عنه :**

يشمل هذا البُعد العناصر السبعة التالية: (الحوطي، 1999م، ص ص 14-17).

**أ – قيمة وعناصر الراتب الشهري ومدى تعرضه للخصم:**

قد يكون الراتب الشهري بعناصره أحد مصادر الثقافة التنظيمية المؤدية إلى شعور العاملين بالاستقرار والاطمئنان من عدمه، وخاصة إذا كان هذا الراتب يتعرض كثيراً للخصم نتيجة انخفاض الأداء أو العقاب الشخصي أو الجماعي، فهنا يكون الراتب السبب المباشر لعدم الرضا عن العمل والشعور بالجور والتهديد من قبل الأفراد، وقد يحدث العكس تماماً حيث تسود المنظمة ثقافة تنظيمية مؤدية إلى الاستقرار والاطمئنان على ثبات مصدر الدخل الشهري للأفراد .

**ب – عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين:**

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طريقة تقييم أدائهم لأن المنظمة يسودها ثقافة تنظيمية تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير مختلفة، فهم يشعرون بعدم الرضا عن العمل، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة بخصوص عدالة هذه الطريقة واستقرارها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا، ومن ثم لا تكون طريقة تقييم الأداء سبباً لإثارة المشكلات.

**ج – حجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد:**

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

**د – الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي:**

إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة هي شعور جميع العاملين بالأمن والاستقرار الوظيفي . وأنه لا يوجد تهديد بالفعل من العمل، أو توقف المنظمة، فإن هذه الثقافة تنعكس عليهم بالرضا والقبول والتوافق والتعاطف مع المنظمة، ومن ثم المشاركة الإيجابية والفعالة مع الإدارة .

**هـ - عدد ساعات العمل ومواعيده:**

قد يسود المنظمة شعور عام بأن عدد ساعات العمل أكثر من المعدلات المقبولة والمقررة، وكانت مواعيده غير مناسبة لظروف الأفراد فإن هذا الشعور يصبح ثقافة تنظيمية تؤثر سلباً على الرضا عن العمل، ومن ثم يصبح الأفراد أكثر استعداداً للقلق وإثارة المشكلات وتكرارها، والعكس صحيح إذا سادت المنظمة ثقافة المواعيد المناسبة وساعات العمل المقررة ، وان المنظمة لا تستغل العاملين، فإن هذه الثقافة مدعاة للاستقرار وعدم التفكير في المشكلات.

**و – العدالة والمساواة في معاملة العاملين :**

إذا كانت ثقافة المنظمة مبنية على مفاهيم عدم العدالة والمساواة بين العاملين، فإن هذه الثقافة تكون مصدراً للاضطرابات والتذمرات داخل المنظمة، وتكثر الشكاوي والتصرفات السلبية ، وتظهر التنظيمات غير الرسمية التي تقف ضد الإدارة وأهداف المنظمة، أما إذا كانت هذه الثقافة مبنية على مفاهيم العدالة والمساواة فإنها تكون مصدر قوة واستقرار للمنظمة حيث يشعر كل شخص أنه يأخذ حقوقه دون مطالبة، ولن يقع في غبن ويتفرغ لعمله الأساسي.

**ز – المشاركة والعلاقات وتحقيق الإنجاز:**

إذا كانت ثقافة المشاركة في صنع القرارات قبل اتخاذها هي التي تسود المنظمة، وأن لكل موظف فيها مهما كان في المستويات التنفيذية أو الإشرافية، فإن هذه الثقافة تشيع روح التعاون والمبادأة والدافعية لدى العاملين بها، عكس ذلك إذا ساد المنظمة ثقافة الإدارة الاتوقراطية وتسلسل الأوامر والتعليمات، فإن هذه الثقافة من شأنها أن تخلق الإحباط والسخط الوظيفي وبالتالي تنعكس على مستويات الأداء العامة للمنظمة.

وكذلك فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة العلاقات المتكافئة والمتبادلة المتمثلة في علاقات الدور، وليس علاقات الوظائف بين الرؤساء ، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل، والتعاون الهادف والمستمر ، أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية، ومن ناحية أخرى أيضا فإنه إذا سادت المنظمة ثقافة الإنجاز وتحقيق الطموحات الشخصية من خلال الوظيفة، فإن هذه الثقافة من شأنها تحقيق الرضا عن العمل وتوليد الدافع على الإنجاز وتصبح المنظمة هي المكان الذي تتحقق فيه الرغبات والطموحات بل وتتحقق به الذات ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية لا تشجع على الإنجاز أو وضع مستويات للطموح وتحقيقها فإنها تصبح ثقافة سلبية مثبطة وبموجبها تصبح المنظمة مجرد مكان للضغوط النفسية والعلاقات السلبية.

2/4 خصائص الثقافة التنظيمية :

ويرى القريوتي أن خصائص الثقافة التنظيمية هي كالتالي: (القريوتي، 2000م ، ص152)

* + 1. انتظام/ تناسق سلوكيات ظاهرة تتمثل في اللغة والمفردات والعادات.
		2. معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
		3. قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من أعضائها أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغياب، كفاءة الأداء.
		4. فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والجمهور.
		5. قواعد تملي ما هي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.
		6. المناخ التنظيمي : الجو العام للمنظمة والذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

وأبعاد الثقافة التنظيمية المستخدمة في الدراسة الحالية هي:

الثقـة، ثقافة العمل الجماعي، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة، المعايير الثقافية المشتركة.

**المبحث الثاني : الإدارة الإلكترونية**

2/2/1 مفهوم الإدارة الإلكترونية :

 إن الإدارة الإلكترونية (E-Management ) قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الإنترنت الذي بدأ استخدامه التجاري وللأغراض العامة في منتصف التسعينات بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية. إلا أن الأمر ليس كذلك على الأقل من زوايا معينة. فأتمتة المكاتب (Office Automation ) قد وجدت منذ أكثر من عقدين من الزمن في الآلات (كالهاتف والفاكس والحفظ الآلي والميكروفيلم وغيرها ). كما أن الرقابة الرقمية بالحاسوب والتصميم بمساعدة الحاسوب والتصنيع المتكامل بالحاسوب والمستودع المؤتمت وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات ، كلها نماذج لإحلال الآلة والأنظمة الآلية والحاسوبية في الإدارة في محل العاملين في الأنشطة التشغيلية وكذلك محل المديرين في التوجيهات والتعليمات الآلية استناداً إلى برمجة مسبقة . وكل هذا حدث في العقود السابقة على الإنترنت . (نجم ، 2004م: ص ص 125 – 126 ) .

 ويرى بعض الكتاب أن مفهوم الإدارة الإلكترونية مصطلح حديث . ظهر كنتيجة لثورة المعلومات والاتصالات التي تعيشها البشرية حالياً . وخصوصاً بعد ظهور ما يسمى بالاقتصاد الرقمي وكنتيجة لحداثة هذا المصطلح واستخداماته فيما بين القطاع العام والقطاع الخاص ، فقد ظهر بعدة مسميات كالإدارة الإلكترونية ، الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية .

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية (E-Commerce) ( أيوب ، 2004م: ص 3 ) . والأعمال الإلكترونية (E- Business ) وكذلك الحكومة الإلكترونية (E-Government ) وبالتالي فإن الإدارة الإلكترونية أشمل وأعم . (النمر وآخرون ، 2006م: ص417 ) .

هذا وقد عُرّفت الإدارة الإلكترونية من قبل العديد من المفكرين والباحثين بالعديد من التعريفات ، منها ما يلي :

"منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر" ( السلمي ، 2001م : ص 323 ).

" قدرة المنظمة (عامة أو خاصة ) على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية – كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال الكتروني – فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها ، بيسر وسهولة ودقة عالية ، وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ، مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات في أي وقت وأي مكان " (العمري ، 2003م، ص 16).

" العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد إلكترونياً بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة " (نجم ، 2004م: ص127) .

" كسر حاجز الزمان والمكان من الداخل والخارج للحصول على الخدمات ، وذلك بربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسئوليات الجهاز الحكومي والتزام دائم بتطوير وميكنة كافة النشاطات وتبسيط الإجراءات وسرعة وكفاءة إنجاز المعاملات " (ديوان الخدمة الكويتي ، 2004م : ص 9) .

" منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات " ( ياسين، 2005م: ص 22) .

ومما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية قد سبقت في استخداماتها ظهور الإنترنت كما في أتمتة المكاتب وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج ولكن الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري لم يظهر إلا مع ظهور الإنترنت واتساع استخداماته على مستوى دولي.

ومن أجل فهم الإدارة الإلكترونية يطرح نجم (2004م: ص ص 128 – 133) أبعاد تطورها على مستويات متعددة كما يلي:

أولاً : إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها : فقد توجت الإدارة الإلكترونية مسيرة تطور المدارس الإدارية بصعودها على السطح في منتصف التسعينيات .

ثانياً : إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة : بدءاً من إحلال الآلة محل العامل فالتخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب ، إلى أن جعل منها الإنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا .

ثالثاً : إن الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل البيانات الإلكتروني كمجال تخصص ضيق (بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب وأخرى في نطاق أكاديمي أو عسكري ) إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك مع الاستخدام الواسع للإنترنت سواءً عن طريق الشبكة الداخلية (Intranet) التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية (Extranet) التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم ، وكذلك التبادل المفتوح عبر الويب مع جميع مستخدمي الإنترنت في العالم .

رابعاً : من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي : ففي السابق كانت المشكلة في كيفية مواجهة القيود التنظيمية والجغرافية والفنية التي تحد من التفاعل الإنساني كبعد المسافات وصعوبة الاتصال ، ولكن مع الإنترنت وشبكات الأعمال فإن التفاعل يمكن أن يبلغ مداه تنظيمياً وجغرافياً وفنياً وزمنياً . فالإنترنت تجعل الاتصال ممكناً الآن وفي كل مكان باعتمادية عالية وأقل ما يمكن من الضوضاء مهما كانت المسافات ، وبالتالي يصبح التفاعل آلي حاسوبي .

2/2 دواعي التحول نحو الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية ، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت احد محددات النجاح لأي مؤسسة ، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات ، وضمان سلامة العمليات ، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية ، ويمثل عامل الوقت احد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت (رضوان ، 2004م، ص5 ) .

وقد مهد لقيام الإدارة الإلكترونية عددً من التطورات والتي تُعد بمثابة مسببات تقود للتحول نحو الإدارة الإلكترونية ، ومن هذه التطورات كما يراها النمر وآخرون، ما يلي:

1. التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي وتطبيقاته : فقد انعكس التطور السريع في تقنية الحاسب الآلي على نظريات الإدارة ، حيث أصبحت الآلات تتخذ كثيراً من القرارات المبرمجة مكان الإنسان ، ولعل هذا ما دعى هربرت سايمون ودراكر وديفز وكثير من كتاب الإدارة إلى التنبوء بأن نسبة الآلات سوف تطغى على نسبة العاملين في عصر المعلوماتية .
2. التقدم السريع في شبكة الاتصالات والإنترنت : وهذا التقدم أدى إلى تغييرات مهمة في الإدارة وخاصة الإدارة الحكومية ، والتجارة العالمية ، فالاتصالات الإلكترونية أصبحت تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواءً من داخل المنظمة أو خارجها عبر دول العالم كافة ، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة ، وهذا يقود إلى الإسراع في التحول إلى الإدارة عبر شاشة الحاسب الآلي وليس الإدارة الورقية .
3. العولمة : لقد ساعدت العولمة على دفع المؤسسات الحكومية وغير الحكومية (الخاصة ) إلى محاولة الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في مجالات الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة ، وهو ما مهد لقيام الإدارة الإلكترونية لإثبات الذات في هذا السياق العالمي المتسارع الخطى .
4. شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة : فقد أدى ازدياد شح الموارد للمنظمات الحكومية ولبعض الدول عاماً بعد عام بتشجيع الاتجاه نحو خصخصة أغلب القطاعات الخدمية والتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والذي بموجبه تستطيع تلك المنظمات أو الدول توفير جزء كبير من تكاليف أداء الخدمة للمواطنين .
5. انتشار الثقافة الإلكترونية : ففي عصر انتشرت فيه وسائل التعليم عن بعد ووسائل الإعلام والقنوات الفضائية الإعلامية ومقاهي الإنترنت ، أصبح من السهولة بمكان التعامل مع التقنية الرقمية . حيث لم يعد الأمر يتطلب حصول المتعامل مع تلك التقنية على شهادة جامعية متخصصة في الحاسب الآلي ، وبالتالي أصبح هناك ميل كبير من المواطنين في الدول المتقدمة والنامية نحو الإدارة الإلكترونية (النمر وآخرون، 2006م : ص ص 400 -409).
6. الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة : أن انتشار وتطبيق مفهوم وأساليب الإدارة الإلكترونية في كثير من المنظمات والمجتمعات يحتم على كل دولة اللحاق بركب التطور تجنباً لاحتمالات العزلة والتخلف عن مواكبة عصر السرعة والمعلوماتية ، فلا يمكن لأي مجتمع إنساني معاصر أن يعيش كنظام مغلق دون مواكبة التطور الطبيعي للحياة الإنسانية بأبعادها المختلفة (العواملة ، 2002م : ص 151 ).
7. التحولات الديموقراطية وما رافقها من متغيرات : فقد ساهمت حركات التحرر العالمية التي تطالب بمزيد من الانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان في إحداث تغيرات جذرية في البناء المجتمعي عموماً وطبيعة الأنظمة السياسية والاجتماعية بشكلٍ خاص ، وقد رافق ذلك ارتفاع في مستوى الوعي والتوقعات الاجتماعية ونشؤ رؤية جديدة للقطاع العام بكافة أبعاده ، أهمها (ضرورة تحسين مستوى أدائه ، تفعيل الرقابة الشعبية على أعمال الحكومة، وترسيخ مبدأ الشفافية والمساءلة والعدالة وغيرها)، لذلك تمثل الإدارة الإلكترونية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في القطاع العام (إبراهيم ، 2004م : ص 111).

