

دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيقات الإدارة الإلكترونية

دراسة ميدانية في جامعة ميسان

**"Role of Organizational culture in the contemporary trend
toward electronic management applications field study in
Maysan University**

أ.م فاضل عباس حسن

هيئة التعليم التقني / المعهد التقني / العمارة

المستخلص

استهدف البحث قياس ابعاد الثقافة التنظيمية ودورها في مشروع تطبيق الادارة الالكترونية ، اجري البحث على عينة من المديرين في قطاع التعليم العالي – جامعة ميسان ، بني البحث على فرضية رئيسة مفادها ان ((تحقق الثقافة التنظيمية بمتغيراتها المتعددة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بمشروع تطبيق الادارة الالكترونية)) ، استخدم الباحث الاسلوب الوصفي في الجانب النظري والتحليل الاحصائي في الجانب التطبيقي ، وطورت لهذا الغرض استمارة استبيان تناسب طبيعة البحث واهدافه. توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ((الثقافة التنظيمية السائدة لدى المنظمة المبحوثة تتصف بالقوة والتماسك اذ جاءت بدرجة اهمية بمستوى (مهم) على مساحة المقياس ، كما خرج البحث بجملة من التوصيات كان من اهمها (المبادرة الجادة نحو تأسيس الجامعة الالكترونية على ان تتضمن تخصصات في ادارة الاعمال الالكترونية وادارة المعرفة والمعلوماتية وتقنيات الحاسوب والبرامجيات.

Abstract

The Research aimed to measuring the dimensions of organizational culture and its role to the project application of electronic management, It is achieved on a sample of managers in the sector of Higher Education - University of Maysan, It has been based on a basic hypothesis, that ((check the organizational culture with multiple variable correlation significant moral with project application of the electronic management)), the

researcher used the descriptive method in the theoretical part, and statistical analysis in practical part, and developed for this purpose a questionnaire

suitable for the nature of the research and goals. The research point out many conclusions, the most important of which ((culture, organizational, prevailing in the organization examined, characterized by force and coherence as it came highly significance level (important) on an area of the scale. The research concluded with number of recommendations was the most important (initiative Avenue towards the establishment of the electronic University that include specialties in the management of e-business and knowledge management, information and computer technology and software.

المقدمة

تؤدي الثقافة التنظيمية (Organizational Culture) دورا مهما في عملية التحول نحو بناء منظمات الكترونية واحدة بما تتضمنه من قيم وقواعد سلوكية كونها تحدد انماط العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبينهم وبين المتعاملين مع المنظمة من جهة اخرى ، فالثقافة التنظيمية تبقى باستمرار موضع التطوير والتغيير وبحسب فاعلية المنظمة من اجل التعلم وطلب التكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الاعمال وبخاصة التأثيرات الجوهرية التي تعززها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت ولا يخفى ما لموضوع الادارة الالكترونية (e- Management) من تأثير فعال في حاضر المنظمات ومستقبلها في ظل تنامي الثورة الرقمية التي تؤكد الحتمية التقنية بلا منازع لذلك اصبحت عملية الانتقال الى الادارة الالكترونية ضرورة حتمية يجب السعي الى تطبيقها في كل مرافق الدولة ومنظمات الاعمال التي تروم مواكبة عصر الثورة المعرفية ومسايرة عملية الاتصالات العالمية ضرورية ؛ وذلك لما لها من ايجابيات في تحسين مستوى الخدمات وتخفيض التكاليف وتيسير الاجراءات فضلا عن تحقيق الشفافية في اداء الاعمال اذ انها عملية تحول نحو مستقبل ايجابي يتطلب استجابة عالية في منظور وقيم وسلوك العاملين أي ثقافة المنظمة لغرض ايجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة لأنها تعد العنصر الاساس في تطبيقات الادارة الالكترونية ومساعدة ادارة المنظمة في تحقيق اهدافها وطموحاتها ، لقد اثبتت التجارب بأن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تعطي للمنظمة القدرة على الدخول الى عالم الرقمنة ببسر لأنها تستمد من العاملين الرؤية الواضحة والفهم الاعمق للطريقة التي تؤدي بها الاشياء فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة نحو الافضل كلما كانت المنظمة اقدر على التغيير وحرص على الافادة منه أي لا بد من وجود اطار من التكامل الثقافي بين المنظمة وبينتها من اجل استيعاب الطفرة النوعية التي أحدثتها الثورة التقنية على صعيد اداء الاعمال وبالنظر لحاجة العديد من المنظمات الى دراسة متخصصة في مجال توظيف الثقافة التنظيمية لغرض ولوج عالم الادارة الالكترونية وتذليل متطلبات تطبيقها قدر الامكان ؛ جاء هذا البحث ليسلط الضوء على اوجه تلك

العلاقة وكيفية توظيفها بالشكل الذي يواكب عصر الفتوحات الالكترونية، وباتجاه تحقيق اهداف البحث الاساسية ، فانه سيتضمن اربع محاور اساسية لبلورة غرضه واسباب اختياره وطرق تحقيق اهدافه والقضايا المفيدة التي يمكن التوصل اليها ، المحور الاول سيتناول منهجية البحث ودراسات

سابقة ، اما المحور الثاني فسيتطرق للخلفية النظرية لمتغيرات البحث ، وفي المحور الثالث سيتم تطوير مقاييس البحث واختبارها كذلك عرض نتائج البحث واختبار فرضياته والمحور الاخير سيتناول ابرز الاستنتاجات واهم التوصيات التي تم التوصل اليها في ضوء نتائج البحث.

المحور الاول : منهجية البحث

يتناول هذا المحور منهجية البحث وذلك من خلال عرض مشكلة البحث وأهميته واهدافه فضلا عن توضيح اهم متغيراته ومخططة وفرضياته انتهاء بأدوات التحليل والمعالجة الاحصائية .

1- مشكلة البحث: ان الوعي بثقافة المنظمة وادارتها بطريقة كفؤة وفاعلة تساعد في عملية تخطيط وتطبيق نظم وادوات ووسائل الانتقال الى الادارة الالكترونية بوصفها متغيرا معاصرا طرأ على مفاهيم وممارسات الفكر الاداري وفي حالة تغييب الوعي بثقافة المنظمة قد يؤدي ذلك الى تكريس الفجوة بين القائمين على مشروع تطبيق الادارة الالكترونية من جهة والعاملين داخل المنظمة من جهة اخرى وربما سيؤدي ذلك الى مقاومتهم لهذا المتغير في حالة شعورهم بفقدان مناصبهم او مراكزهم الادارية وبالتالي فشل عملية التحول نحو الادارة الالكترونية بالكامل ولا يخفى ان المنظمات الراحبة في الاقتصاد الحالي هي التي لديها اصول تستند بصورة رئيسة الى ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب الانفجارت الرقمية التي تعصف رباحها بالمنظمات كل لحظة وحتى شبكات الحاسوب بوصفها كينونات مستقلة اذا لم يدرها افراد مؤمنون بعملية التحول لن يكتب لها النجاح ، من المعلوم ان التاريخ البشري يتحول شيئا فشيئا نحو مستقبل ايجابي على صعيد تقنيات المعرفة واجهزة الاتصال لذلك يتطلب الامر حدوث تحولات نوعية حتى في منظور الافراد العاملين وقيمهم وسلوكهم مما يعني وجود علاقة تبادلية بين ثقافة المنظمة وتطبيقات الادارة الالكترونية .

لذلك تنحصر مشكلة البحث في مدى قدرة المديرين على توظيف ثقافة المنظمة السائدة بما تحمله من قيم وتقاليذ وانماط قيادة واساليب اتخاذ القرار لتسهيل عملية الانتقال الى الادارة الالكترونية على صعيد الجامعة العراقية من دون معوقات لاسيما في مجال الاتصالات والحوسبة لضمان نجاح عملية الانتقال بيسر من ناحية ، ومواكبة التطورات النوعية المتسارعة بأبعادها المتعددة التي تحيط بالمنظمة من ناحية اخرى ، لذا يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات الاتية:

- 1- ما مدى توفر ابعاد الثقافة التنظيمية في بيئة التطبيق ، وما مدى مساهمتها في تعزيز عملية الانتقال الى مشروع تطبيق الادارة الالكترونية.
- 2- ما هي ابعاد الادارة الالكترونية وما مدى توافرها في بيئة التطبيق على صعيد الجامعة العراقية.
- 3- ما مدى قدرة المديرين في توظيف مكونات الثقافة التنظيمية لغرض تسهيل عملية تطبيق مشروع الادارة الالكترونية بدون معوقات في المنظمة المبحوثة.
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية ومشروع الادارة الالكترونية على صعيد المنظمة المبحوثة .

2- اهمية البحث :

تكمن اهمية البحث في التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بأبعادها المتعددة وتجسيدها وفق رؤية معاصرة في تسهيل عملية الانتقال باتجاه تطبيق ناجح لنظم الادارة الالكترونية ضمن

حسابات الحوسبة وعصر الانترنت ، ثم تحديد وبيان اي من ابعاد الادارة الالكترونية سائدا في بيئة التطبيق على صعيد الجامعة العراقية قيد الدراسة بعد ان اصبحت تطبيقاتها تعد بمثابة مرحلة حتمية ضمن ممارسات الفكري الاداري المعاصر ؛ فلا بد من مواكبتها وركوب موجتها عاجلا ام أجلا فكانت الدافع الاساس للخوض في هذه الدراسة.