 وفي ذات السياق يذكر رضوان (2004م، ص 5 ) أن من الأسباب الداعية للتحول إلى العمل الإلكتروني ما يلي :

1. الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال .
2. القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق .
3. ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة .
4. صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء .
5. ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة .
6. التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات .
7. ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس .
8. حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل .

أما الأسباب التي تدعو إلى التوجه للإدارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية:

1. اتساع الرقعة الجغرافية للمملكة العربية السعودية .
2. الزيادة السكانية المضطردة .
3. النمو الاقتصادي والتجاري المتسارع .
4. مواكبة التقدم التكنولوجي في الدول المتقدمة .
5. التنافس الاقتصادي . (العمري ، 2003م، ص 18 ) .
6. تبني النظم الإدارية الحديثة .
7. تخفيف الأعباء المادية .
8. تسهيل حصول المواطنين على الخدمات .
9. التخلص من الروتين والبيروقراطية (السبيعي،2005م، ص ص 16 – 17).
10. توفر القدرة المالية لشراء التقنية واستخدامها .

2/2/3 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية :

الإدارة الإلكترونية شانها شأن أي مشروع يمكن إقامته أو هدف يمكن الوصول إليه ، لا بد من توفير وتهيئة العديد من المتطلبات لتطبيق هذا المشروع (مفتي ، 2004م : ص 13 ) وتحتاج لجعل تطبيقاها على أرض الواقع توفير متطلباتها الأساسية (درويش ، 2005م : ص ص 41 – 42 ).

وتعتمد تقنية الإدارة الإلكترونية من حيث تقديم الخدمة ووسائل نقل المعلومات وطلب الخدمات من قبل المستفيدين على مبدأين أساسيين هما (الحمادي والحميضي ، 2004م : ص 3 ):

الأول تقني : ويتضمن تمثيل المعلومات إلكترونياً وتناقلها عبر شبكة الإنترنت مع ضمان سريتها .

الثاني إجرائي : ويتضمن طلب وتمثيل المعاملات والخدمات عن بعد عبر شبكة الإنترنت مع ضمان صحتها ومصداقيتها دون الحاجة لحضور طالب الخدمة شخصياً إلى الجهاز الحكومي أو استخدام النماذج والوثائق الورقية .

 وفي ضوء هذين المبدأين للإدارة الإلكترونية فإنها تمثل تحولاً شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة العامة ، فهي ليست مجرد شعار يرفع أو طموح يمكن تحقيقه من خلال وصفة جاهزة أو خبرة مستوردة ، بل هي عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئة وغيرها ، وبالتالي لا بد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لإخراج مفهوم الإدارة الإلكترونية إلى حيز الواقع العملي (العمري ، 2003م : ص ص 18-19) ، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

\* وضع استراتيجيات وخطط التأسيس .

\* توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية .

\* تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي.

\* التعليم والتدريب للعاملين والتوعية والتثقيف للمتعاملين.

\* إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها.

\* ضمان أمن وحماية المعلومات في الإدارة الإلكترونية (الحمادي ، 1422هـ : ص 3).

 ويمكن تناول تلك المتطلبات بشيء من الإيضاح كما يلي:

2/2/3/1 وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس :

 الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح، لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قانون أو لوائح إدارية من القيادة السياسية ، بل تتطلب تغييراً في طريقة تفكير المسئولين وطريقة إدارتهم لمسئولياتهم وفي كيفية نظرتهم إلى وظائفهم وفي طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات ومع قطاع الأعمال ومع المواطنين (الشاعر ، 2004م : ص 235 ) .

 ويتطلب وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس للإدارة الإلكترونية عدداً من الخطوات منها:

\* تشكيل جهة (لجنة) عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية .

\* وضع الخطط الفرعية لمشروع الإدارة الإلكترونية .

\* الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

\* التكامل والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة حكومية أو أهلية.

\* الاستعانة بالقطاع الخاص لتنفيذ بعض مراحل المشروع أو المشاركة في بعضها.

\* تحديد منافذ الإدارة الإلكترونية (Portals ) ( الحمادي ، 1422هـ : ص 3 ).

 وهذه الخطوات لابد وأن تحظى بدعم القيادة العليا في المنظمة " فتبني القيادة عنصر النجاح الأول يجعل التطبيق أسهل وأسرع ، ليكون قادراً على تجاوز العقبات وتذليل المصاعب التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية " ( مفتى ، 2004م : ص 13 ) .

2/2/3/2 تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية تدريجياً :

 ويتم ذلك من خلال إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المنظمات الحكومية التي يتقرر أن تقدم خدماتها الكترونياً (جبر ، 2002م : ص 200) حيث تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تحولات جذرية للتحول لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق :

1. تنظيم إداري من أجل إدارة الكترونية أفضل ، بما يتطلب ذلك من إعادة تشكيل الهرم الإداري ، وبيان حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات .
2. استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج إدارات قائمة .
3. إعادة هندسة الإجراءات الحكومية لتتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية خصوصاً بعد إدخال التقنية الرقمية (النمر وآخرون ، 2006م : ص 430).
4. تحديد أساليب عمل الإدارة الإلكترونية ومهامها على نحو شامل ودقيق وتوضيح آليات التنفيذ بمختلف مراحله وما تتطلبه من بنية تحتية مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وذلك لتمكين المواطن من الوصول إلى الموقع على الإنترنت بسهولة ويسر (الطعامنه والعلوش ، 2004م : ص ص 31-32).

 وكل ذلك يتطلب الدعم والمساندة من قبل المستويات الإدارية العليا عن طريق القيادة السياسية التي تتولي وضع السياسات العامة للمنظمات الحكومية ، وعن طريق القيادة التنفيذية التي تتولى وضع السياسات العامة للمنظمات موضع التنفيذ (السبيعي ، 2005م: ص36) ، فتبني مشروع الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى دعم سياسي حقيقي ومؤثر ، ففي أمريكا مثلاً تم تبني مشروع الحكومة الإلكترونية من قبل الرئيس الأمريكي السابق كلينتون ونائبه (جبر ، 2002م : ص 201).

2/2/3/3 تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين :

 مما لاشك فيه أن توفير العناصر البشرية المؤهلة وتدريبها باستمرار وتنميتها في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية يُسهِّل من مهمة القيادات العليا عند إعداد استراتيجيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وفي الرفع من مستوى الثقافة التقنية لدى العناصر البشرية سواءً حديثي التعيين أو الموجودين سابقاً على رأس العمل مما يجعلهم يتقبلون فكرة الإدارة الإلكترونية في منظماتهم ويسهم بدرجة كبيرة في تقليل مقاومتهم للتغيير .

 وبالتالي فمن الضرورة بمكان أن تسعى المنظمات إلى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحاسب الآلي ، ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم وإيجاد مبدأ التنافس في المنظمة ، وأن تختار المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التعيين مستقبلاً وذلك لضمان نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية للمنظمة ، كما أن ضمان استيعاب جميع إفراد المجتمع لمفاهيم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئتهم لهذا التحول بما يُمكِّنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية (النمر وآخرون ، 2006م : ص 430 )

وللمساعدة في تحقيق ذلك لابد من إتباع خطوات منها:

* عقد المحاضرات والندوات عن تقنية المعلومات لجميع أفراد المجتمع .
* إدخال التقنيات الإلكترونية كأحد المواد المقررة في المناهج التربوية والتعليمية للطلاب والطالبات .
* إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بالاستفادة من التقنيات المعلوماتية .
* إطلاق برامج إعلامية لتثقيف جميع أفراد المجتمع ( أبو مغايض 2004م : ص ص 60-62)، فالثقافة الاجتماعية بما يتم في عالم الإدارة الإلكترونية تُسهم في توضيح فوائد التحول نحو المجتمع الرقمي ، كما تلعب الثقافة التنظيمية بالإدارة الإلكترونية دوراً بارزاً في ضمان نجاح المشروع (جبر 2002م : ص 201)..
* المشاركة الجدية للأطراف المستفيدة من المشروع (الجمهور والموظفين الحكوميين والقطاع الخاص وأي جهة أخرى مساهمة ) يعطي دعماً للمشروع ويساعد على نجاحه (جبر 2002م : ص 201).
* تطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحول نحو الإدارة الإلكترونية (أيوب ، 2004م : ص 5 ).

2/2/4 آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية :

 نظراً لحداثة مشروع الإدارة الإلكترونية فإن آثاره على مختلف المستويات لم تتضح بشكل جلي ، حيث ينصب تركيز الخبراء على الآثار الايجابية لضمان الدعم الرسمي والشعبي لمشروع الإدارة الإلكترونية ، مع قليل من التنبه للآثار السلبية التي يمكن استنتاجها من طبيعة العمل الإلكتروني (السبيعي ، 2005م : ص43).

 ولذلك فإنه وقبل التطرق للمجالات التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية كان لابد من إيضاح المحددات الرئيسية لتلك الآثار ، والتي تتمثل في العنصرين التاليين ( أبو مغايض ، 2004م : ص ص 227 – 229 ) :

* 1. العنصر الإداري : يعد مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوماً إدارياً حديثاً ، ظهر في السنوات الأخيرة كامتداد لتطبيقات نظم المعلومات الإدارية ، وبالتالي فإن مدى تطور الفكر الإداري في المجتمع أو الدولة هو الذي يقرر إلى أي مدى يمكن تصور تأثير تطبيقاتها.
	2. العنصر التقني : يرتكز مفهوم الإدارة الإلكترونية على التقنيات الرقمية الحديثة، فهو استثمار وتسخير لقدرات ومميزات تلك التقنيات في مجال نشاط إنساني لتلبية حاجاته المختلفة ، لذلك لا يمكن وجود مشروع للإدارة الإلكترونية دون وجود تقنية حديثة يمكن استثمار قدراتها وإمكاناتها على نطاق واسع في التطبيق الفعلي .

ومن المجالات التي تتأثر بتطبيقات الإدارة الإلكترونية ما يلي :

**أولاً : المجال الإداري :**

 نظراً لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن الفكر الإداري التطبيقي ، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية ، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري ، وبصفة خاصة عمليات تهيئة وإصلاح البنية التنظيمية. (السبيعي ، 2005م : ص 44) ، ومن أهم المجالات الإدارية التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي :

**أ . التخطيط:**

 تُعبِّر عملية التخطيط عن محاولة التنبؤ بالمستقبل ومحاولة بناء رؤية توضح ما سيكون عليه بالنسبة لوضع المنظمة ، وستؤدي تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى حدوث تغييرات كبيرة في دعم عمليات التخطيط عن طريق :

1. توفير كم هائل من المعلومات المختلفة التي تشكل حجر الزاوية لعملية التخطيط .
2. سهولة الوصول للمعلومات في الزمان والمكان المناسبين .
3. توفر القدرة على التحليل بمساندة النظم المعلوماتية الإلكترونية (السبيعي ، 2005م : ص 45).
4. القدرة على التعرف على مختلف الإمكانات المتاحة للمنظمة .
5. القدرة على توفير معلومات مهمة من كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية بمرونة كبيرة (أبو مغايض ، 2004م : ص233 ) .

**ب . التنظيم :**

 بتطبيق الإدارة الإلكترونية سيتأثر بالجانب التقني لها عدة عناصر تدخل ضمن وظيفة التنظيم ، من أهمها :

1. هيكل المنظمة : فلن يبقى على أوضاعه الحالية بل سيكون هناك تغيير في بنائه وتصميمه وفق متطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد على التدفق الفعلي والتبادل المعلوماتي الإلكتروني ، وعلاقات متبادلة اقل سلطوية حيث ستطال هذه التغييرات التنظيم الرأسي أي المستويات الإدارية في المنظمة .(عطية ، 1992م : ص142).
2. التقسيمات الأفقية للمنظمة : ستتعرض للتغيير وفق نظرية الهندرة نتيجة ولادة إدارات جديدة ، واختفاء بعض الوحدات الإدارية السابقة ، وتفتيت بعض الوحدات ودمج الأخرى .
3. الحجم التنظيمي : سيتقلص في جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي ، وسيتوسع في جانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي ، مما سيؤثر على عدد الوظائف في التنظيم .
4. الحجم الافتراضي للتنظيم : سيزداد لدخول عناصر لا ترتبط بالعنصر المكاني والزماني للمنظمة نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد وسيتقلص الحجم الطبيعي الملموس للمنظمة المرتبط بالعنصر المكاني والزماني .
5. ظهور التنظيم الإلكتروني كمحصلة للخطوات السابقة (الطويل ، 2003م : ص12).

**ج . اتخاذ القرارات :**

 تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا النشاط بشكل إيجابي حيث تتيح أو تزيد القدرة على تحسين وترشيد القرارات نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها (Chebib,2001 : p 22)، ويظهر ذلك التحسن في اتخاذ القرارات من خلال الجوانب التالية :

1. زيادة القدرة على تشخيص المشكلات نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.
2. دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة ، وتقويم كل بديل .
3. زيادة القدرة على محاكاة الواقع أو التمثيل أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية .
4. القدرة على تفعيل ودعم القرارات باللجوء إلى نظم معلوماتية موجهة لذلك ، كنظم دعم ومساندة القرارات ونظم الخبرة .
5. القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية ، بالاستفادة من المزايا التي وفرتها تلك الثورة (أبو مغايض ، 2004م : ص 233)

**د . إدارة الموارد البشرية :**

 تتأثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بتأثيرات الإدارة الإلكترونية نتيجة التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني الحديث ، مما يترتب عليه تغيرات جذرية في مهام ودور إدارة الموارد البشرية (السبيعي ، 2005م : ص 46) ، ويتعلق ذلك بالأدوار التالية :

1. زيادة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتطورها وفقاً للمداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية .
2. ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية والوظائف التطويرية ودقة التنبؤ والاستقراء لكثير من جوانب نشاطاتها .
3. المساهمة الفعالة في إتباع طرق تصميمية حديثة للوظائف تناسب الوضع الجديد، وتؤدي إلى ما يسمى مرونة العمل ، والتركيز على البعد الاجتماعي.
4. سيتأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب ، وعمليات التوظيف ، تبعاً لتغير سمات ونمط العرض والطلب من الموارد البشرية ، مما سيؤدي إلى التمكن من خلق وظائف جديدة إلى جانب جذب القوى العاملة وتطويرها لتساير عصر الثورة التقنية (Chebib , 2001 : p 27).
5. تَصدُّر التقنيات الرقمية الحديثة محور التخطيط والتنفيذ لبرامج تنمية وتدريب وتقويم القوى البشرية في المنظمات وتخطيط المسار الوظيفي.
6. حدوث تغيرات في نشاطات استحداث وتحليل وتصنيف وتقويم وتحديد أجور الوظائف في المنظمات ، أو ما يطلق عليه نشاطات تهيئة الوظيفة (أبو مغايض ، 2004م : ص 235 ) .

**هـ . الرقابـــة :**

 تتأثر الرقابة بشدة بشكل إيجابي بالإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق (الطويل ، 2003م : ص 20) :

1. سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها .
2. إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة أنواع المنظمات .
3. إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الحكومية ومعايير تقديمها وإتاحة الاطلاع عليها الكترونياً .
4. إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذ القرار والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء .
5. إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات .
6. التمكن من إنهاء الخدمات الكترونيا عبر الشبكة المعلوماتية ، وذلك بوضع معلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها ، مما يسهل عملية المتابعة .
7. إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية ، مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة .
8. تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية .

**و - العمليات والإجراءات :**

 تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى التحول في الإجراءات الحكومية والذي يتضمن عدة تأثيرات فرعية منها (عطا الله ، 2000م : ص2) :

1. أحداث تغيرات كبيرة في الإجراءات المتبعة في الإدارات الحكومية ، سواء من حيث السرعة في الإجراء ، أو تقليل الخطوات وبالتالي التكاليف ، وسيكون هناك حاجة لإعادة تصميم العمليات التنظيمية والدمج أو التفتيت ، وإحداث تكامل بين قواعد المعلومات للإدارات الحكومية .
2. إحداث نقلة نوعية وكمية في التعاملات والخدمات لتغطي أبعاد وجوانب الإدارة الإلكترونية المختلفة .

2/2/5 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

 ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للتطورات المتسارعة في مجال تقنيات المعلومات ، ولذلك فهي تعد قيد التجارب وبالتالي فلا بد من وجود مشكلات ومعوقات تعترض سبيل تطبيقها (السبيعي ، 2005م: ص 53 ) ، ومن تلك المعوقات ما يلي :

**أولاً : معوقات إدارية تتعلق بالتنظيم الإداري :**

1. انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية ، وتحديد الوقت الذي يلزم فيه البدء بتطبيق وتنفيذ الخدمات والمعلومات الكترونياً.
2. ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطبيق الإدارة الإلكترونية .
3. غياب التنسيق بين الأجهزة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة ، حتى التي تمتلك نفس الأنواع من الأجهزة والبرمجيات (العمري ، 2003م : ص ص 22-23).
4. عدم وجود هياكل تنظيمية محددة وواضحة ، وعدم تضمن تلك الهياكل للوظائف التي تغطي كافة الأنشطة بالمنظمة .
5. عدم التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية .
6. ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (السبيل ، 2003م : ص 10) .
7. اختلاف نظم وأساليب الإدارة حتى داخل المنظمة الواحدة (رضوان ،2004م : ص 5).
8. غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لدى معظم الدول وخاصة العربية بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية .
9. الإدارة الضعيفة لمعظم مشاريع تكنولوجيا المعلومات في القطاع الحكومي.
10. فقدان الشفافية بمعنى أن حق المواطن ليس مضموناً للوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات وضع واتخاذ القرارات المؤسسية .
11. ضعف الدعم السياسي من القيادات السياسية العليا لمشروع الإدارة الإلكترونية ( جبر ، 2002م : ص ص 201 – 202 ) .
12. عدم وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الإدارة الإلكترونية على مستوى الدولة مما يؤدي إلى عدم توافق الأنظمة .
13. عدم المرونة في اختيار الحل الأفضل بسبب الطرق المتبعة في نظام المشتريات الحكومية وعقود الصيانة والتشغيل (الهميلي ، 2003م ، ص 171).
14. طول الإجراءات الإدارية داخل المنشأة وخارجها ، مما يوفر أو يلغي فكرة التطبيق بسبب عقبات الإجراءات الإدارية .
15. عدم توافر التدريب المتخصص بشكل واسع في المواقع المرغوبة (مفتى ، 2004م : ص 23 ) .
16. صعوبة إيجاد التنظيم الإلكتروني لما يترتب عليه من إعادة الهيكلة للمنظمة بشكل كامل .

**ثانياً: معوقات بشرية : تتعلق بالعاملين والمتعاملين :**

1. عزوف الكفاءات المتميزة عن العمل في المنظمات الحكومية لقلة الحوافز.
2. قلة دراية صناع القرارات بالمنظمات الحكومية بأهمية تقنية المعلومات.
3. النظرة إلى مشروعات الحاسب الآلي والإدارة الإلكترونية من منطلق التكلفة دون إعارة الفائدة منها الاهتمام الكافي (الهميلي ، 2003م : ص 171).
4. قلة العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة والمعقدة (مفتى ، 2004م : ص 23) .
5. ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي (جبر، 2002م : ص 10).
6. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول ، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح (رضوان ، 2004م : ص5) .
7. مقاومة العاملين للتغيير والخوف من فقدان وظائفهم (السبيل ، 2003م : ص 10)، ومن ذلك " تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يُشكِّل تهديداً لسلطتهم " (العبد القادر ، 1420هـ : ص 67).
8. ضعف مهارات اللغة الإنجليزية لدى بعض الموظفين ، والتهيُّب من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية (العمري ، 2003م : ص 23) .
9. عدم الثقة في حماية سرية وأمن التعاملات الشـخصية (السالمي ، 2003م : ص 138) .
10. عدم تشجيع المسئولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات .

**ثالثاً: معوقات مالية : تتعلق بالتمويل :**

1. قلة الموارد المتاحة بسبب الارتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق (مفتى ، 2004م : ص 23) .
2. ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات .
3. محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب العاملين في مجال نظم المعلومات.
4. ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية (العبد القادر ، 1420هـ : ص 107).
5. تكلفة الحاسب الآلي الشخصية للأسر المتوسطة والفقيرة .
6. تكلفة استخدام الشبكة العالمية للإنترنت ( المطوع ، 2004م : ص 24).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

* **تمهيـــد**
* **منهج الدراسة**
* **مجتمع وعينة الدراسة**
* **تصميم أداة الدراسة**
* **تجميع البيانات**
* **أساليب المعالجة الإحصائية**
* **صدق الأداة**
* **ثبات الأداة**

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، ويحدد مجتمع الدراسة وخصائصه ويوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، ويبين إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

منهج الدراسة:

بما أن الدراسة تستهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية ، فقد استخدم الباحث في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يعتبر من الناحية التطبيقية عاملاً مشتركاً بين كل المناهج إذ لا يمكن أن يستغني عنه أي باحث عند دراسته لأي ظاهرة بغض النظر عن نوع منهج البحث المستخدم في الدراسة" ، "ويوفر المنهج الوصفي التحليلي كمية من المعلومات المهمة للباحث عن الحالة موضوع الدراسة ، ومن الممكن أن يكون شاملاً كل جوانب المنشأة حين وصفه لأهدافها وإمكاناتها وأنظمتها وطبيعة نشاطها وإنتاجها، كما أنه من الممكن أيضاً أن يقتصر على جانب واحد منها" (الأشعري، 1428هـ، ص120).

مجتمع وعينة الدراسة:

ويقصد بالمجتمع "الكل الذي يمثل الأصل تمثيلاً كاملاً بجميع طبقاته وشرائحه وخصائصه وبشكل موحد يعكس الإطار العام لوجوده سواء أكان ذلك من الأحياء الأرضية أو الجوية أو المائية كالإنسان أو الحيوان أو الطير" (الأشعري، 1428هـ، ص 135).

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين في مختلف الإدارات والأقسام والكليات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة ومن مختلف المستويات الإدارية، وقت إعداد الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 1429/1430هـ.

# وفي تحديد عينة الدراسة استخدم الباحث العينة العشوائية وتعني "الشريحة التي يتم اختيار مفرداتها من المجتمع بصورة احتمالية وموضوعية في نفس الوقت، بحيث تعطي جميع أفراده فرصة متساوية للاختيار مما يقلل من احتمال التحيز لقيمة دون أخرى" (الأشعري، 1428هـ، ص147).