3- اهداف البحث:

في ضوء مشكلة البحث تتحدد الاهداف المتوخاة من معالجتها بما يأتي:

- 1- اشارة الاهتمام حول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقته بالإدارة الالكترونية حصرا بوصفه إسهامة نظرية مدعمة بالتحليلات الميدانية في مجال المتغيرين ، اذ لاحظنا هنالك عملية تباطؤ لدى مؤسساتنا العلمية في مستوى الاستجابة لمتطلبات الدخول الى العالم الرقمي ، ولا يخفى ان موضوع الثقافة التنظيمية لوحده قد اشبع بحثا وتحليلا.
- 2- التحقق من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة اهل هي باتجاه القوة ام الضعف وترتيبها حسب اولوياتها في المنظمة المبحوثة.
- 3- ايضاح مفهوم الادارة الالكترونية وبيان اهم ابعادها نظريا والتحقق عن معنوية العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية ميدانيا.

4- متغيرات البحث ومقاييسه:

يتفاعل في اطار هذا البحث متغيران رئيسان هما:

- 1- الثقافة التنظيمية: وقد مثل متغير البحث التفسيري وتضمن ثمانية متغيرات فرعية هي (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) موزعة على اربعة وعشرين فقرة لاغراض البحث الحالي وقد جرى استعمال مقياس (Spranger) الذي يعد من التصانيف المشهورة لانه يقوم على نظرية فلسفية ونفسية كما اشتهر استخدامه في البيئة العربية بعد ان ترجم و عدلت فقراته وطبق في دراسات مقارنة وبعد مقياسا جامعا لاغلب الاراء تقريبا (الموسوي، 2004 : 50) ، و(السالم، 2000: 154) .

- 2- الادارة الالكترونية : وقد مثل متغير البحث الاستجابي وتضمن اثني عشر فقرة من مقياس طوره الباحث بناء على المراجعة النظرية للكتب والدوريات وبلاستفادة من دراسة قدمها كل من (ياسين ، 2005 : 197) و (محمود ، 2009 : 11) وذلك بأعتماد ابعاد الادارة الالكترونية متمثلة بأربعة متغيرات اساسية هي (عتاد الحاسوب ، البرامجيات ، وشبكة الاتصالات ، صناع المعرفة) ولاغراض الدراسة الحالية تم اعتماد الابعاد الثلاثة الاولى مستبعدا بعد صناع المعرفة لاعتقادنا انه يحتاج الى دراسة منفصلة لوحده . وقد اعدت استمارة استبانة لهذا الغرض ، كما خضعت استبانة البحث الى اختبارات الصدق والثبات للتحقق من مدى صدقها من حيث (الصدق الظاهري ، صدق

المحتوى ، وصدق تميز الفقرات) وقد عرضت على مجموعة من المحكمين وكانت النتائج مطمئنة على استخدامها.

5- فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث جرت صياغة الفرضيات بوصفها اجابات مؤقتة عن مشكلته لحين التحقق منها وكما يأتي:-

الفرضية الرئيسية

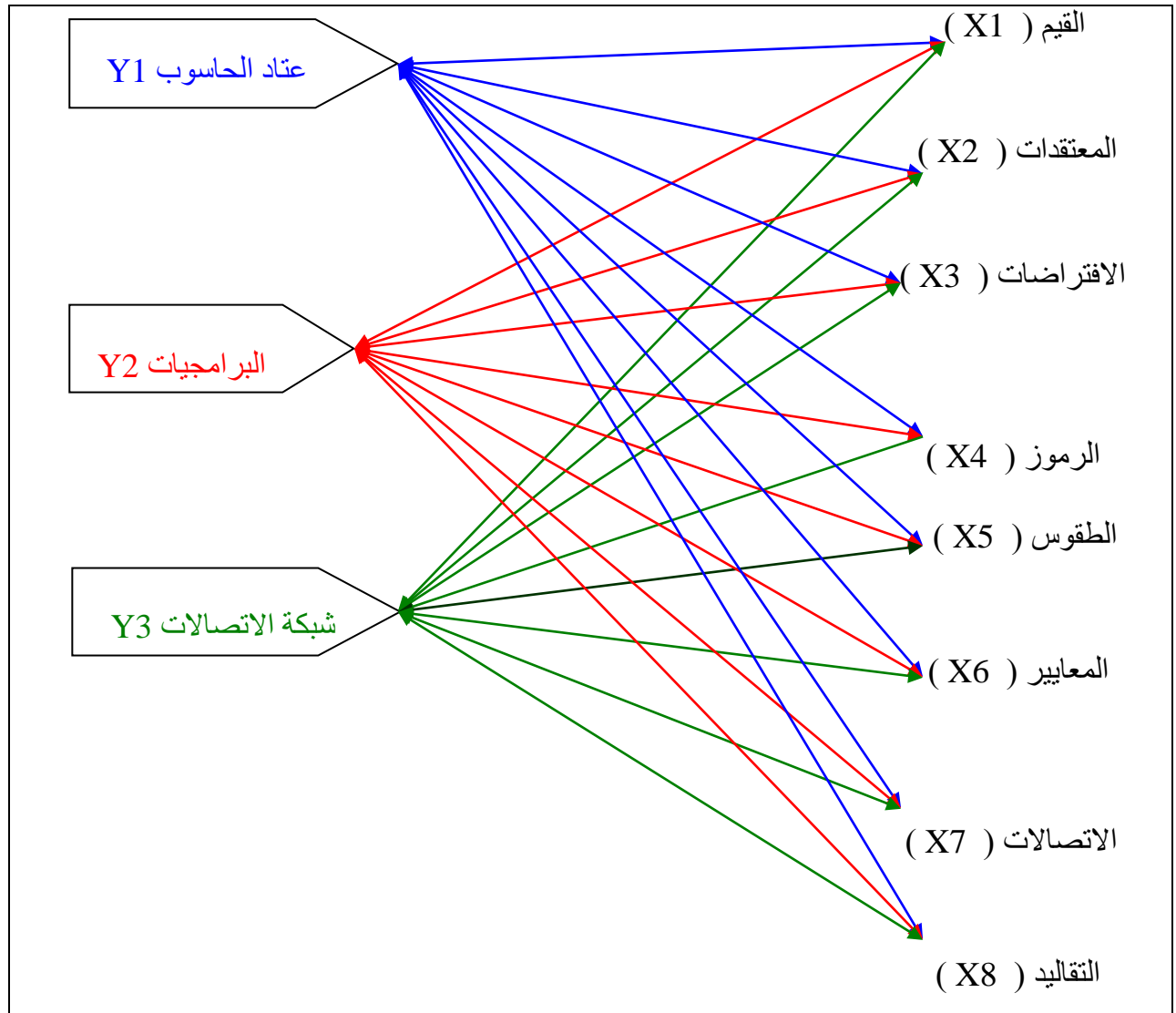
(تحقق الثقافة التنظيمية بمتغيراتها المتعددة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في مشروع تطبيق الادارة الالكترونية).

ومنها تنفرع الفرضيات الفرعية الاتية :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) بمتغير عتاد الحاسوب .
 - 2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) بمتغير البرامجيات .
 - 3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) بمتغير شبكة الاتصالات .
- المخطط (1) ادناه يوضح المخطط الفرضي للبحث بشقيه متغيرات الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة بوصفها المتغير التفسيري والمتضمنة (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) ، وعلاقته بمتغير الادارة الالكترونية بوصفه المتغير الاستجابي والمتضمن المتغيرات الفرعية الاتية (عتاد الحاسوب ، البرامجيات ، وشبكة الاتصالات).

الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث يوضح ابعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإدارة الالكترونية

<u>الثقافة التنظيمية X</u>	<u>الإدارة الالكترونية Y</u>
----------------------------	------------------------------



المصدر: من اعداد الباحث

6-مجتمع البحث ومبررات اختياره :

جرى اختيار قطاع التعليم العالي مجالا للبحث وذلك انطلاقا من الدور الحيوي الذي يؤديه هذا القطاع بوصفه يمثل شريحة واسعة من حملة الشهادات العليا التي تتطلع الى مستقبل واعد ينسجم مع ما تواجهه المؤسسات التعليمية من التحديات على صعيد التقنيات والرقمنة كالتعلم عن بعد او فيما يخص مناقشات الرسائل والاطاريح او عقد المؤتمرات عبر الشاشات المتلفزة فضلا عن السبورة التفاعلية او الارشفة الالكترونية لعمليات قبول الطلبة وتزويدهم بالوثائق عند الطلب وما شابه ذلك، كل ذلك يحدث اليوم على صعيد الواقع المنظور ولكون الجامعات بوصفها تمتلك من المؤهلات القدرة على الاستجابة لآليات التعامل مع المتغيرات البيئية بموضوعة على صعيد الاستعداد للدخول الى العالم الرقمي كانت الدافع الاساس وراء اختيار هذا القطاع لغرض معرفة الاشواط التي قطعتها الجامعات على صعيد التطبيق ، وقد تم اختيار جامعة ميسان مجتمعا للبحث لاعتبارات تتطلبها طبيعة الدراسة الحالية وذلك لكونها تعد من اكثر القطاعات استجابة لمواكبة التطورات النوعية في بيئة الاعمال من جهة ولتمتع القائمين على ادارتها بثقافة تنظيمية تكاد تكون حاضنة للكفاءات بما لديهم من قاعدة معرفية تسهم في بناء مؤسساتهم العلمية وتطويرها ، وقد جرى حصر عينة البحث بالمديرين في هذه الجامعة بوصفهم يمثلون العناصر القيادية القادرة على لعب الدور الرئيس في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة وتوظيفها بالشكل اللائق لاغراض تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمة المبحوثة وقد اختار الباحث (40) مفردة كعينة مثلت مجتمع البحث تمثيلا حقيقيا وهم القائمون على ادارة الجامعة وعمداء الكليات ومعاونوهم فضلا عن رؤساء الاقسام العلمية وكما هو مبين في الجدول (1) ادناه.