تصميم أداة الدراسة:

اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، حيث تعتبر الاستبانة من الأدوات المهمة والأساسية لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ويعود ذلك إلى إمكانية تحكم الباحث في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من مجتمع البحث.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة العامة عن المشاركين في الاستبانة (العمر ، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

القسم الثاني : الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة واشتمل على (5) محاور تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد كالتالي:

المحور الأول: تضمن (10) محددات بتأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني: تضمن (10) محددات تتعلق بثقافة العمل الجماعي.

المحور الثالث تضمن (10) محددات تتعلق بالرؤية المشتركة.

المحور الرابع: تضمن (10) محددات تتعلق تأثير ممارسات الإدارة.

المحور الخامس: تضمن (10) محددات تتعلق بالمعايير الثقافية المشتركة.

وكانت الإجابات في القسم الثاني ذات إجابات مغلقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق جداً ، موافق، لا أدري، غير موافق ، غير موافق إطلاقاً).

وقد راعى الباحث في صياغته لعبارات الاستبانة البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين، كما راعى عند صياغته للعبارات التي يجيب عليها المبحوث أن تكون وفق مقياس ليكرت الخماسي.

وقد قام الباحث بحساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت ، حيث يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات. ويستخدم المتوسط المرجح إذا كان المتغير يأخذ قيماً تختلف من حيث أهميتها، لذلك يجب أخذ هذه الأهمية في الاعتبار وذلك بإعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها، فقام الباحث بإعطاء الوزن المناسب لأهمية كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

 موافق جداً الوزن 5

 موافق الوزن 4

 لا أدري الوزن 3

 غير موافق الوزن 2

 غير موافق إطلاقاً الوزن 1

ولتحديد بداية منطقة لا أدري في مقياس ليكرت الخماسي تم عمل الآتي: (شلبي، 2001م: 43)

تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (5-1=4)

تم قسمة المدى (4) على أكبر قيمة في المقياس (5) والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية، وكانت (4÷5= 0.8) .

ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد (1) فإن نهاية الخلية الأولى تكون (1+0.8 = 1.8) ، وهذا يعني أن أي وسط حسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) يعد ضمن الخلية الأولى "غير موافق تماماً" .

تكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (1.8) ونهايتها تكون (1.8 + 0.8 = 2.6) ، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 1.8 وأقل من 2.6 على أنه ضمن الخلية الثانية "لا أوافق" .

تكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (2.6) ونهايتها تكون (2.6+0.8 = 3.4) ، ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 2.6 وأقل من 3.4 على أنه ضمن الخلية الثالثة لا أدري.

وعلى هذا تكون بداية الخلية الرابعة في مقياس ليكرت أكبر من (3.4) ونهايتها تكون (3.4 + 0.8 = 4.2) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 3.4 وأقل من 4.2 على أنه ضمن الخلية الرابعة أوافق.

وتكون بداية الخلية الخامسة في مقياس ليكرت أكبر من (4.2) ونهايتها تكون (4.2 + 0.8 = 5) ولهذا يعد أي وسط حسابي أكبر من 4.2 وأقل من 5 على أنه ضمن الخلية الخامسة أوافق تماماً.

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

1 – 1.8 غير موافق إطلاقاً

1.81- 2.6 غير موافق

2.61 – 3.4 لا أدري

3.41 – 4.2 موافق

4.21 – 5 موافق جداً

وقد تم استبعاد إجابات "لا أدري" نظراً لحجمها الضئيل إذ لا تشكل 3,7 % من الإجابات الكلية لمجموعة العينة.

تجميع البيانات :

قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة على المشاركين بنفسه وخلال وقت الدوام الرسمي وعمد الباحث إلى التحدث مباشرة إلى أفراد عينة الدراسة لتعريفهم بالهدف من الدراسة والإجابة على أية استفسارات لهم، وتم توزيع عدد (200) استمارة استبانة وأعطيت الفرصة لأفراد عينة الدراسة للإجابة على استمارة الاستبانة ثم قام الباحث بالمرور على المشاركين في وقت لاحق لتجميع هذه الاستمارات، وبلغ عدد الاستمارات المكتملة الإجابات والتي تم الحصول عليها من المشاركين عدد (178) استمارة بدرجة استجابة قدرها 89%.

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

 تم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات وذلك باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach Alpha)
2. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم على عبارات الاستبانة.
3. المتوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
4. الانحراف المعياري لقياس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات الدراسة. "حيث يدل على كفاءة الوسط الحسابي في تمثيل مركز البيانات بحيث يكون الوسط الحسابي أكثر جودة كلما قلت قيمة الانحراف المعياري". (فهمي، 2005م: 190).

5- اختبار ANOVA وهو اختبار معلمي لتحليل التباين كونه يعتبر من الاختبارات المعلمية التي تناسب البيانات الفئوية والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، ويمكن التعرف على دالة التوزيع الاحتمالي لها حيث تعتبر الاختبارات المعلمية من أقوى وأكثر الاختبارات مرونة في حالة توافر شروطها ويستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فروق معنوية لاستجابات عينة البحث وهل تعد ذات دلالة إحصائية أي أنها فروق حقيقية أو أنها فوارق تعود إلى أخطاء الصدفة. (القحطاني وآخرون، 1421هـ،ص 258).

صدق الأداة:

يعرف صدق أداة الدراسة على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه (عطيفة،1996م،ص260)، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها "(عبيدات وآخرون،2001م،ص160).

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة بواسطة نوعين من أنواع الصدق وهما الصدق الظاهري والصدق البنائي.

الصدق الظاهري :

 ويعد أحد أنواع صدق الأداة التي يُعتمد عليها في القياس حيث أنه يعرف بقدرة المقياس على"قياس ما ينبغي قياسه من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة" (القحطاني وآخرون،1421هـ،ص ص 210-212).

وللتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وأنها تقيس ما وضعت لأجله، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وقد تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبانة ، ثم قام الباحث بإجراء التعديلات والإضافات التي أوصى بها المحكمين.

الصدق البنائي :

 قام الباحث بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة من الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة.

ثبات أداة الدراسة:

 ويعرف الثبات على أنه "الاتساق في نتائج الأداة" (البداينه،1999م: ص131)، ويقصد به قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها مرة ثانية. قام الباحث بالتأكد من ثبات أداة الدراسة بتطبيقها في شكلها النهائي على (20) مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد عدة أيام من توزيعها قام الباحث باستعادتها وتفريغ بياناتها وتحليلها باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض حساب معدل ثباتها بواسطة معامل ثبات ألفا ( لـ كرونباخ) والجدول رقم (3/2) يوضح معامل ثبات الأداة.

**جدول رقم (3/1)**

**معامل ألفا لـ كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| م | المحور | عدد العبارات | معامل الثبات |
| 1 | الثقـــة | 10 | 0.8049 |
| 2 | ثقافة العمل الجماعي | 10 | 0.7647 |
| 3 | الرؤية المشتركة | 10 | 0.9274 |
| 4 | ممارسات الإدارة | 10 | 0.9205 |
| 5 | المعايير الثقافية المشتركة | 10 | 0.7612 |

يتضح من جدول (3/2) إن قيم معاملات الثبات جميعها موجبة مع تقارب قيمها من محور لآخر ، حيث بلغ حدها الأعلى للمحور الثالث (0.9274)، وحدها الأدنى للمحور الخامس (0.7612)، وجميعها معاملات ثبات مرتفعة مما يطمئن الباحث على توافر درجة ثبات عالية للاستبانة بالإضافة إلى صدقها.

**الفصل الرابع**

**تحليل البيانات**

* **تمهيـــد**
* **أولاً : الأسئلة العامة**
* **ثانياً : البيانات العلمية**

تمهيـــــد:

لتحليل بيانات هذه الدراسة تحليلاً علمياً وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بُنيت عليها واختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعاً في غاية الأهمية حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية، فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) لتفسير المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها، ولاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) ومن ثم استخلاص نتائجها.

**عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها:**

**أولاً : الأسئلة العامة:**

**جدول (4/1)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الفئة العمرية** | **العدد** | **النسبة المئوية %** |
| أقل من 25 سنة | 16 | 9.0 |
| من 25 – إلى أقل من30 سنة | 68 | 38.2 |
| من 30- إلى أقل من 35 سنة | 62 | 34.8 |
| من 35 – إلى أقل من 40 سنة | 16 | 9.0 |
| من 40 سنة فأكثر | 16 | 9.0 |
| **المجموع** | **178** | **100%** |

يتضح من الجدول (4/1) أن النسبة الأكبر كانت للفئة العمرية من 25 – أقل من 30 سنة بنسبة 38.2% يليها الفئة العمرية من 30-إلى أقل من 35 سنة بنسبة 34.8% يليها وبنسبة متساوية الفئات العمرية الثلاث الأخرى أقل من 25 سنة ، من 35 – إلى أقل من 40 سنة، 40 سنة فأكثر بنسبة متساوية قدرها 9.0%.

**جدول (4/2)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المؤهل الدراسي** | **العدد** | **النسبة المئوية %** |
| أقل من ثانوي | 11 | 6.2 |
| ثانوي | 49 | 27.5 |
| بكالوريوس | 95 | 53.4 |
| دراسات عليا | 23 | 12.9 |
| **المجموع** | **178** | **100%** |

يتضح من الجدول (4/2) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت للحاصلين على مؤهل بكالوريوس بنسبة 53.4% يليها فئة الحاصلين مؤهل ثانوي بنسبة 27.5% يليها الحاصلين على دراسات عليا بنسبة 12.9% وكانت النسبة الأقل للحاصلين على مؤهل أقل من ثانوي بنسبة 6.2% .

**جدول (4/3)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **سنوات الخبرة** | **العدد** | **النسبة المئوية %** |
| أقل من 5 سنوات | 98 | 55.1 |
| من 5- إلى أقل من 10 سنوات | 38 | 21.3 |
| من 10- إلى أقل من 15 سنة | 21 | 11.8 |
| من 15 سنة فأكثر | 21 | 11.8 |
| **المجموع** | **178** | **100%** |

يتضح من الجدول (4/3) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة للذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 55.1% يليها فئة الذين تتراوح خبرتهم من 5- إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 21.3% يليها وبنسبة متساوية كل من فئة الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 10- إلى أقل من 15 سنة ، وفئة 15 سنة فأكثر بنسبة 11.8%.

**جدول (4/4)**

**توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الإداري**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **المستوى الإداري** | **العدد** | **النسبة المئوية %** |
| إدارة عليا | 25 | 14.0 |
| إدارة وسطى | 80 | 44.9 |
| إدارة تنفيذية | 73 | 41.1 |
| **المجموع** | **178** | **100%** |

يتضح من الجدول (4/4) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة كانت لمن يشغلون منصب إداري في مستوى إدارة وسطى بنسبة 44.9% يليها فئة الذين يشغلون مناصب إدارية في مستوى إدارة تنفيذية بنسبة 41.0% وكانت النسبة الأقل للذين يشغلون مناصب إدارية في مستوى إدارة عليا بنسبة 14.0%.