الجدول (1) يوضح تفاصيل مجتمع البحث وعينته

رئيس الجامعة	معاون رئيس الجامعة	عميد كلية	معاون عميد الكلية	رئيس قسم علمي	المجموع
1	3	7	12	17	40

المصدر: دليل الطالب للعام الدراسي 2010/2011 الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ دائرة الدراسات والتخطيط والمتابعة ، العراق، ص95.

7- ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية :

اعتمد البحث على نوعين من الادوات وكما يأتي :-

- 1- ادوات جمع البيانات والمعلومات : تضمنت المسح المكتبي للأدبيات التي تناولت متغيرات البحث بالشرح والتفصيل من كتب ودوريات ورسائل جامعية وشبكة الانترنت ، اما في الجانب العملي فقد استخدم الباحث استمارة الاستبانة كوسيلة رئيسة للحصول على البيانات المطلوبة اذ تم

توزيع (40) استمارة استبانة استلمت جميعها فضلا عن المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة .

2- ادوات التحليل والمعالجة الاحصائية : ان طبيعة الدراسة الحالية تضمنت بيانات لا معلميه (Non parametric) جرى استعمال ادوات احصائية تتناسب وطبيعتها وذلك باستخدام برنامج (SPSS) كما يأتي :

- أ- الوسط الحسابي المرجح لقياس مستوى تركيز اجابات افراد العينة.
- ب- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الاجابات عن وسطها الحسابي.
- ت- النسب المئوية لقياس مستوى اجابات افراد العينة.
- ث- معامل الارتباط (Spearman) لتحديد نوع ومستوى العلاقة بين متغيرات البحث.
- ج- الانحدار البسيط : تحليل تأثير كل من المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي .
- ح-- اختبار (F) ، (T) لاختبار معنوية نموذج البحث .
- خ-- مستوى الاهمية: لمعرفة مستوى اهمية المتغيرات من وجهة نظر افراد العينة .

مستوى الاهمية	النسبة	مستوى
مستوى متدني الاهمية	0%-49%	
مستوى مقبول الاهمية	50%-59%	
متوسط الاهمية	60%-69%	
مستوى مهم	70%-79%	
مستوى مهم جدا	80%-100%	

8- حدود البحث :

- أ- الحدود المكانية : يتحدد البحث من الناحية المكانية بجامعة ميسان بكلياتها المختلفة كونها تعد من المؤسسات العلمية الحاضنة للكفاءات والجديرة بالمبادرة بتفعيل تطبيقات الادارة الالكترونية وذلك من خلال التوظيف الامثل للثقافة التنظيمية السائدة لدى المديرين.
- ب- الحدود الزمانية : يتحدد البحث من الناحية الزمانية بالمدة المحصورة من 2010/10/1 ولغاية 2011/10/1 سنة اعداد البحث.

الحدود البحثية : يتحدد البحث من الناحية العلمية بتوضيح مفهوم الثقافة التنظيمية وقياس ابعادها من جهة وكذلك تجسيد مفهوم الادارة الالكترونية وبيان وجه العلاقة بينهما وامكانية توظيف تلك العلاقة فيما يخدم المنظمة باتجاه مكننة الاعمال الادارية بما تتطلبه العصرنة الفكرية للممارسات الادارية في الوقت الراهن .

9- تحديد المصطلحات:

- الثقافة التنظيمية : هي مجموعة من القيم والمعتقدات والطقوس والتقاليد والاعراف المشتركة بين اعضاء مجموعة معينة تترك بصماتها على سلوكهم لتكون مرغوبة وقوية.
- القيم : هي نمط سلوكي مرغوب يحمل صفة الالتزام لمجموعة معينة.
- المعتقدات : هي نمط لتفكير المجموعة وكيف تنصرف على ارض الواقع .
- الافتراضات: هي صور لقيم خفية مسلم بها تحتاج الى واقع لتظهر حقيقتها.
- الطقوس : هي جميع الممارسات والافعال التي تؤديها مجموعة معينة في مناسبات ومواقف معينة، وتكون على شكل حفلات التكريم والمراسم والتشريفات وكل ما يتعلق بها.
- الرموز : تعني الاشخاص والدلالات التي تحمل معنى وتشكل اساسا لفهم الاشياء.

- المعايير : هي التي توجه الافراد كيف يتعاملون مع الحالات الخاصة التي يواجهونها.
- الادارة الالكترونية: أنها منظومة الاعمال والانشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات باستخدام تقنيات الاتصال وتكنولوجيا المعلومات أي ادارة بلا ورق .

المحور الثاني : مراجعة نظرية

يتناول هذا المحور ابرز الادبيات الادارية التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وابعادها المختلفة بالشرح والتفصيل فضلا عن مفهوم الادارة الالكترونية وابعادها واهم التحديات التي تواجهها وكذلك وجه العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية وبحسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث .

اولا: الثقافة التنظيمية (المفهوم والابعاد) :

1- مفهوم الثقافة التنظيمية : على صعيد المصطلح اللفظي للمفهوم ان كلمة ثقافة هي ترجمة لكلمة (culture) الفرنسية التي تدل في معناها الحقيقي على فلاحة الارض (الجابري ، 1995 : 21) وفي ذات السياق وصف (ابن منظور ، 1978 ، 362) الثقافة بأنها مأخوذة من ثقف الشيء ثقفا أي حذقه وهضمه بسرعة ، كما وصف قاموس (webster) الثقافة بأنها تهذيب العقل والعواطف والآداب والسلوك التي تشتمل على مفاهيم وعادات ومهارات وفنون وادوات مؤسسات شعب معين في مدة محددة أي حضارة معينة (منظمة اليونسكو ، 1996) ، وبالرغم من عدم ورود كلمة الثقافة في القرآن الكريم او السنة النبوية الشريفة بنص صريح ؛ بل وردت بوصفها كلمة محدثة في اللغة العربية الا ان الاحداث تشير الى ان الانسان كرس جل وقته لدراستها بوصفها الوسيلة والغاية في أن واحد لأنها ساهمت وبدون ادنى شك في تطوير افكاره ومعارفه وتجسد ذلك في معتقداته الدينية باعتبارها بعدا من ابعاد الحياة وقد اكدت الاحداث ان البدايات الاولى لظهورها ارتبطت بخلق الانسان وذلك عندما ادرك نبينا آدم (ع) الاختلافات السلوكية بين ولديه قابيل وهابيل ، كما تجسد ذلك ايضا في قوله تعالى ((وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا ان اكرمكم عند الله اتقاكم)) سورة الحجرات الآية 13 ، اما على صعيد الادب الاداري للمفهوم لكاد ان يكون العالم الامريكي ادوراد تايلور في كتابه " الثقافة البدائية " اول من وضع الاطار المفاهيمي للثقافة بوصفها (ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والاخلاق والعادات وأية قدرات اخرى يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع) ، (Taylor , 1975 : 195) وبذلك قد مكن الباحثين في حقول المعرفة بالاستفادة منه في حقل الادارة ومنذ انطلاقتها الاولى اصبحت معيارا للمقارنة بين المجتمعات واعتمادها في الحياة التنظيمية بوصفها المبعث الرئيس في هيكل المنظمة وتطورها وفي ضوء ذلك وردت تعريفات متعددة للثقافة التنظيمية وبطرق مختلفة على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين وكما هي موضحة في الجدول الاتي :

الجدول (2) يوضح مفهوم الثقافة التنظيمية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين

اسم الباحث	السنة	دلالة المفهوم
Pettigrew	1982	تعني الجوانب الرمزية للحياة الثقافية او القصص المميزة للجماعات الانسانية
Schall	1983	تعد الاشارات والتلميحات والملابس والالفاظ والتعبير الصوتية كونها وسيلة من وسائل التفاعل بين افراد المجموعة او التنظيم .

3	Sherman	1984	مجموعة القيم والعادات والمواقف التي تشكل مكونات حية من الثقافة الاجتماعية التي يحملها الافراد الى وظائفهم.
4	Miner	1988	هي الافتراضات الاساسية التي تأخذها المجموعة والتي ابتدعت او اكتشفت بواسطة مجموعة معينة لغرض التغلب على المشكلات .
5	Heilregel & etal	989	بأنها الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والمعايير والمواقف المشتركة.
6	Reilly & etal O'	1991	مجموعة الرموز والمراسيم والطقوس والخرافات المتصلة بالقيم والمعتقدات التي تستخدمها الانظمة .
7	Kotlre & etal	1992	وصفت الثقافة التنظيمية لأي منظمة بأنها تتجسد بمكوناتها وابعادها وفي كل المستويات
8	Schermerhorn	1996	نظام من القيم والمعتقدات التي تطورت من خلال المنظمة وتتحكم بسلوك اعضائها .
9	Anthony	1996	هي القوة التي تؤمن و تتحكم بالسلوك الفردي لا أعضاء المنظمة والذي يؤدي الى نوع من التواصل والتماسك .
10	David	1997	هي انماط من السلوك تطورت بواسطة المنظمة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي .
11	Robbins & etal	1998	نظام خاص من المعاني المشتركة داخل المنظمة والتي تحدد بدرجة كبيرة كيف يعمل العاملون.
12	Jones	1999	مجموعة من القيم المشتركة والاعراف التي تحكم تفاعلات اعضاء التنظيم مع الآخرين والعملاء والناس الاخرين خارج المنظمة .
13	Kotler	2000	انها نمط معقد من القنوات والتطلعات والتوقعات والافكار والقيم والمواقف والسلوكيات المشتركة بين اعضاء المنظمة .
14	Daft & etal	2001	مجموعة من القيم الموجهة وحالات القيم وطرائق التفكير التي يشترك فيها اعضاء المنظمة اية منظمة والتي تعلمها للأعضاء الجدد بشكل صحيح..
15	Hellrige & etal	2001	انها نظام ذي معنى مشترك ويؤمن به اعضاء المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى وله مجموعة خصائص اساسية تقدرها المنظمة .