**القسم الثاني : البيانات العلمية :**

**أولاً : تؤثر الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد:**

**جدول (4/5)**

**التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الأول**

| **م** | **العبــــارات** | **خيــــــــــارات الإجابـــــــــــــة** | **المجموع** |
| --- | --- | --- | --- |
| **موافق جداً** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقاً** |
| **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** |
|  | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين. | 40 | 22.5 | 79 | 44.4 | 21 | 11.7 | 35 | 19.7 | 3 | 1.7 | 178 | 100% |
|  | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين. | 44 | 24.7 | 86 | 48.3 | 20 | 11.3 | 13 | 7.3 | 15 | 8.4 | 178 | 100% |
|  | لدى الموظف استعداد للمشاركة مع زملائه دون خوف من فقدان وظيفته. | 26 | 14.6 | 85 | 47.8 | 15 | 8.4 | 30 | 16.8 | 22 | 12.4 | 178 | 100% |
|  | يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل. | 45 | 25.3 | 75 | 42.1 | 18 | 10.1 | 40 | 22.5 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل. | 45 | 25.3 | 73 | 41.0 | 38 | 21.3 | 22 | 12.4 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يدرك الموظفون أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي. | 40 | 22.5 | 75 | 42.1 | 29 | 16.3 | 33 | 18.5 | 1 | 0.6 | 178 | 100% |
|  | يتسم أداء الموظفون بدافعية كبيرة دون تدخل من الإدارة | 18 | 10.1 | 64 | 36.0 | 24 | 13.5 | 65 | 36.5 | 7 | 3.9 | 178 | 100% |
|  | يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الأخوة والزمالة.**تابع جدول (4/5)** | 75 | 42.2 | 57 | 32.0 | 13 | 7.3 | 31 | 17.4 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |
|  | يشعر الموظف أنه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة. | 16 | 9.0 | 63 | 29.7 | 30 | 16.9 | 62 | 29.2 | 27 | 15.2 | 178 | 100% |
|  | يستخدم الموظفون قدراتهم في إنجاز العمل. | 44 | 24.7 | 105 | 59.0 | 16 | 9.0 | 13 | 7.3 | 00 | 00 | 178 | 100% |

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بتأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (4/6)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الأول مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| **الترتيب** | **المحـــددات** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأول** | 10 | يستخدم الموظفون قدراتهم في إنجاز العمل. | 4.01 | 0.7954 |
| **الثاني** | 8 | يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الأخوة والزمالة. | 3.96 | 1.13 |
| **الثالث** | 5 | يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل. | 3.79 | 0.9605 |
| **الرابع** | 2 | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين. | 3.73 | 1.16 |
| **الخامس** | 4 | يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل. | 3.70 | 1.08 |
| **السادس** | 6 | يدرك الموظفون أنهم مسئولون عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي. | 3.67 | 1.03 |
| **السابع** | 1 | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين. | 3.66 | 1.08 |
| **الثامن** | 3 | لدى الموظف استعداد للمشاركة مع زملائه دون خوف من فقدان وظيفته. | 3.35 | 1.26 |
| **التاسع** | 7 | يتسم أداء الموظفون بدافعية كبيرة دون تدخل من الإدارة | 3.11 | 1.13 |
| **العاشر** | 9 | يشعر الموظف أنه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة. | 2.88 | 1.24 |
| **المتوسط العام للمحور** | 3.58 |

من خلال الجدول السابق رقم (4/6) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحددات المتعلقة بالثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد يتبين أن عدد (7) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (موافق جداً) في حين جاء عدد (3) عبارات بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (لا أدري).

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة لتأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (10) يستخدم الموظفون قدراتهم في إنجاز العمل بمتوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.7954 .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (8) يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الأخوة والزمالة بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 1.13.

في الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (5) يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.9605 .

في الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (2) تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.16 .

في الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (4) يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.08.

وتشير هذه المتوسطات إلى توفر بُعد الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية ويدعم ذلك المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة على هذا المحور والذي بلغ 3.58.

**ثانياً : تؤثر ثقافة العمل الجماعي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد:**

**جدول (4/7)**

**التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الثاني**

| **م** | **العبــــارات** | **خيــــــــــارات الإجابـــــــــــــة** | **المجموع** |
| --- | --- | --- | --- |
| **موافق جداً** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقاً** |
| **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** |
|  | تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها. | 19 | 10.7 | 97 | 54.5 | 10 | 5.6 | 36 | 20.2 | 16 | 9.0 | 178 | 100% |
|  | يكلف الموظفون في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى. | 10 | 5.6 | 38 | 21.3 | 58 | 32.6 | 63 | 35.4 | 9 | 5.1 | 178 | 100% |
|  | يشارك الموظفون في أقسام مختلفة في فرق عمل. | 31 | 17.4 | 95 | 53.4 | 35 | 19.6 | 17 | 9.6 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يشارك الموظفون في أقسام مختلفة في لجان مشتركة. | 30 | 16.8 | 92 | 51.7 | 47 | 26.4 | 9 | 5.1 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يخضع الموظف أهدافه لأهداف الجماعة . | 37 | 20.8 | 63 | 35.4 | 60 | 33.7 | 13 | 7.3 | 5 | 2.8 | 178 | 100% |
|  | يخضع الموظف مصالحه لمصلحة الجماعة . | 27 | 15.2 | 59 | 33.1 | 49 | 27.6 | 23 | 12.9 | 20 | 11.2 | 178 | 100% |
|  | تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين. | 27 | 15.2 | 119 | 66.9 | 12 | 6.7 | 18 | 10.1 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |
|  | يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية. | 14 | 7.9 | 109 | 61.2 | 32 | 18.0 | 23 | 12.9 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يعمل الموظفون معاً بشكل جماعي . | 46 | 25.8 | 83 | 46.6 | 24 | 13.6 | 23**تابع جدول (4/7)** | 12.9 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |
|  | التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات. | 53 | 29.8 | 68 | 3.2 | 21 | 11.8 | 31 | 17.4 | 5 | 2.8 | 178 | 100% |

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بمدى تأثير ثقافة العمل الجماعي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (4/8)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| **الترتيب** | **المحـــددات** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأول** | 7 | تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين. | **3.84** | **0.8400** |
| **الثاني** | 9 | يعمل الموظفون معاً بشكل جماعي . | **3.83** | **0.9942** |
| **الثالث** | 4 | يشارك الموظفين في أقسام مختلفة في لجان مشتركة. | **3.80** | **0.7743** |
| **الرابع** | 6 | يخضع الموظف مصالحه لمصلحة الجماعة . | **3.8** | **1.20** |
| **الخامس** | 3 | يشارك الموظفين في أقسام مختلفة في فرق عمل. | **3.78** | **0.8433** |
| **السادس** | 10 | التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات. | **3.73** | **1.14** |
| **السابع** | 5 | يخضع الموظف أهدافه لأهداف الجماعة . | **3.64** | **0.9829** |
| **الثامن** | 8 | يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية. | **3.64** | **0.8060** |
| **التاسع** | 1 | تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها. | **3.37** | **1.18** |
| **العاشر** | 2 | يكلف الموظفين في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى. | **2.87** | **0.9916** |
| **المتوسط العام** | **3.63** |

من خلال الجدول السابق رقم (4/8) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو مدى تأثير ثقافة العمل الجماعي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد يتبين أن عدد (8) قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (موافقً) في حين جاءت عبارتان بمتوسطات حسابية تقع في درجة موافقة (لا أدري) .

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (7) تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين بمتوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.8400 .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (9) يعمل الموظفون معاً بشكل جماعي بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.9942

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (4) يشارك الموظفين في أقسام مختلفة في لجان مشتركة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.7743 .

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (6) يخضع الموظف مصالح لمصلحة الجماعة بمتوسط حسابي 3.8 وانحراف معياري 1.20 .

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (3) يشارك الموظفين في أقسام مختلفة في فرق عمل. بمتوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.8433 .

وتشير هذه المتوسطات إلى وجود تأثير لثقافة العمل الجماعي لدى أفراد عينة الدراسة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لهذا المحور والذي بلغ 3.63 .

**ثالثاً : تؤثر الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد:**

**جدول (4/9)**

**التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الثالث**

| **م** | **العبــــارات** | **خيــــــــــارات الإجابـــــــــــــة** | **المجموع** |
| --- | --- | --- | --- |
| **موافق جداً** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقاً** |
| **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** |
|  | لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه. | 37 | 20.7 | 90 | 50.6 | 32 | 18.0 | 16 | 9.0 | 3 | 1.7 | 178 | 100% |
|  | لدى الموظفين أهداف مشتركة. | 21 | 11.8 | 96 | 53.9 | 40 | 22.5 | 19 | 10.7 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |
|  | لدى الموظفين منظومة عادات مشتركة حول العمل. | 9 | 5.1 | 87 | 48.9 | 58 | 32.5 | 24 | 13.5 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | لدى الموظفين إدراكات مشتركة حول العمل. | 15 | 8.4 | 102 | 57.3 | 30 | 16.9 | 31 | 17.4 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يسود فهم متبادل بين الموظفين. | 39 | 21.9 | 110 | 61.8 | 13 | 7.3 | 16 | 9.0 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يتخاطب الموظفون في أمور العمل بلغة مشتركة. | 17 | 9.6 | 128 | 71.9 | 8 | 4.5 | 25 | 14.0 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يتخاطب الموظفون في أمور العمل بمفاهيم مشتركة. | 20 | 11.2 | 93 | 52.2 | 24 | 13.5 | 40 | 22.5 | 1 | 0.6 | 178 | 100% |
|  | يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل. | 21 | 11.8 | 91 | 51.2 | 41 | 23.0 | 25 | 14.0 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | يُسمح للموظفين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم. | 43 | 24.2 | 75 | 42.1 | 27 | 15.2 | **تابع جدول (4/9)**23 | 12.9 | 10 | 5.6 | 178 | 100% |
|  | يتم عمل اجتماعات دورية يُدلي فيها الموظفون بآرائهم نحو العمل. | 28 | 15.7 | 72 | 40.4 | 26 | 14.6 | 24 | 19.1 | 18 | 10.2 | 178 | 100% |

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (4/10)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الثالث مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| **الترتيب** | **المحـــددات** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأول** | 5 | يسود فهم متبادل بين الموظفين. | **3.96** | **0.8088** |
| **الثاني** | 1 | لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه. | **3.79** | **0.9289** |
| **الثالث** | 6 | يتخاطب الموظفون في أمور العمل بلغة مشتركة. | **3.76** | **0.8080** |
| **الرابع** | 9 | يُسمح للموظفين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم. | **3.66** | **1.14** |
| **الخامس** | 2 | لدى الموظفين أهداف مشتركة. | **3.64** | **0.8659** |
| **السادس** | 8 | يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل. | **3.60** | **0.8716** |
| **السابع** | 4 | لدى الموظفين إدراكات مشتركة حول العمل. | **3.56** | **0.8756** |
| **الثامن** | 7 | يتخاطب الموظفون في أمور العمل بمفاهيم مشتركة. | **3.51** | **0.9814** |
| **التاسع** | 3 | لدى الموظفين منظومة عادات مشتركة حول العمل. | **3.45** | **0.7888** |
| **العاشر** | 10 | يتم عمل اجتماعات دورية يُدلي فيها الموظفون بآرائهم نحو العمل. | **3.32** | **1.23** |
| **المتوسط العام** | **3.62** |

من خلال الجدول السابق رقم (4/10) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد يتبين أن عدد (9) عبارات قد جاء بمتوسطات حسابية مرتفعة تقع جميعها في درجة (موافق) فيما جاءت عبارة واحدة فقط بمتوسط حسابي يقع في درجة (لا أدري).

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (5) يسود فهم متبادل بين الموظفين بمتوسط حسابي 3.96 وانحراف معياري 0.8088.

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (1) لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.9289 .

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (6) يتخاطب الموظفون في أمور العمل بلغة مشتركة بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.8080

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (9) يُسمح للموظفين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري 1.14.

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (2) لدى الموظفين أهداف مشتركة بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.8659.

وتشير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة والتي جاءت غالبيتها في درجة الموافقة مما يشير إلى وجود الرؤية المشتركة ويدعم ذلك المتوسط العام لعبارات هذا المحور والتي بلغت 3.62

**رابعاً : تؤثر ممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد:**

**جدول (4/11)**

**التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الرابع**

| **م** | **العبــــارات** | **خيــــــــــارات الإجابـــــــــــــة** | **المجموع** |
| --- | --- | --- | --- |
| **موافق جداً** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقاً** |
| **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** |
|  | تهتم الإدارة بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر. | 28 | 15.7 | 83 | 46.6 | 29 | 16.3 | 36 | 20.2 | 2 | 1.2 | 178 | 100% |
|  | تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين. | 52 | 29.2 | 64 | 36.0 | 29 | 16.3 | 29 | 16.3 | 4 | 2.2 | 178 | 100% |
|  | تهتم الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب. | 61 | 34.3 | 72 | 40.4 | 22 | 12.4 | 19 | 10.7 | 4 | 2.2 | 178 | 100% |
|  | إتاحة فرص التدريب هو توجه رئيسي لدى الإدارة. | 46 | 25.8 | 58 | 32.6 | 37 | 20.8 | 34 | 19.1 | 3 | 1.7 | 178 | 100% |
|  | يتم ترشيح الموظفين للتدريب حسب إمكانياتهم المعرفية. | 33 | 18.5 | 74 | 41.6 | 30 | 16.9 | 37 | 20.8 | 4 | 2.2 | 178 | 100% |
|  | تهتم الإدارة بتدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع. | 18 | 10.1 | 45 | 25.3 | 81 | 45.5 | 23 | 12.9 | 11 | 6.2 | 178 | 100% |
|  | تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل. | 45 | 25.3 | 65 | 36.5 | 33 | 18.5 | 27 | 15.2 | 8 | 4.5 | 178 | 100% |
|  | يتم إطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاصة بالعمل. | 44 | 24.7 | 41 | 23.0 | 50 | 28.1 | 35 | 19.7 | 8 | 4.5 | 178 | 100% |
|  | يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة . | 63 | 35.4 | 63 | 35.4 | 16 | 9.0 | 26 | 14.6 | 10 | 5.6 | 178 | 100% |
|  | تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة. | 68 | 38.2 | 46 | 25.8 | 45 | 25.3 | 17 | 9.6 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |

**تابع جدول (4/11)**

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الأفراد، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (4/12)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الرابع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| **الترتيب** | **المحـــددات** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأول** | 3 | تهتم الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب. | **3.93** | **1.04** |
| **الثاني** | 10 | تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة. | **3.90** | **1.05** |
| **الثالث** | 9 | يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة . | **3.80** | **1.22** |
| **الرابع** | 2 | تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين. | **3.73** | **1.11** |
| **الخامس** | 7 | تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل. | **3.62** | **1.14** |
| **السادس** | 4 | إتاحة فرص التدريب هو توجه رئيسي لدى الإدارة. | **3.61** | **1.11** |
| **السابع** | 1 | تهتم الإدارة بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر. | **3.55** | **1.01** |
| **الثامن** | 5 | يتم ترشيح الموظفين للتدريب حسب إمكانياتهم المعرفية. | **3.53** | **1.08** |
| **التاسع** | 8 | يتم إطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاصة بالعمل. | **3.43** | **1.18** |
| **العاشر** | 6 | تهتم الإدارة بتدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع. | **3.20** | **0.9992** |
| **المتوسط العام** | **3.63** |

من خلال الجدول السابق رقم (4/12) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو ممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تؤثر على أداء الأفراد يتبين أن عدد (9) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة (موافق) في حين كانت هناك عبارة واحدة فقط جاءت بمتوسط حسابي يقع في درجة (لا أدري) .

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي :

وفي الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (3) تهتم الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.04 .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (10) تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 1.05 .

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (9) يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 1.22 .

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (2) تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 1.11 .

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (7) تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 1.14

وتشير هذه المتوسطات العالية إلى أن ممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية هي متوفرة بدرجة واضحة ويدعم ذلك المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا المحور والتي بلغت 3.63 .

**خامساً : تؤثر المعايير الثقافية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد:**

**جدول (4/13)**

**التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو محددات المحور الخامس**

| **م** | **العبــــارات** | **خيــــــــــارات الإجابـــــــــــــة** | **المجموع** |
| --- | --- | --- | --- |
| **موافق جداً** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقاً** |
| **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** | **عدد** | **ن%** |
|  | الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة. | 37 | 20.8 | 81 | 45.5 | 23 | 12.9 | 34 | 19.1 | 3 | 1.7 | 178 | 100% |
|  | يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له. | 37 | 20.8 | 90 | 50.6 | 23 | 12.9 | 15 | 8.4 | 13 | 7.3 | 178 | 100% |
|  | يتم التسامح مع الأخطاء الغير مقصودة. | 20 | 11.2 | 91 | 51.1 | 15 | 8.4 | 32 | 18.0 | 20 | 11.3 | 178 | 100% |
|  | يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها . | 38 | 21.3 | 79 | 44.4 | 18 | 10.1 | 43 | 24.2 | 00 | 00 | 178 | 100% |
|  | تعتبر الأخطاء مصدراً للتعلم. | 41 | 23.0 | 73 | 41.0 | 40 | 22.5 | 23 | 12.9 | 1 | 0.6 | 178 | 100% |
|  | يتم تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها. | 32 | 18.0 | 83 | 46.6 | 29 | 16.3 | 32 | 18.0 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |
|  | يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل. | 19 | 10.7 | 63 | 35.4 | 24 | 13.4 | 64 | 36.0 | 8 | 4.5 | 178 | 100% |
|  | تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ العمل. | 71 | 39.9 | 59 | 33.1 | 15 | 8.4 | 31 | 17.5 | 2 | 1.1 | 178 | 100% |
|  | تتطلب مهام وظيفتي المزيد من التطور في المعارف. | 17 | 9.6 | 52 | 29.2 | 31 | 17.4 | 57**تابع جدول (4/13)** | 32.0 | 21 | 11.8 | 178 | 100% |
|  | تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي. | 53 | 29.8 | 96 | 53.9 | 16 | 9.0 | 13 | 7.3 | 00 | 00 | 178 | 100% |

يوضح الجدول السابق التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالمعايير الثقافة المشتركة وتأثيرها على أداء الأفراد، ومن ثم يمكن إعادة ترتيب هذه العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية وهو ما يوضحه الجدول التالي:

**جدول رقم (4/14)**

**المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالمحور الخامس مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية**

| **الترتيب** | **المحـــددات** | **المتوسط الحسابي** | **الانحراف المعياري** |
| --- | --- | --- | --- |
| **الأول** | 10 | تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي. | **4.06** | **0.8245** |
| **الثاني** | 8 | تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ العمل. | **3.93** | **1.13** |
| **الثالث** | 5 | تعتبر الأخطاء مصدراً للتعلم. | **3.73** | **0.9773** |
| **الرابع** | 2 | يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له. | **3.69** | **1.11** |
| **الخامس** | 1 | الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة. | **3.64** | **1.06** |
| **السادس** | 4 | يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها. | **3.62** | **1.07** |
| **السابع** | 6 | يتم تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها. | **3.62** | **1.01** |
| **الثامن** | 3 | يتم التسامح مع الأخطاء الغير مقصودة. | **3.33** | **1.22** |
| **التاسع** | 7 | يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل. | **3.11** | **1.14** |
| **العاشر** | 9 | تتطلب مهام وظيفتي المزيد من التطور في المعارف. | **2.92** | **1.21** |
| **المتوسط العام** | **3.56** |

من خلال الجدول السابق رقم (4/14) والذي يوضح المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو المعايير الثقافة المشتركة وتأثيرها على أداء الأفراد يتبين أن عدد (7) عبارات قد جاءت بمتوسطات حسابية تقع في درجة (موافق) بينما كان هناك ثلاث عبارات تقع في درجة (لا أدري) .

وكان ترتيب العبارات حسب المتوسطات الحسابية من الأهم فالأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي :

في الترتيب الأول جاءت العبارة رقم (10) تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.8245 .

وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (8) تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ العمل بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 1.13 .

وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (5) تعتبر الأخطاء مصدراً للتعلم. بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.9773 .

وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة رقم (2) يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له. بمتوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 1.11 .

وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة رقم (1) الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة. بمتوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 1.06 .

وتشير المتوسطات الحسابية العالية والتي جاءت على غالبية العبارات لهذا المحور إلى تأثير المعايير الثقافية المشتركة على أداء الأفراد ويتضح ذلك من المتوسط العام لهذا المحور والذي بلغ 3.56 .

**جدول رقم (4/15)**

**نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فرضيات الدراسة وفقاً للفئة العمرية**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **فرضيات الدراسة** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجة الحرية** | **متوسط المربعات** | **النسبة الفائية** | **الدلالة الإحصائية** | **الفروق** |
| الفرضية الأولى | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 10.32967.15377.482 | 4173177 | 2.5820.388 | 6.65 | 0.00 | توجد |
| الفرضية الثانية | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 4.60750.78955.396 | 4173177 | 1.1520.294 | 3.92 | 0.00 | توجد |
| الفرضية الثالثة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 5.48567.15572.640 | 4173177 | 1.3710.388 | 3.53 | 0.08 | لا توجد |
| الفرضية الرابعة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 1.297124.052125.350 | 4173177 | 0.3240.717 | 0.45 | 0.77 | لا توجد |
| الفرضية الخامسة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 7.02061.60068.620 | 4173177 | 1.7550.356 | 4.92 | 0.00 | توجد |

**α = 0.05**

من خلال الجدول السابق رقم (4/15) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية وُجد أن الدلالة الإحصائية للفرضية الأولى والثانية والخامسة وهي جميعاً قيما أقل من 0.05 مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للفئة العمرية أقل من 25 سنة من ناحية وبقية الفئات العمرية الأخرى لصالح الفئات العمرية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير الفئة العمرية على تأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

كذلك تبين وجود فروق نحو محور ثقافة العمل الجماعي بين نفس الفئة العمرية أقل من 25 سنة لصالح الفئات العمرية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير الفئة العمرية على تأثير ثقافة العمل الجماعي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

كذلك تبين وجود فروق نحو محور المعايير الثقافية المشتركة بين نفس الفئة العمرية أقل من 25 سنة لصالح الفئات العمرية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير الفئة العمرية على تأثير المعايير الثقافية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

**جدول رقم (4/16)**

**نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فرضيات الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **فرضيات الدراسة** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجة الحرية** | **متوسط المربعات** | **النسبة الفائية** | **الدلالة الإحصائية** | **الفروق** |
| الفرضية الأولى | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 8.71368.76977.482 | 3174177 | 2.9040.395 | 7.34 | 0.000 | توجد |
| الفرضية الثانية | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 0.99654.40055.396 | 3174177 | 0.3320.313 | 1.06 | 0.36 | لا توجد |
| الفرضية الثالثة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 4.57168.06972.640 | 3174177 | 1.5240.391 | 3.89 | 0.01 | توجد |
| الفرضية الرابعة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 5.972119.378125.350 | 3174177 | 1.9910.686 | 2.90 | 0.06 | لا توجد |
| الفرضية الخامسة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 6.37062.25068.620 | 3174177 | 2.1230.358 | 5.93 | 0.00 | توجد |

**α = 0.05**

من خلال الجدول السابق رقم (4/16) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي وُجد أن الدلالة الإحصائية للفرضية الأولى والثالثة والخامسة وهي جميعاً قيما أقل من 0.05 مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل الدراسي. فيما كانت الدلالة الإحصائية للفرضية الثانية والرابعة أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل الدراسي على الفرضية الثانية فقط. وكانت الفروق فيما يتعلق بمحور الثقة بين المؤهل الدراسي اقل من ثانوي من ناحية وبقية المؤهلات الأخرى لصالح المؤهلات الدراسية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المؤهل الدراسي على تأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

وفيما يتعلق بمحور الرؤية المشتركة تبين أنه كانت هناك فروق مصدرها فئة المؤهلات اقل من ثانوي من ناحية وبقية المؤهلات الأخرى لصالح المؤهلات الدراسية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المؤهل الدراسي على تأثير الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

كذلك محور المعايير الثقافية المشتركة كانت هناك فروق مصدرها أصحاب المؤهل اقل من ثانوي من ناحية وبقية المؤهلات الأخرى لصالح المؤهلات الدراسية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المؤهل الدراسي على تأثير المعايير الثقافية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

**جدول رقم (4/17)**

**نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فرضيات الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **فرضيات الدراسة** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجة الحرية** | **متوسط المربعات** | **النسبة الفائية** | **الدلالة الإحصائية** | **الفروق** |
| الفرضية الأولى | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 6.36271.12077.482 | 3174177 | 2.1210.409 | 5.18 | 0.11 | لا توجد |
| الفرضية الثانية | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 1.84353.55355.396 | 3174177 | 0.6140.308 | 1.99 | 0.11 | لا توجد |
| الفرضية الثالثة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 3.07369.56772.640 | 3174177 | 1.0240.400 | 2.56 | 0.05 | توجد |
| الفرضية الرابعة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 1.826123.524125.350 | 3174177 | 0.6090.710 | 0.85 | 0.46 | لا توجد |
| الفرضية الخامسة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 5.78962.83168.620 | 3174177 | 1.9300.361 | 5.34 | 0.20 | لا توجد |