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (2) اعلاه ان الثقافة التنظيمية بتعريفاتها المتعددة وبالرغم من تباين الاراء حول مفهومها الا انها لا تخرج عن كونها نظاماً مشتركاً للقيم والمعتقدات التي تؤدي الى وضع قواعد و اخلاق تؤطر سلوك الافراد وبالتالي ايجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة بحيث يتقاسمها جميع الافراد العاملين في المنظمة كما يجب ان تركز على القواسم المشتركة بين الثقافات الفرعية المتعددة وتقوم بإعطائها نوعاً من التكامل في اطار خدمة الاهداف السامية للمنظمة وتأكيد حضورها في محيط الاعمال بفاعلية.

3- تصنيفات الثقافة التنظيمية:

وردت في الادب الاداري تصنيفات متعددة للثقافة التنظيمية لكنها جميعا تندرج تحت محورين رئيسيين هما كما يأتي: المحور الاول: تصنيف الثقافة التنظيمية (حسب سلوك المنظمة) وهي على ثلاثة انواع (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الادارية، والثقافة التقنية)، (199 : 1988 , Harrisk & etal) وفي مجال اخر تم تصنيفها الى صنفين هما (الثقافة التكوينية والثقافة الجامدة)، (Jones ,1999 486) : كما صنفها ايضا (Harrison/Handy) الى اربعة انواع هي (ثقافة الدور، وثقافة القوة، وثقافة المهمة والثقافة الشخصية)، (Griseri ,1989:59).

المحور الثاني: تصنف الثقافة التنظيمية (بحسب قوتها) اذ يرى (Certo,1997:343) بان الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد ويتقاسم مفرداتها جميع اعضاء التنظيم وكذلك تشجع السلوك الايجابي المثابر في الابداع والالتزام بالمصالح العليا الرئيسة للمنظمة، اذ ان القوة تعد جانبا مهما من جوانب الثقافة وتفسر على انها نتاج وعملية خلق من قبل اعضاء المنظمة وذلك من خلال تفاعلاتهم المتواصلة كما يشير (luthans,1985:3) بان درجة تماسك الثقافة او ضعفها يعتمد بالدرجة الاساس على مدى التعقيد او الاستقرار الثقافي الذي تواجهه المنظمة أي هل انها متماسكة ام غير متماسكة لذلك يعطينا كل من (Jelinek & etal ,1983:333) تفسيراً واضحاً عن معنى الثقافة القوية والثقافة الضعيفة وفقاً لما يأتي :-

أ- الثقافة القوية: تعرف بانها متجانسة وكثيفة ومشاركة أي تزداد فيها نسب الاتفاق والتي يتسم اعضائها بالالتزام والانتماء والولاء والالتصاق العالي بالمنظمة وتكون اساس الوحدة التنظيمية اذ تساهم اسهاماً فاعلاً بوحدة التنظيم وتكامله (Vecchio ,1995 : 623) لذلك تعد الثقافة القوية من الموجودات غير الملموسة والمنظمات التي تسود فيها ثقافة متماسكة وقوية تكون منظمات مبدعة فالمقصود بالثقافة القوية كما يصفها (Narraynan,1993:470) هي الثقافة ذات الانماط المترابطة والتامة الاتصال والفهم من قبل العاملين مع اقترانها بعقوبات شديدة ضد انتهاك هذه التوقعات، كما يشاركه الرأي (الزيدي ، 2000 : 25) بذكره جملة من العناصر التي تتصف بها الثقافة القوية وفق الاتي :-

- 1- على شكل فلسفة يكون التقاسم بها واسعا.
 - 2- هي نظرة يكون الافراد فيها هم المورد المهم والحاسم .
 - 3- هم القادة الابطال الذين يتصفون بالسحر والاجتذاب .
 - 4- هي تمثل الطقوس والمراسيم .
- هي التوقعات الواضحة حول اتجاه المنظمة .

ب- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي تقل فيها نسب الاتفاق بين اعضاء المنظمة بخصوص توجه ثقافي معين أي يتسم اعضائها بالتفكك وعدم الشعور بالمسؤولية والولاء اتجاه المنظمة كما تؤدي الى عدم ترابط الانماط السلوكية مما يؤدي الى ضعف التماسك والتلاحم بين اعضاء المنظمة لذا تكون الثقافة الضعيفة اكثر عرضة للتغير من الثقافة القوية التي تمتاز بصعوبة تغييرها عندما تواجهها ازمات معينة (Moorbead & Griffin ,1995 :440) لذلك نجد بأن الثقافة الضعيفة تكون غير واضحة ويصعب ادراكها وتكون اقل فاعلية واقل انتاجية كما تعبر عن اماكن اقل ارضاء للعمل وتوجد عدة مؤشرات ورموز تدل على ضعف ثقافة المنظمة حددها كلا من (Kritner & kinick ,1992 :555) بالاتي :-

- 1- يكون التركيز داخلي فقط .
- 2- التوجهات قصيرة الاجل .
- 3- مشاكل في الروح المعنوية للعاملين.
- 4- التجزئة وعدم التوحد .
- 5- الصراعات بين الثقافات الفرعية .
- 6- الهيجان العاطفي للعاملين .
- 7- سيادة الثقافة الفردية .

من خلال العرض المتقدم يتضح بان الثقافة القوية بما تتضمنه من معايير تكون عالية المحتوى وهي التي تتجه نحو تأسيس حقائق اجتماعية تدفع المنظمة باتجاه الانجاز العالي والاستجابة المرنة نحو التغيرات من اجل ديمومة المنظمة وبقائها في محيط الاعمال لأنها تمتاز بثقافة قوية بمعنى يتسم اعضاءها بالالتزام والانتماء والولاء والالتصاق العالي بالمنظمة اي الانماط السلوكية تكون متماسكة فيما بينها بالعكس تماما من الثقافة الضعيفة التي تكون واطئة المحتوى غير قادرة على الاستجابة لمعطيات التغيير والتواصل لذلك تكون اكثر عرضة للتغيير وضعيفة المحتوى سلبية الاستجابة لمتطلبات البيئة .

3-- ابعاد الثقافة التنظيمية : من خلال المراجعة النظرية لأدبيات موضوع الثقافة التنظيمية وما تضمنته من تعريفات وجدنا أن الادب الاداري يزخر بالعديد من التصنيفات والابعاد حول الثقافة التنظيمية وبوجهات نظر تكاد ان تكون متباينة لكنها بالاطار العام للمفهوم لا تخرج عن المتغيرات او الاوصاف التي حصرناها بالجدول الاتي :

الجدول (3) يوضح ابعاد الثقافة التنظيمية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين

Stoner,1996	Gordon,1993	O'Reilly,1991	Hellriegel,1989	Miner,1988	Schall,1983	Krober,1982	Albort,1961
- خليط معقد من الافتراضات ، القصص ، السلوكيات والاساطير	- الافتراضات الاساسية ، القيم ، المعتقدات ، الاعراف	- مجموعة الرموز ، المراسيم ، الطقوس ، الخرافات المتصلة بالقيم والمعتقدات	- خليط من الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير والمواقف المشتركة	- قيم مشتركة ، مفاهيم مشتركة ، معتقدات مشتركة	- الاشارات ، التلميحات ، الملابس ، التعابير الصوتية ، الالفاظ	- الاشكال السلوكية الظاهرة والمخفية والرموز والحققائق المصنعة	- القناعات والتوقعات والافكار والقيم والمواقف والسلوكيات

--	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (3) اعلاه بان التباين الظاهر في الآراء بين وجهات نظر الباحثين حول مضامين وابعاد الثقافة التنظيمية يعود في الاساس الى الاختلاف الظاهر في بيئاتهم ورؤيائهم وتركيباتهم الاجتماعية لذلك ورد (25) بعدا لمفهوم الثقافة التنظيمية وبالرغم من اختلاف المسميات الا انها بأبعادها المتعددة لا تخرج عن الاوصاف التي حصرناها في الجدول اعلاه ولاغراض بحثنا الحالي اعتمدنا مقياسا يكاد ان يكون قاسما مشتركا لحصيلة ما ورد من الآراء تقريبا وقد شاع استخدامه في البيئة العربية عرف بمقياس سيرانجر (Spranger) وهو فيلسوف الماني يعد تصنيفه من التصانيف المشهورة لانه يقوم على نظرية فلسفية ونفسية تتوافق مع معطيات الثقافة التنظيمية في البيئة العربية وقد تم تكييفه لاغراض دراستنا الحالية (سلمان ، 1997: 67) ، و (الموسوي ، 2004: 50) .

ثانيا: الادارة الالكترونية (المفهوم والابعاد) واهم التحديات التي تواجهها :

1. مفهوم الادارة الالكترونية : قبل الدخول الى مفهوم الادارة الالكترونية لابد من استعراض الانطلاقات الاولى لتبلور مفهوم الادارة التقليدية كما وردت على لسان رائد الادارة العلمية (فردريك تايلور) اذ عرف الادارة (بأنها ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه بأفضل وارخص طريقة ممكنة) ، (Taylor , 1903 : 21) في حين عرفها اخرون (بأنها جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله ورسم سياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الاطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين) ، (Kimal , 1947:157) ، كما عرفها ايضا (Plunkett , 1983 : 27) بانها أي الادارة عملية وضع الاهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات اساسية (التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، والرقابة) باستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة ، وفي مجال اخر اشير الى مفهوم الادارة بأنها كلمة لاتينية تعني الخدمة (Service) ، أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المنظمة بالفائدة والنفع العام ، وفي اللغة جاءت من الاصل (ادارة الشيء) أي بمعنى أحاط به او جعله يدور (ربحي ، 2008 : 13) ، اما اصطلاحا فالإدارة تعني فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك .

وبالرغم من ان علم الادارة ما زال في طور التأسيس والتشكل الا ان مفهوم الادارة قد شهد قفزات نوعية على الصعيد الفكري ابتداء من المفهوم التقليدي للإدارة الى ان اكتسب الوصف الالكتروني وذلك انسجاما مع سنن التغيير الالهية التي اودعها الله سبحانه وتعالى في الكون مثل تقلب الليل والنهار وتغير الفصول الاربعة كما ورد في قوله تعالى (كل يوم هو في شأن) (سورة الرحمن اية 29) وقد فطر الله الكائن البشري على حب التغيير والانتقال من حال الى حال فالإدارة التقليدية تطورت في بادئ الامر عبر اختراع الآلة

الطابعة واكتشاف الورق كوسيلة لانجاز الاعمال وفي كل مرة تنهض الادارة بفعل اكتشاف طريقة جديدة للعمل او ابتكار وسيلة لانجازه وبفعل تعاضد المهارات مع الوسائل وبذلك تكون الادارة قد استفادت من التقنيات وامكانية توظيفها بكفاءة عالية لذلك نجد الفكر الاداري قد شهد تطورات كثيرة ومتنوعة و فيما يأتي جدول يوضح تلك التطورات :-

الجدول (4) يوضح تطور الفكر الاداري عبر التاريخ

ت	سنة البداية	نوع المدرسة الادارية	التوجهات	المهارات الشائعة
1	1890	المدرسة التقليدية	الانتاجية	الحرفية في اداء الاعمال
2	1924	المدرسة السلوكية	الاهتمام بالسلوك الانساني	الانسان هو العامل الاساسي
3	1940	المدخل الكمي	الاساليب الرياضية والاحصائية	الالة تحل محل العمل اليدوي
4	1951	مدرسة النظم	توظيف المدخلات	الامتعة الالة ترتبط بالعامل
5	1960	المدرسة الموقفية	الاستجابة الظرفية (الموقف)	سيادة المهارات العقلية
6	1990	منظمة التعلم	الرأسمال الفكري	الذكاء الصناعي
7	1995	الادارة الالكترونية	ما بعد المعرفة (الرقمنة)	التشبيك مع الالة في استخدام البيانات لانجاز الاعمال بسرعة فائقة (انسان/ آلة)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (4) اعلاه بان علم الادارة يتبلور في كل مرة تحت صياغات جديدة مكتسبا معطياته من مجمل التطورات التي تشهدها البشرية باستمرار لذلك تعد الادارة الالكترونية ثمرة من ثمرات المنجز التقني حيث ادت التطورات الحديثة في مجال الاتصالات والابتكارات على صعيد انجاز الاعمال والتي انعكست بشكل واضح على مفهوم الادارة لذلك بادر المهتمون بالفكر الإداري الى تجسيد مفهومها وتأطيره انسجاما مع المعطيات الجديدة وفيما يأتي جدول يوضح مفهوم الادارة الالكترونية :-

الجدول (5) يوضح مفهوم الادارة الالكترونية على وفق وجهات نظر عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث	السنة	دلالة المفهوم
1	James	1997	هي عملية تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من قبل وحدة القيادة والسيطرة الى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغييرات الداخلية والخارجية.
2	Amor	2000	بأنها مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الاعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ خلالها أنشطة الاعمال

			الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة باستخدام تكنولوجيايات الانترنت.
3	John & etal	2001	هي حقن جديد انبثق نتيجة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات والانترنت وبين تطبيقات الاعمال الجديدة في اقتصاد المعرفة والمنافسة الكونية.
4	Anita	2002	بأنها ثورة في الثقافة التنظيمية Cultural revaluation أي ثورة بمعنى التغيير الجذري والتحول الاستراتيجي في التفكير الاداري والممارسات الادارية .
5	السالمي	2003	تعني الانتقال من انجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية الى الشكل الالكتروني من اجل استخدام امثل للوقت والجهد والمال .
6	نجم	2004	تعني ادارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الاعمال الذي اصبح راس المال المعلوماتي المعرفي والفكري هو العامل الاكثر فاعلية في تحقيق اهدافها والاكثر كفاية في استخدام مواردها.
7	Phrommathed	2006	تعني اعادة هندسة الاعمال باستخدام تكنولوجيا المعلومات اذ ان نماذج الادارة القديمة والمعالجات التقليدية لم تعد ملائمة لنماذج المنظمات الالكترونية .
8	علوطي	2007	مصطلح اداري يقصد به عملية مكننة جميع مهام المؤسسة الادارية ونشاطاتها بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات .
9	الماشي	2008	هي مصطلح اداري يقصد به مجموعة من العمليات التنظيمية التي تربط بين المستفيد ومصادر المعلومات بواسطة رسائل الكترونية .
10	محمود	2009	هي عملية استخدام المؤسسات الادارية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في انجاز الاعمال .

المصدر : الجدول من اعداد الباحث

يتضح من الجدول (5) اعلاه انه يكاد ان يتفق الباحثون حول مفهوم الادارة الالكترونية بوصفها حقلاً جديداً انبثق نتيجة تعاضد تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الانترنت وبين نماذج الاعمال الجديدة في ظل اقتصاد المعرفة والمنافسة الكونية كما عبرت عنه التعريفات الانفة الذكر باختصار بان الادارة الالكترونية عبارة موجزة هي ادارة بدون ورق (paper-free) كما تعني ايضا دخول مرن وسهل

الى المعلومات باتجاه تقديم خدمات متكاملة مبنية على تبسيط الاجراءات وسرعة وكفاءة انجاز المعاملات ، وفي الوقت الذي وصفت الادارة القديمة بأنها وظيفة انجاز الاعمال عن طريق

الاخرين نجد ان الادارة الالكترونية توصف بأنها منظومة الاعمال التي يتم تنفيذها بالوسائل الالكترونية وعبر الشبكات.

2- ابعاد الادارة الالكترونية: ان البناء الاساسي لتحقيق متطلبات الادارة الالكترونية يتشكل من الابعاد الاساسية التي تمثل العناصر والمرتكزات التي تقوم عليها وهي صنعة الامتزاج الخصب لكل مما يأتي (ياسين ، 2005 : 23)، (محمود ، 2009 : 10) :-

- 1- عتاد الحاسوب Hard ware
- 2- البرامجيات Soft ware
- 3- شبكة الاتصال Communication Network
- 4- صناع المعرفة Knowledge workers

يقع في قلب هذه الابعاد الخبراء والمختصون من صناع المعرفة (Knowledge workers) الذين يمثلون البنية الانسانية والوظيفية لسريان الروح في شريان منظومة الادارة الالكترونية ، فعتاد الحاسوب يتمثل بالمكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته في حين تعنى البرامجيات بالشق الفكري والذهني من نظم وشبكات الحاسوب فيما يخص برامج ادارة النظام ونظم التشغيل ونظم ادارة الشبكة وغيرها بوصفها ادارة عن بعد وفي زمن مفتوح وبلا تنظيمات جامدة انما تعتمد صناعة المعرفة .

اما شبكة الاتصالات وتعني الوصلات الالكترونية الممتدة عبر نسيج ثلاثي يتمثل بشبكات (الانترنت Intranet) و (الاكسترنات Extranet) وشبكة (الانترنت Internet) تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولادارتها الالكترونية (Gadde, 2000: 184) ، ولا يخفى ان عملية التحول الالكتروني تأخذ بعدين (الاول) يتعلق بنقل الانشطة والعمليات الداخلية للمنظمة الى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها الكترونيا ، اما البعد (الثاني) فيتضمن ادارة تدفقات العمل الكترونيا مع المستفيدين. اذن على صعيد التحول الى أنشطة الاعمال الالكترونية يقع على عاتق الادارة مهام تخطيط وتنفيذ مراحل التحول الى أنشطة الاعمال الالكترونية التي تتضمن مرحلة النشر والتفاعل والتنفيذ والتكامل ، كما ان العنصر الاهم في عمليات تطبيق الادارة الالكترونية هم القيادات الرقمية (Digital – Leadership) من المديرين والمحليلين للموارد المعرفية والذين يمثلون راس المال الفكري للمنظمة ويتولى صناع المعرفة ادارة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الادارة الالكترونية بوصفهم صمام الامان من جهة وقيادات تغيير طرق التفكير السائد للوصول الى ثقافة المعرفة من جهة اخرى ، (Bradly & etal, 1993: 4). ولا غرض البحث الحالي اعتمدنا الابعاد الثلاثة (عتاد الحاسوب ، البرامجيات ، شبكة الاتصال) لاعتقادنا بان متغير صناع المعرفة او القيادات الرقمية يحتاج الى دراسة منفصلة قد لا يسعها البحث الحالي.

3- التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية :

كما هو معلوم ان المعرفة الرقمية واحدة من ابرز خصائص المجتمع المعاصر وتعد وسيلة فعالة في تحقيق تطلعاته نحو مستقبل زاهر وبالرغم من المزايا الكثيرة التي توفرها عملية ادارة الاعمال الكترونيا لكنها لا تخلو بأي شكل من الأشكال من التحديات الكبيرة التي تواجهها منظماتنا اليوم عندما تروم الانتقال الى عالم الرقمنة وبأوجه متعددة يكاد ان يوجزها (Thompson, 2001: 24) بما يأتي :

1 - التحديات التقنية : تتلخص بالتحدي الحاصل بالنقص في البنية التحتية للمعلومات والبنية التحتية للاتصال على مستوى الدولة ككل مما يؤدي الى عرقلة تنفيذ الأنشطة الكترونية في منظماتنا فضلا عن ارتفاع كلف الاجهزة والبرامجيات الحديثة المستخدمة في بناء الشبكات وألية تشغيلها ناهيك عن اختلاف مقاييس ومواصفات الاجهزة المختلفة داخل المكتب الواحد وصعوبة ربطها وكذلك زيادة الاخطار التي تتعرض لها مثل التزوير واختراق امن المعلومات وكيفية تأمينها بالإضافة الى اخطار الفيروسات التي قد تتسلل الى الشبكات في كل لحظة .