**α = 0.05**

من خلال الجدول السابق رقم (4/17) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة وُجد أن الدلالة الإحصائية للفرضية الثالثة كانت 0.05 مما يعني وجود فروق دالة إحصائية في حين كانت باقي الفرضيات أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة على أربعة محاور فقط ، أما محور الرؤية المشتركة فكان مصدر الفروق هي فئة أصحاب سنوات الخبرة من 5-10 سنوات لصالح فئة أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات وهذه النتيجة تبين أثر متغير سنوات الخبرة على تأثير الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

**جدول رقم (4/18)**

**نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفرق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو فرضيات الدراسة وفقاً للمستوى الإداري**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **فرضيات الدراسة** | **مصدر التباين** | **مجموع المربعات** | **درجة الحرية** | **متوسط المربعات** | **النسبة الفائية** | **الدلالة الإحصائية** | **الفروق** |
| الفرضية الأولى | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 2.93574.54777.482 | 2175177 | 1.4670.426 | 3.44 | 0.03 | توجد |
| الفرضية الثانية | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 0.12755.26955.396 | 2175177 | 6.3740.316 | 0.20 | 0.81 | لا توجد |
| الفرضية الثالثة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 6.25966.38172.640 | 2175177 | 3.1300.379 | 8.25 | 0.00 | توجد |
| الفرضية الرابعة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 10.965114.385125.350 | 2175177 | 5.4820.654 | 8.38 | 0.00 | توجد |
| الفرضية الخامسة | بين المجموعاتداخل المجموعاتالإجمالي | 2.98865.63268.620 | 2175177 | 0.9960.377 | 2.64 | 0.05 | توجد |

**α = 0.05**

من خلال الجدول السابق رقم (4/18) الخاص بإجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري وُجد أن الدلالة الإحصائية للفرضية الأولى والثالثة والرابعة والخامسة وهي جميعاً قيما أقل من 0.05 مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الإداري. فيما كانت الدلالة الإحصائية للفرضية الثانية أكبر من 0.05 مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمستوى الإداري على الفرضية االثانية. وفيما يتعلق بمحور الثقة فكان مصدر الفروق المستوى الإداري إدارة وسطى من ناحية وبقية المستويات الإدارية الأخرى لصالح المستويات الإدارية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المستوى الإداري على تأثير الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

أما محور الرؤية المشتركة فكان مصدر الفروق المستوى الإداري إدارة وسطى من ناحية وبقية المستويات الإدارية الأخرى لصالح المستويات الإدارية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المستوى الإداري على تأثير الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

أما محور ممارسات الإدارة فكانت الفروق مصدرها المستوى الإداري إدارة وسطى من ناحية وبقية المستويات الإدارية الأخرى لصالح المستويات الإدارية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المستوى الإداري على تأثير ممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

أما محور المعايير الثقافية المشتركة فكان مصدر الفروق المستوى الإداري إدارةتنفيذية من ناحية وبقية المستويات الإدارية الأخرى لصالح المستويات الإدارية الأخرى وهذه النتيجة تبين أثر متغير المستوى الإداري على تأثير المعايير الثقافية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.

**الفصل الخامس**

**النتائج والتوصيات**

* **تمهيــــد**
* **أولاً : ملخص الدراسة**
* **ثانياً : نتائج الدراسة**
* **ثالثاً : توصيات الدراسة**
* **رابعاً : مصادر البحث**
* **خامساً : الملاحق**

**تمهيــد:**

 يتضمن هذا الفصل عرضا موجزاً لأهم نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة التطبيقية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات التي يرى الباحث بأنها ضرورية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء الموظف في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ويشتمل هذا الفصل على ما يلي :

أولاً :ملخص الدراسة.

ثانياً : نتائج الدراسة.

ثالثاً : توصيات الدراسة.

رابعاً : مصادر البحث.

خامساً: الملاحق.

أولاً: ملخص الدراسة:

**مشكلة الدراسة:**

إن أداء العاملين في المنظمات يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة، وبالتالي فإن لثقافة المنظمة دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين في المنظمات، وذلك طبقاً لطبيعة وقوة الثقافة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة، وعليه فإن أسلوب أداء الموظف في عمادة القبول والتسجيل على سبيل المثال بجامعة الملك عبد العزيز يتسم بتقديم خدمات عديدة سواء للطلاب أو لهيئة التدريس، وهو يختلف عما يقدمه بقية العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى، كما أن بيئة العمل تساعد إما على تسهيل وتشجيع استخدام درجة عالية من التقنية، وإما على إعاقتها، أيضاً تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة فيها. ومن هنا تأتي أهمية التركيز على دراسة الثقافة التنظيمية في البيئة السعودية.

**أهداف الدراسة:**

1. شرح معنى وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز.
2. التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز على كفاءة أداء الموظف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف بجامعة الملك عبد العزيز مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
4. تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في التحفيز والتفاعل الإيجابي من حيث التأهيل والتدريب للموظف مع تطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. توضيح دور التقنية الحديثة في رفع كفاءة الأداء في الإدارة الإلكترونية.

**فرضيات الدراسة:**

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية وأداء الموظف.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة العمل الجماعي لدى العاملين وأداء الموظف.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة للأفراد وأداء الموظف.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة وأداء الموظف.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعايير الثقافية المشتركة وأداء الموظف.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في أداء الموظف تعزى إلى العوامل الديموغرافية للمبحوثين.

**المنهج المستخدم:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، عن طريق استبانة تكونت من جزئين الأول يحتوي على المعلومات المتعلقة بخصائص العينة مثل (السن ، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

أما الجزء الثاني فيتكون من مجموعة من العبارات المغلقة يشير المجيب إلى اختياره من بين اختيارات متدرجة (وفق مقياس ليكرت الخماسي) .

ثانياً: نتائج الدراسة :

**توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:**

1. الموظفون الإداريون بجامعة الملك عبد العزيز بجدة يدركون أبعاد الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية، ومن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن أهم تأثيرات الثقة على أداء الأفراد هي :
	* يستخدم الموظفون قدراتهم في إنجاز الأعمال.
	* يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الأخوة والزمالة .
	* يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل.
	* تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين.
	* يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل.

2- يرى الموظفون أن ثقافة العمل الجماعي متحققة في داخل العمل وتؤثر على أداء الأفراد وكانت أهم هذه المؤشرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة:

* تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين.
* يعمل الموظفون معاً بشكل جماعي.
* يشارك الموظفون في أقسام مختلفة في لجان مشتركة.
* يخضع الموظف مصالحه لمصلحة الجماعة.
* يشارك الموظفون في أقسام مختلفة في فرق عمل.

3 - أن أهم ملامح الرؤية المشتركة لدى الموظفين وتأثيرها على أداء الأفراد:

* يسود فهم متبادل بين الموظفين.
* لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه.
* يتخاطب الموظفون في أمور العمل بلغة مشتركة.
* يسمح للموظفين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم.
* لدى الموظفين أهداف مشتركة.

4 - تؤثر ممارسات الإدارة على أداء الأفراد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي:

* تهتم الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب.
* تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة.
* يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة.
* تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين.
* تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل.

5 - تؤثر المعايير الثقافية المشتركة على أداء الأفراد من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كالتالي :

* تتاح الفرصة للموظفين للتعرف على مستوى إنجازهم لمهام عملهم.
* يسمح للموظفين باستعمال تقديرهم الشخصي في طريقة تنفيذ العمل.
* تعتبر الأخطاء مصدراً للتعلم.
* يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له.
* الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة.

6 - توجد فروق دالة إحصائياً في متغير العمر نحو أبعاد الثقة ، وثقافة العمل الجماعي، المعايير الثقافية المشتركة. بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً نحو بُعدي الرؤية المشتركة، و ممارسات الإدارة.

7 - توجد فروق دالة إحصائياً في متغير المؤهل الدراسي نحو أبعاد الثقة، والرؤية المشتركة، والمعايير الثقافية المشتركة. بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً نحو بُعدي ثقافة العمل الجماعي، وممارسات الإدارة.

8 - لا توجد فروق دالة إحصائياً في متغير سنوات الخبرة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية الخمسة التي تم تحديدها في الدراسة.

9 - توجد فروق دالة إحصائياً في متغير المستوى الإداري نحو أبعاد الثقة، والرؤية المشتركة، وممارسات الإدارة ، بينما لا توجد فروق دالة إحصائياً نحو بُعدي ثقافة العمل الجماعي، والمعايير الثقافية المشتركة.

ثالثاً : توصيات الدراسة :

في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي توصلت إليها يقدم الباحث التوصيات التالية :

1. أن تهتم إدارة الجامعة بتنمية قدرات الموظفين وتحفيزهم وأن تهتم بدور العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها في تحسين مستوى الأداء لدى الأفراد.
2. إعطاء الموظفين المرونة الكافية التي تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة وتتيح لهم إظهار قدراتهم.
3. إتاحة الفرصة للتدريب على رأس العمل للموظفين في أعمال أخرى غير أعمالهم الحالية حتى تتاح لهم الفرصة لأداء أكثر من عمل من خلال التدريب على المهام المختلفة في نطاق الوظيفة الحالية التي يشغلها كل موظف.
4. العمل على إشعار الأفراد بالأمان وذلك بحمايتهم مما قد يترتب على التغيير والتحديث في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية وإتاحة الفرصة لهم للتدريب ورفع مستواهم العلمي والعملي لمواكبة التطور المرتبط بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. التركيز على بُعد الثقافة الجماعية من خلال المشاركة الجماعية في وضع الأهداف ، زيادة عدد الاجتماعات على مستوى الإدارات والأقسام.
6. إتاحة الفرصة للتعبير عن الآراء.
7. تعريف الموظفين بالخطة الاستراتيجية للجامعة ونشرها على كافة المستويات الإدارية.
8. إيجاد برنامج لتحفيز الموظفين الذين يساهمون في خلق أو تطوير أو تقديم أفكار جديدة تضيف قيمة لتحسين العمل.
9. تنظيم دورات تساهم في بناء علاقات اجتماعية إيجابية في محيط العمل وإشراك أكبر عدد من الموظفين.

10. الاهتمام بعمل دراسات مكثفة للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الملك عبد العزيز ومعرفة تأثيرها على بعض المتغيرات التنظيمية وذلك لأثرها الكبير.

رابعاً : مصادر البحث:

أ- العربية

إبراهيم ، ليث سعد الدين حسين (2004م)، " الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة : إمكانات ومتطلبات التطبيق ". المجلة العربية للإدارة ، مج (24) ع (2) ، القاهرة : المنظمة العربية للإدارة العامة.

أبو مغايض ، يحيى محمد (2004م) ، الحكومة الإلكترونيـة : ثـورة على العمـل الإداري التقليـدي . الريـاض : ( د ، ن ).

الأشعري، أحمد بن داود المزجاجي (1428هـ) ، الوجيز في طرق البحث العلمي، ط1. جدة : خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

أيوب ، نادية (2004م)، " الإدارة الإلكترونية ". (الملتقى الإداري الثاني) الرياض : الجمعية السعودية للإدارة .

البداينة، ذياب، وعلي محمد العضايلة (1416هـ- 1996م)، قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية، مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، مج (8)، ع (1)، الرياض: جامعة الملك سعود.

جبر، محمد صدام (2002م)، "الموجة الإلكترونية القادمة : الحكومة الإلكترونية". الإداري ، ع (91) ، مسقط : معهد الإدارة العامة.

الحازمي ، عبدالله بن عبد المعين (1423هـ)، معوقات استخدام الحاسب الآلي في العمل الإداري . رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حريم ، حسين، رشاد الساعد (2005م)، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية : دراسة ميدانية للقطاع المصرفي في الأردن، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان: مطابع الجامعة.

حريم ، حسين (1999م)، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ، ط1، عمان : دار زهران.

حسن، رواية (2000م)، السلوك في المنظمات، ط1، لإسكندرية: الدار الجامعية.

الحمادي ، بسام عبدالعزيز ، وليد سليمان الحميضي (2004م)، " الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية : الخطط والمبادرات ". (الندوة الدورية العاشرة في مجال الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون الخليجي ) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.

درويش ، علي محمد (2005م)، تطبيقات الحكومة الإلكترونية . رسالة ماجستير منشورة ، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ديوان الخدمة الكويتي (2004م)، " الحكومة الإلكترونية : الواقع والمقومات وسبل التطبيق بدول مجلس التعاون الخليجي ". (الندوة الدورية العاشرة في مجال الخدمة المدنية بدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية) الرياض : معهد الإدارة العامة .