2- التحديات غير التقنية : تتمثل بالتحديات التشريعية والقانونية التي تحتاج الى اجراء تعديلات جذرية في الانظمة والقوانين اللازمة لضمان حقوق المستفيدين فضلا عن التحديات التي تواجهها الادارة العليا والتمثلة بمقاومة التغيير وكذلك النقص الحاصل في الموارد المؤهلة والقادرة على العمل في مجال النظم الالكترونية وهناك تحديات مضافة تتضمن الحاجة الى اعادة هندسة الاعمال (Phrommathed,2006: 112) اذ ان نماذج الادارة القديمة بهيكلها التنظيمية الهرمية والمعالجات التقليدية للأمر لم تعد ملائمة للمنظمات الالكترونية الواعدة .

ثالثا : اوجه العلاقة بين الثقافة التنظيمية والادارة الالكترونية:

ان شكل العلاقة يتجسد بوضوح في مدى استجابة المنظمات للدخول من ابواب المنجز التقني الذي بات يدهام المجتمعات بكثافة عالية مع مطلع القرن الحادي والعشرين فالواقع العملي يشير الى ان بوصلة المنظمات باتت تتجه نحو مجتمع المعلومات والمعرفة شاءت ام ابت بوصفه يمثل العمود الفقري لانجاز الاعمال (backbone net-work) ولكل مجتمع حاجاته واولوياته لذلك لا يوجد انموذج جاهز يمكن اعتماده في تطويع التكنولوجيا ولا يوجد معيار موحد يمكن الاستناد اليه في تطبيق الادارة الالكترونية وانما توجد تجارب يمكن الاستفادة منها في بناء نظم الادارة الالكترونية على صعيد منظماتنا بما ينسجم مع بيئتنا وقيمنا الثقافية ولان عملية التغيير لا تحدث من فراغ وانما تستند الى سياق تنظيمي تتقدمه تقاليد معينة تعكسه الثقافة التنظيمية السائدة فأحيانا يكون نمط الثقافة السائد سلبيا بسبب الطابع المحافظ لهذه الثقافة وميلها الشديد نحو التقليد والثبات على ممارسة الاعمال بنفس الطرق التي اعتادت عليها الادارة التقليدية لذلك تكون المنظمة غير مرنة وغير متكيفة اي ضد الابتكار وشيوع ثقافة النظرة الى الداخل بدلا من الخارج ، (توماس واخرون ، 1998: 285)

في حين ينظر (Anita, 2000:8) الى الثقافة التنظيمية نظرة ايجابية بوصفها موضوعا للتطوير والتغيير باستمرار وبحسب فاعلية المنظمة وقدرتها على الاستجابة الى التكيف والتوازن مع القوى والمتغيرات المؤثرة في بيئة الاعمال وبخاصة التأثيرات الجوهرية التي تعززها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت ، فالإدارة الالكترونية تحتاج الى ثقافة الابتكار بمعنى النظرة والتفكير خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية) وذلك من خلال مقارنة متغيرات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وما يرتبط بها من نماذج اعمال جديدة بمتغيرات البيئة الداخلية (عناصر القوة والضعف) وما تستدعيه من تغيرات جوهرية على صعيد الثقافة التنظيمية السائدة ايضا فثقافة الابتكار والابداع والانفتاح والمرونة هي ما تحتاجه الادارة الالكترونية الى جانب توفير فرص المشاركة في انتاج ونقل المعرفة التنظيمية والتعلم المستمر من تكنولوجيا

المعلومات وتطبيقات الاعمال في الانترنت لذلك ادركت التنظيمات انه لا جدوى من استخدام التكنولوجيا اذا كانت الثقافة السائدة سلبية كما هو واضح ان الادارة الالكترونية بحاجة الى ثقافة التشارك وهي بدورها تحفز نفسها بسبب حضور ومشاركة الجماعة المنظمة والملهمة ، ولذلك يرى (نجم ، 2005 : 123) ان الثقافة التنظيمية تتجسد في قيم العمل من خلال كسر الحواجز على صعيد التنظيم الداخلي بينما تتجسد الادارة الالكترونية في كسر الحواجز بين التنظيمات والمتعاملين معها خارج المنظمة، يبدو ان سيادة روح الجماعة وفرق العمل هي التي تشكل مع مرور الزمن عقل المنظمة وذاكرتها التنظيمية وثقافتها وتقاليد عملها المغروسة في الافراد العاملين والقادمين الجدد وفي قادة اليوم وقادة المستقبل ، كما ان الادارة الالكترونية هي ليست ساحة لألعاب فردية وشخصية بل هي لعبة القوة المستندة الى المعرفة للعقل الجمعي ، (ياسين ، 2005 : 262).

لذلك تعد الثقافة التنظيمية الجيدة قادرة على خلق الفرص وبسط الطريق امام تطوير ناجح لنظم الادارة الالكترونية ضمن حسابات الرقمنة وعصر الانترنت اذ ان احداث التغيير المطلوب يتأثر الى درجة كبيرة بنمط الثقافة التنظيمية السائدة (محمود ، 2009 : 11) ، ويتجسد دورها بوضوح في مدى الاستجابة الى تطبيقات الادارة الالكترونية من خلال تجاوز العقبات وايجاد الفرص الناجحة نحو التطبيق الفاعل لمفاهيم الادارة الالكترونية بمعنى تعبيد الطرق باتجاه شيوع الثقافة الالكترونية لطالما اصبحت المعرفة الرقمية سمة اساسية من سمات المجتمع المعاصر في التواصل وتداول المعلومات وتوزيعها وبالتالي تأثيرها في منظومة القيم والعلاقات بين الافراد ، ان شيوع الثقافة الرقمية سوف تؤلف جزءا من التكوين الذهني للعاملين وسلوكهم الطبيعي مستقبلا مما يؤدي الى فتح مجالات متنوعة للابتكار عن طريق التفاعل بين العاملين والاجهزة وتسخيرها في تحقيق الابداع على صعيد المنظمة ، لذا يرى (ابو زيد ، 2010 : 30) ان العصر الالكتروني قادم لا محالة ومن يحاول جعل الملفات الرقمية غير قابلة للانتشار اشبه بمن يحاول جعل الماء خاليا من البلل (not-wet). لذلك يشير العرض المتقدم بوضوح الى مدى قوة ومتانة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وآليات الانتقال الى تطبيقات فاعلة للإدارة الالكترونية على صعيد المراجعة النظرية.

المحور الثالث – الاطار العملي للبحث

بعد تحديد التكرارات الخاصة بمؤشرات كل متغير في الاستبانة تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي المرجح لكل متغير وقد تم استخدام الوسط الفرضي (3) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وكانت النتائج كما يأتي :-

اولا: اختبار مستوى اهمية متغيرات البحث:

1- اختبار مستوى اهمية متغير الثقافة التنظيمية:

الجدول (6) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي المرجح لاستجابات المديرين حول فقرات متغيرات الثقافة التنظيمية بوصفه المتغير التفسيري (N=40)

ت	متغيرات الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي المرجح	مستوى الاهمية
---	---------------------------	---------------	-------------------	---------------------	---------------

		%			
					اولا: القيم
1	المبادرة والخلق والابداع طرق واعدة نحو غد افضل	4.65	0.12	93	مهم جدا
2	تسعى الادارة الى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائما	3.58	0.90	72	مهم
3	تعتقد الادارة بان المخاطرة هي افضل سبيل لشحذ الهمم	2.33	1.23	47	ضعيف
4	تولي الادارة اهتماما لاراء المنتسبين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	3.18	0.96	64	متوسط الاهمية
	المتوسط	3.39	0.80	69	متوسط الاهمية
					ثانيا : المعتقدات
5	يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في جامعتنا	4.00	0.90	80	مهم جدا
6	تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها	3.25	0.48	65	متوسط الاهمية
7	نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا	4.10	0.49	82	مهم جدا
	المتوسط	3.77	0.79	76	مهم
					ثالثا: الافتراضات
8	غالبا ما ينظر الى خصائص الجامعة من خلال خصائص المجتمع الذي تعمل فيه	3.38	1.13	68	متوسط الاهمية
9	تسعى الادارة الى ايجاد صيغة من التعاون بين كلياتها وفق افتراضات مسبقة	3.75	0.65	75	مهم
10	الظواهر التنظيمية (الداخلية والخارجية) تعني لأعضاء المنظمة اشياء ومفاهيم كثيرة	3.55	1.16	71	مهم
	المتوسط	3.56	1.05	71	مهم
					رابعا: الرموز
11	الجامعة بكلياتها المختلفة تعمل وتعلم وتكيف الاخرين الى معان مهمة	3.78	0.94	77	مهم
12	تهتم الادارة بتوفير اشارات ورموز تسعى الى نقلها الى جميع افراد الجامعة	3.35	0.83	67	متوسط الاهمية
13	تعمل الادارة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها	3.95	0.99	79	مهم
	المتوسط	3.69	0.92	74	مهم
					خامسا: الطقوس
14	تشجع الادارة حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين	4.60	0.63	92	مهم جدا
15	تقيم الادارة الاحتفالات والمناسبات الجامعية لترسيخ رسالتها	3.58	0.89	72	مهم
16	تسعى الادارة لترسيخ النهج الديمقراطي بين التدريسين والطلبة والموظفين	3.30	1.11	66	متوسط الاهمية
	المتوسط	3.83	0.88	77	مهم
					سادسا: المعايير
17	اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في الجامعة	3.97	0.81	79	مهم
18	يشارك الافراد معا في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للجامعة	3.10	0.88	62	متوسط الاهمية

19	يتفق الأفراد او يختلفون تبعا لمعايير معينة	3.83	0.84	77	مهم
	المتوسط	3.63	0.84	73	مهم
	سابعاً: الاتصالات				
20	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمؤوس في الجامعة بالرسمية	3.60	0.90	72	مهم
21	العلاقات غير الرسمية (الشخصية والعلمية) سائدة في الجامعة	3.95	0.80	79	مهم
22	التعليمات والاجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والاساتذة والطلبة واضحة تماما	3.30	0.85	66	متوسط الاهمية
	المتوسط	3.62	0.85	72	مهم
	ثامناً: التقاليد				
23	تتميز الجامعة بالدقة والالتزام بتوقيات أنشطة العام الدراسي	3.43	0.89	69	متوسط الاهمية
24	تسعى الادارة الى مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في قرارات (الجامعة / الكلية)	3.02	1.04	60	متوسط الاهمية
	المتوسط	3.23	0.97	65	متوسط الاهمية
المصدر: الجدول من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS					
المتوسط العام					
3.19					
0.77					
72					
مهم					

المصدر: الجدول من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS

أ. وصف اولي لمتغيرات ابعاد الثقافة التنظيمية :

اسفرت نتائج استجابة المديرين حول فقرات متغيرات ابعاد الثقافة التنظيمية بوصفه المتغير التفسيري لاجراض البحث الحالي والموضحة في الجدول (6) اعلاه والخاصة بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي المرجح لها ما يأتي:-

1- القيم:

بلغ الوسط الحسابي لمتغير القيم (3.39) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.80) وبمستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) كونها جاءت بنسبة اجابة (69%) على مساحة المقياس ، وكانت من اهم العناصر التي اسهمت في اغناء هذا البعد الفقرة (1) المبادرة والخلق والابداع طرق واعدة

نحو غد افضل، اذ سجلت اعلى وسط حسابي بلغ (4.65) بانحراف معياري (0.12) معبرا عن انخفاض حالة التشتت بين اجابات المبحوثين بما يعكس درجة مرتفعة من الاتفاق بين اراءهم ازاء هذه الفقرة وقد جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم جدا) اي بنسبة اجابة (93%) على مساحة المقياس . في حين سجلت الفقرة (3) المخاطرة افضل سبيل لشحذ الهمم ادنى وسط حسابي بلغ (2.33) بانحراف معياري (1.23) وبمستوى اهمية بدرجة (متدني) كونها جاءت بنسبة اجابة (47 %) على مساحة المقياس مشيرة الى ارتفاع حالة التشتت بين المبحوثين ازاء هذه الفقرة بمعنى عدم ميل المديرين الى المخاطرة في اتخاذ القرارات لغرض تحفيز الاخرين .

2- المعتقدات:

بلغ الوسط الحسابي لمتغير المعتقدات (3.77) بانحراف معياري قدره (0.69) وبمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة اجابة (67%) على مساحة المقياس وكانت من اهم الفقرات التي اسهمت في

اغناء هذا البعد هو الفقرات (5 ، 7) على التوالي (يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع ، وتشجيع المديرين للسلوك الذي يلائم معتقداتهم) اذ سجلت اعلى وسط حسابي مقداره (4.00 ، 4.10) على التوالي وبانحراف معياري بلغ (0.49 ، 0.90) معبرا عن انخفاض حالة التششت بين اجابات المبحوثين بما يعكس درجة مرتفعة من الاتفاق بين اراءهم أزاء هذه الفقرات وقد جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم جدا) أي بنسبة اجابة بلغت (80% ، 82%) على مساحة المقياس معبرة عن الاهتمام الواضح بنوعية العلم وعن قوة المعتقد لدى المديرين الذي يدفعهم باتجاه تعزيز السلوك الايجابي لديهم .

3- الافتراضات:

بلغ الوسط الحسابي لمتغير الافتراضات (3.56) بانحراف معياري قدره (1.05) كونها جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم) وبنسبة اجابة بلغت (71%) على مساحة المقياس ، وكانت من اهم المتغيرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو (تسعى الادارة الى ايجاد صيغة من التعاون بين كلياتها المختلفة وفق افتراضات مسبقه) اذ سجل اعلى متوسط حسابي قدره (3.75) وبانحراف معياري قدره (0.65) معبرا عن انخفاض حالة التششت بين اجابات المبحوثين أزاء هذه الفقرة وقد جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم) أي بنسبة اجابة (75%) على مساحة المقياس بما يعكس درجة جيدة من الاتفاق بين اراءهم ازاء مضامين هذه الفقرة .

4- الرموز:

بلغ الوسط الحسابي لمتغير الرموز (3.69) بانحراف معياري قدره (0.92) كونها جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم) أي بنسبة اجابة بلغت (74%) على مساحة المقياس، وكانت من اهم الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو الفقرة (13) هي (تعمل الادارة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها) اذ سجل اعلى وسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.99) وبمستوى اهمية بدرجة (مهم) معبرا عن اتفاق افراد عينة البحث باتجاه رفع مكانة الجامعة بوصفها رسالة يطمح الى تحقيقها جميع المديرين مما يدل على انخفاض حالة التششت بين اجاباتهم أزاء هذه الفقرة.

5- الطقوس:

بلغ الوسط الحسابي لمتغير الطقوس (3.83) بانحراف معياري (0.88) وبمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة اجابة بلغت (77%) على مساحة المقياس، وكانت من اهم الفقرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو (تشجيع الادارة لحالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين) اذ سجلت وسط حسابي مقداره (4.60) وبانحراف معياري اقل من (1) الصحيح مقداره (0.63) معبرا عن

حالة التوافق والانسجام الحاصل بين المبحوثين أزاء هذه الفقرة مما يدل على حالة الانخفاض العالي بالتششت بين اجاباتهم وقد جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم جدا) أي بنسبة اجابة بلغت (92%) على مساحة المقياس بما يعكس درجة مرتفعة من الاتفاق بين اراءهم أزاء مضامين هذه الفقرة.

6- المعايير:

بلغ الوسط الحسابي لمتغير المعايير (3.63) بانحراف معياري قدره (0.84) وبمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة (73%) على مساحة المقياس ، وكان من اهم المتغيرات التي اسهمت في تعزيز

هذا المتغير هو (كون اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك داخل الجامعة) اذ سجلت اعلى وسط حسابي مقداره (3.97) بأنحراف معياري قدره (0.81) مشيرة الى انخفاض التششت بين اجابات المبحوثين أزاء هذه الفقرة وقد جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة اجابة (79%) على مساحة المقياس، بمعنى ان اللوائح والقوانين واضحة لدى الجميع.

7- الاتصالات :

بلغ الوسط الحسابي لمتغير الاتصالات (3.65) بأنحراف معياري قدره (0.85) وبمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة (72%) على مساحة المقياس ، وكان من اهم المتغيرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو الفقرة (21) وهي(العلاقات غير الرسمية الشخصية والعلمية سائدة في الجامعة) اذ سجلت اعلى وسط حسابي مقداره (3.95) بأنحراف معياري قدره (0.80) مشيرة الى انخفاض حالة التششت بين اجابات المبحوثين وقد جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة اجابة (79%) على مساحة المقياس وهي حالة ايجابية اذا ما تم توظيفها لصالح المنظمة باتجاه القضاء على الروتين والاستجابة العالية في التواصل العلمي بينهم .

8- التقاليد :

بلغ الوسط الحسابي لمتغير التقاليد (3.23) بأنحراف معياري قدره (0.97) وبمستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) كونها جاءت بنسبة اجابة (65%) على مساحة المقياس ، وكانت من اهم المتغيرات التي اسهمت في تجسيد هذا المتغير هو الفقرة (23) تتميز الجامعة بالدقة والالتزام بتوقيات أنشطة العام الدراسي ، اذ سجل وسط حسابي مقداره (3.43) وانحراف معياري قدره (0.89) وبمستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) كونها جاءت بنسبة اجابة (69%) على مساحة المقياس مشيرة الى انخفاض حالة التششت بين اجابات المبحوثين ولا يخفى ما للوقت من دور ايجابي في تحسين صورة المنظمة في المحيط الذي تعمل فيه وهذا ماجسدته اراء المبحوثين ازاء هذه الفقرة.

بينما بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية بابعاده المختلفة كمتوسط عام هو(3.19) وبأنحراف معياري (0.77) وبمستوى اهمية بدرجة (مهم) كونها جاءت بنسبة اجابة (72%) على مساحة المقياس ككل مما يؤشر بوضوح ان الثقافة التنظيمية لدى المديرين كانت بحالة جيدة وعلى درجة ايجابية وفقا للوسط الحسابي الفرضي (3) على المقياس المعتمد وان الانحراف المعياري قد سجل اقل من (1) الصحيح مشيرا الى انخفاض حالة التششت بين اجابات المبحوثين بل التقارب والتشابه في المستوى الثقافي بين المديرين على صعيد المنظمة المبحوثة .