رضوان ، رأفت (2004م)، الإدارة الإلكترونية . القاهرة : مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء .

السبيعي ، مناحي عبدالله (2005م) ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : المملكة العربية السعودية.

السلمي ، علي (2001م)، خواطر في الإدارة المعاصرة ، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

 السواط، طلق، وسعود العتيبي (1419هـ/ 1998م)، البعد الوقتي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مج (12)، ع (1)، جدة: مطابع الجامعة.

الشاعر ، عبد الرحمن إبراهيم (2004م)، تقنية المعلومات والاتصال ، الرياض : دار ثقيف للنشر والتأليف .

شلبي، عثمان (2001م)، الإحصاء الاجتماعي، القاهرة: مكتبة النهضة.

الصباب، أحمد عبدالله ، وآخرون (2002م، 1423هـ)، ط1، أساسيات الإدارة الحديثة، جدة.

الصرايرة، محمد ، ومحمد عايش (1999م)، الاتصال التنظيمي إطار نظري، الأردن جامعة اليرموك.

الطعامنه ، محمد محمود ، وطارق شريف العلوش (2004م) ، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

عبيدات، ذوقان، وآخرون (2001م)، البحث العلمي مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط7، عمّان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

العديلي ناصر محمد (1416هـ/1995م)، السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن)، ط1، الرياض: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.

 العساف ، صالح حمد (2003م) ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، ط3، الرياض : مكتبة العبيكان .

عطا الله ، سامي (2000م) ، الحكومة الإلكترونية : اعتبارات للدول العربية. (تعريب هدى يعقوب ) ، الكويت : مكتب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

العمري ، سعيد معلا (2003م) ، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية . رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم.

فهمي، محمد شامل بهاء الدين (2005)، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج **SPSS** ، الجزء الأول، الرياض: إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة.

القحطاني، سالم وآخرون (1421هـ)، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على برنامج **SPSS**، الرياض: المطابع الوطنية الحديثة.

القريوتي، محمد قاسم (2000م)، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمَّان: دار الشروق.

ماهر، أحمد (2000م)، تقليل العمالة، ط1، الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري، سعيد محمد (1999م)، التنظيم والإدارة "مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الإسكندرية: الدار الجامعية.

مصطفى، أحمد سيد (2000م )، إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، الزقازيق: جامعة الزقازيق.

مفتي ، محمد حسن (2004م)، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها : أنموذج إداري جديد". (كتيب) المجلة العربية ، ع(89) ، الرياض : ( ب . ن. ).

النجار، فريد (1999م)، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية " الذكاء السلوكي " ، ط1، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.

نجم ، نجم عبود (2004م) ، الإدارة الإلكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، الرياض : دار المريخ للنشر.

النمر ، سعود بن محمد وآخرون (2006م) ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف، ط6، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.

الهميلي ، يوسف جاسم (2003م) ، واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية : المعوقات والحلول، (ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات) ، الرياض : معهد الإدارة العامة.

هيجان، عبدالرحمن أحمد (1412هـ/ 1992م)، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين : الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، مجلة الإدارة العامة.

ياسين ، سعد غالب (2005م)، الإدارة الإلكترونية وآفاق وتطبيقاتها العربية، الرياض : معهد الإدارة العامة .

 **ب- الأجنبية:**

Chebib Soubhi (2001), The E-Government Imperatives for Success .Symposium E-Government Experiences and Applications. Addawha.

James H. Donnelly, JR. and James L.Gibson & John M.Ivancevich )1995(, Fundamentals of Management, BPI-Irwin, Boston, Seventh edition.

Jerald Greenberg and Robert A.Baron (1987), Behavior in Organizations, Auyn and Bacon, Bostor, Fourth Edition, Company, Boston, Second edition.

Patricia Buhler (2001), Management Skills, Hlpha Books, Indianapolis (USA).

Ramon J.Aldag and Timothy M. Stearns (1991), Management, South – Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio (U.S.A), Second edition.

Richard L.Daft & Dorothy Marcic (2001), Understanding Management, Harcourt College Publishers, New York, Third edition.

Uma, Sekaran (2000), Research Methods for Manager: A skill – Building Approach, 3rd Jone willy & sons, New York.

خامساً: الملاحـــق

* خطاب الاستبانة
* استمارة الاستبانة

**قسم الإدارة العامة**

**كلية الإقتصاد والإدارة**

**جامعة الملك عبد العزيز بجدة**

**استمارة استبانة**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

 هذه الاستبانة هي لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير بعنوان:

**تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظف في الإدارة الإلكترونية**

 آمل وأتوقع منكم الدعم من خلال المشاركة في الإجابة على الاستبانة وإعادتها إلى الباحث، مع ضمان الآتي:

* سرية المعلومات والبيانات من مسئوليات الباحث.
* إستخدام الإجابات لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً حسن تعاونكم ،،،

الباحث

**أرجو التكرم بوضع علامة (√) في الخانة المناسبة:**

#### ( أ ) أسئلة عامــة:-

|  |  |
| --- | --- |
| **س1 : العمـــر:-** |  |
| أقل من 25 سنة | ( ) |
| 25 – أقل من 30 سنة | ( ) |
| 30 – أقل من 35 سنة | ( ) |
| 35 – أقل من 40 سنة | ( ) |
| 40 سنة فأكثر | ( ) |
| **س2 : المؤهل الدراسي:-** |  |
| أقل من ثانوي | ( ) |
| ثانوي | ( ) |
| بكالوريوس | ( ) |
| دراسات عليا | ( ) |
| **س3 : عدد سنوات الخبرة:-** |  |
| أقل من 5 سنوات | ( ) |
| من 5 – إلى أقل من 10 سنوات | ( ) |
| من 10- إلى أقل من 15 سنة | ( ) |
| 15 سنة فأكثر | ( ) |
| **س4 : المستوى الإداري** |
| إدارة عليا | ( ) |
| إدارة وسطى | ( ) |
| إدارة تنفيذية | ( ) |

**ثانياً : البيانات العلمية:**

**فيما يلي قائمة لبعض المحددات المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على الأداء. الرجاء توضيح وجهة نظرك الشخصية نحو كل عبارة والتي تمثل أحد أو بعض هذه المحددات؛ وذلك من خلال وضع علامة (√) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك:**

**أولاً : تؤثر الثقة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العبـــــــارات** | **موافق جدا** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقا** |
|  | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الإدارة والموظفين. |  |  |  |  |  |
|  | تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين الموظفين. |  |  |  |  |  |
|  | لدى الموظف استعداد للمشاركة مع زملائه دون خوف من فقدان وظيفته. |  |  |  |  |  |
|  | يتبادل الموظفون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالعمل. |  |  |  |  |  |
|  | يتبادل الموظفون الأفكار والآراء لتطوير العمل. |  |  |  |  |  |
|  | يدرك الموظفون أنهم مسئولين عن تحسين أداء أعمالهم دون الحاجة إلى تدخل رقابي. |  |  |  |  |  |
|  | يتسم أداء الموظفين بدافعية كبيرة دون تدخل من الإدارة |  |  |  |  |  |
|  | يغلب على العلاقات بين الموظفين روح الأخوة والزمالة. |  |  |  |  |  |
|  | يشعر الموظف أنه يأخذ كل حقوقه دون مطالبة. |  |  |  |  |  |
|  | يستخدم الموظفون قدراتهم في إنجاز العمل. |  |  |  |  |  |

**ثانياً : تؤثر ثقافة العمل الجماعي كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العبـــــــارات** | **موافق جدا** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقا** |
|  | تتبادل الأقسام الإدارية خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها. |  |  |  |  |  |
|  | يكلف الموظفون في قسم معين القيام بإنجاز أعمال تخص أقسام أخرى. |  |  |  |  |  |
|  | يشارك الموظفون في أقسام مختلفة في فرق عمل. |  |  |  |  |  |
|  | يشارك الموظفون في أقسام مختلفة في لجان مشتركة. |  |  |  |  |  |
|  | يخضع الموظف أهدافه لأهداف الجماعة . |  |  |  |  |  |
|  | يخضع الموظف مصالحه لمصلحة الجماعة . |  |  |  |  |  |
|  | تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين. |  |  |  |  |  |
|  | يضع الموظفين الأهداف بصورة جماعية. |  |  |  |  |  |
|  | يعمل الموظفون معاً بشكل جماعي . |  |  |  |  |  |
|  | التنافس بين الموظفين في العمل تسوده روح المنافسة الشريفة البعيدة عن الصراعات. |  |  |  |  |  |

**ثالثاًً : تؤثر الرؤية المشتركة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العبـــــــارات** | **موافق جدا** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقا** |
|  | لدى الموظفين رؤية واضحة مشتركة لطبيعة العمل الذي يؤدونه. |  |  |  |  |  |
|  | لدى الموظفين أهداف مشتركة. |  |  |  |  |  |
|  | لدى الموظفين منظومة عادات مشتركة حول العمل. |  |  |  |  |  |
|  | لدى الموظفين إدراكات مشتركة حول العمل. |  |  |  |  |  |
|  | يسود فهم متبادل بين الموظفين. |  |  |  |  |  |
|  | يتخاطب الموظفون في أمور العمل بلغة مشتركة. |  |  |  |  |  |
|  | يتخاطب الموظفون في أمور العمل بمفاهيم مشتركة. |  |  |  |  |  |
|  | يتبادل الموظفون سرد قصص النجاح والإبداع في العمل. |  |  |  |  |  |
|  | يُسمح للموظفين بإبداء آرائهم نحو القرارات المتعلقة بوظيفتهم. |  |  |  |  |  |
|  | يتم عمل اجتماعات دورية يُدلي فيها الموظفون بآرائهم نحو العمل. |  |  |  |  |  |

**رابعاً : تؤثر ممارسات الإدارة كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء الأفراد**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العبـــــــارات** | **موافق جدا** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقا** |
|  | تهتم الإدارة بنقل الممارسات الأفضل من قسم إلى آخر. |  |  |  |  |  |
|  | تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للموظفين. |  |  |  |  |  |
|  | تهتم الإدارة بتطوير الموظفين من خلال التدريب. |  |  |  |  |  |
|  | إتاحة فرص التدريب هو توجه رئيسي لدى الإدارة.  |  |  |  |  |  |
|  | يتم ترشيح الموظفين للتدريب حسب إمكانياتهم المعرفية. |  |  |  |  |  |
|  | تهتم الإدارة بتدوير الموظفين بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع. |  |  |  |  |  |
|  | تهتم الإدارة بتحفيز الموظفين على المشاركة الإيجابية في تحقيق أهداف العمل. |  |  |  |  |  |
|  | يتم إطلاع كافة الموظفين على خطط التطوير الخاصة بالعمل. |  |  |  |  |  |
|  | يوجد تحديد واضح لمهام كل وظيفة . |  |  |  |  |  |
|  | تحرص الإدارة على أن تكون تقارير تقييم الأداء للموظفين تتم بصورة عادلة. |  |  |  |  |  |

**خامساً : تؤثر المعايير الثقافية المشتركة على أداء الأفراد**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **م** | **العبـــــــارات** | **موافق جدا** | **موافق** | **لا أدري** | **غير موافق** | **غير موافق إطلاقا** |
|  | الموظف منفتح على الأفكار والمعارف الجديدة. |  |  |  |  |  |
|  | يتقبل الموظف انتقادات الآخرين له. |  |  |  |  |  |
|  | يتم التسامح مع الأخطاء الغير مقصودة. |  |  |  |  |  |
|  | يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها . |  |  |  |  |  |
|  | تعتبر الأخطاء مصدراً للتعلم. |  |  |  |  |  |
|  | يتم تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها. |  |  |  |  |  |
|  | يتم تشجيع الابتكار والتجديد في أساليب أداء العمل. |  |  |  |  |  |
|  | تسمح لي وظيفتي استعمال تقديري الشخصي في طريقة تنفيذ العمل. |  |  |  |  |  |
|  | تتطلب مهام وظيفتي المزيد من التطور في المعارف. |  |  |  |  |  |
|  | تتاح لي الفرصة من المدير المباشر للتعرف على مستوى إنجازي لمهام عملي. |  |  |  |  |  |