الجدول (7) يوضح ترتيب اهمية متغيرات ابعاد الثقافة التنظيمية وفقا لاستجابات المبحوثين

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي المرجح %	مستوى الاهمية	الترتيب
1	القيم	3.39	0.80	69	متوسط الاهمية	السابع
2	المعتقدات	3.73	0.79	76	مهم	الثاني
3	الافتراضات	3.56	1.05	71	مهم	السادس
4	الرموز	3.69	0.92	74	مهم	الثالث
5	الطقوس	3.83	0.88	77	مهم	الاول

6	المعايير	3.63	0.84	73	مهم	الرابع
7	الاتصالات	3.62	0.85	72	مهم	الخامس
8	التقاليد	3.23	0.97	65	متوسط الاهمية	الثامن

المصدر: الجدول من اعداد الباحث

2 - اختبار مستوى اهمية متغير الادارة الالكترونية:

فيما يأتي جدول يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي المرجح لاستجابات افراد العينة أزاء ابعاد متغير الادارة الالكترونية بوصفه المتغير الاستجابي لاغراض البحث الحالي.

الجدول (8) يوضح قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المئوي المرجح للاستجابات المديرين حول فقرات متغير الادارة الالكترونية بوصفه المتغير الاستجابي (N=40)

ت	متغيرات الادارة الالكترونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي المرجح %	مستوى الاهمية
	اولا: عتاد الحاسوب				
25	بادرت الجامعة بتجهيز المديرين بأجهزة حاسوب متطورة لغرض تسهيل انجاز الاعمال	4.35	0.90	87	مهم جدا
26	تمتلك الجامعة أجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وانظمة المعلومات	3.90	1.03	78	مهم
27	تقيم الجامعة دورات تطويرية لمنتسبيها باستمرار وعلى مختلف المستويات لغرض الالمام بتقنيات الحاسوب وتطبيقاته	3.70	0.92	74	مهم
28	تعتمد الجامعة على كوادرها المتخصصة في عملية تركيب وتشغيل الاجهزة الالكترونية	2.80	1.13	56	مقبول
	المتوسط	3.69	0.99	74	مهم
	ثانيا: البرامجيات				
29	تستخدم الجامعة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات	2.65	1.41	53	مقبول

				المتعلقة بتخطيط مواردها المختلفة	
30	بادرت الجامعة بعملية النشر الالكتروني للبيانات المتعلقة بالطلبة فيما يخص التسجيل و منح الوثائق	1.80	0.78	36	ضعيف
31	تهتم الجامعة كثيرا بعملية تطبيق كل ما هو جديد من البرامج لغرض تحسين بيئة العمل	3.60	1.02	72	مهم
32	تشجع الجامعة باستمرار على استخدام البطاقة الذكية في عملية دفع مستحقات منتسبيها	4.15	0.88	83	مهم جدا
	المتوسط	3.05	1.02	61	متوسط
	ثالثا: شبكة الاتصالات				
33	بادرت الجامعة ومنذ عدة سنوات بربط كلياتها المختلفة بشبكة الانترنت	4.70	0.83	94	مهم جدا
34	تستخدم الجامعة شبكة الانترنت لاغراض النشر والتوزيع الالكتروني للمعلومات بين كلياتها المختلفة	1.60	0.96	32	ضعيف
35	ساهمت شبكة الاكسترا نت بتسهيل عملية التوأمة مع الجامعات العالمية لاغراض تبادل المعلومات والاطلاع على اخر المستجدات العلمية	1.40	0.90	28	ضعيف
36	تهتم الجامعة كثيرا بتقديم تسهيلات خدمة الانترنت الى كافة التدريسين في الجامعة اثناء الدوام الرسمي وبعده	4.85	0.80	97	مهم جدا
	المتوسط	3.14	0.87	63	متوسط
	المتوسط العام	3.29	0.96	66	متوسط

المصدر: الجدول من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPS.

ب - وصف اولي لمتغيرات أبعاد الادارة الالكترونية:

اسفرت نتائج استجابة المديرين حول فقرات متغيرات الادارة الالكترونية بوصفه المتغير الاستجابي لاغراض البحث الحالي والموضحة في الجدول (8) اعلاه والخاصة بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن المنوي المرجح لها كما يأتي:-

1- عتاد الحاسوب

بلغت قيمة الوسط الحسابي لمتغير عتاد الحاسوب كمتوسط عام (3.69) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) بانحراف معياري بلغ (0.99) اقل من الواحد الصحيح أي بدرجة (مهم) وكونها جاءت بنسبة اجابة بلغت (74%) على مساحة المقياس ، معبرة عن انخفاض التشتت بين اجابات المبحوثين حيال هذا المتغير وتعد الفقرة (25) من اكثر الفقرات اسهاما في تعزيز هذا المتغير اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.35) وبانحراف معياري (0.90) بمستوى اهمية بدرجة (مهم جدا) كونها جاءت بنسبة اجابة (87%) على مساحة المقياس وهذا يشير الى انخفاض حالة التشتت بين اجابات المبحوثين بما يعكس درجة مرتفعة من الاتفاق بين اراءهم على مضامين هذه الفقرة مشيرة الى قيام الجامعة بتجهيز المديرين بأجهزة حاسوب متطورة وهي خطوة جيدة على طريق تسهيل الاعمال والتعرف على الية استخدام الحاسوب ذاتيا في حين سجلت الفقرة (28) وسط حسابي متدني بلغ (2.80) اقل من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري بلغ (1.13) اكثر من الواحد الصحيح بمستوى اهمية بدرجة (مقبول) كونها جاءت بنسبة اجابة بلغت (56%)

(على مساحة المقياس وهذا يشير الى ارتفاع التشتت بين اجابات المبحوثين بما يعكس درجة مقبولة نوع ما بين اراءهم على مضامين هذه الفقرة مشيرة الى تباعد اجابات افراد العينة اتجاه عمليات التركيب والتشغيل للأجهزة ذاتيا بمعنى لابد من تهيئة الكوادر المتخصصة لاغراض صيانة الاجهزة وتركيبها .

2 - البرامجيات

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمتغير البرامجيات (3.05) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) بانحراف معياري (1.02) أي بدرجة (متوسط الاهمية) كونها جاءت بنسبة (61%) على مساحة المقياس وتعد الفقرة (32) من اكثر الفقرات اسهاما في تعزيز هذا المتغير اذ سجلت وسط حسابي بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.88) أي بدرجة (مهم جدا) كونها جاءت بنسبة اجابة (83 %) على مساحة المقياس مشيرة الى انخفاض التشتت بين اجابات المبحوثين بما يعكس اتفاق اراءهم حيال هذه الفقرة وهي (تشجيع الجامعة باستمرار على استخدام البطاقة الذكية في دفع مستحقات منتسبيها) وتعد خطوة متقدمة على صعيد مكننة الامور المحاسبية على صعيد الرواتب في حين كانت الفقرة رقم (30) من الفقرات المتدنية اذ سجلت وسط حسابي بلغ (1.80) بانحراف معياري (0.78) وبدرجة (ضعيف) كونها جاءت بنسبة اجابة (36%) على مساحة المقياس بما يعكس ارتفاع حالة التشتت بين اجابات المبحوثين بما يؤثر ضعف الاهتمام بعمليات النشر والتوزيع الالكتروني للبيانات المتعلقة بتسجيل الطلبة والية منح الوثائق ، وهي خطوة في غاية الاهمية في الوقت الراهن لاسيما بعد انتشار ظاهرة التلاعب بوثائق الطلبة او فقدان الارشيف الخاص بأوليات قبولهم في السنوات الاخيرة نتيجة الاحداث التي مر بها البلد.

3 - شبكة الاتصالات

بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لمتغير شبكة الاتصالات (3.14) وهي اعلى من الوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.87) أي بدرجة (متوسط الاهمية) كونها جاءت بنسبة اجابة (63%) على مساحة المقياس بما يعكس درجة متوسطة من الاتفاق بين اراء المبحوثين حيال هذا المتغير، وتعد الفقرات (33، 36، من اكثر الفقرات اسهاما في اغناء هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي (4.70 ، 4.80) على التوالي وبانحراف معياري (0.83 ، 0.80) اي بدرجة (مهم جدا) كونها سجلت نسب اجابات بلغت (94%، 97%) على التوالي مشيرة الى انخفاض التشتت بين اجابات المبحوثين بما يعكس حالة الاتفاق بين اراءهم حيال مضامين هذه الفقرات وهي مبادرة الجامعة منذ عدة سنوات بربط كلياتها المختلفة بشبكة الانترنت ، وكذلك قيام الجامعة بتجهيز منتسبيها بخدمة الانترنت اثناء الدوام الرسمي وبعده ، وهي حالة ايجابية تحسب لها في مجال خدمة منتسبيها بغية التعرف على اخر المستجدات فضلا عن التواصل العلمي فيما يتعلق بالاختصاصات المختلفة ولكن ما يعاب على الجامعة هو ضعف الاهتمام بعملية النشر والتوزيع الالكتروني للمعلومات بين كلياتها المختلفة من جهة وعدم الاهتمام بعملية التوأمة مع الجامعات العالمية من جهة اخرى لذا سجلت الفقرات (34 ، 35) اوساط حسابية متدنية بلغت (1.60 ، 1.40) على التوالي بانحراف معياري بلغ (0.96 ، 0.90) أي بدرجة (ضعيف الاهمية) كونها سجلت نسب اجابة (32% ، 28%) على التوالي من مساحة المقياس مما يؤكد ارتفاع حالة التشتت بين اجابات المبحوثين بما يعكس درجة متدنية من الاتفاق بين اراء المبحوثين على مضامين الفقرات المشار اليها ، ولذلك تعد من اكثر الفقرات سلبية على صعيد متغير شبكة الاتصالات.

كما يتضح من الجدول (8) اعلاه بان متغير الادارة الالكترونية بابعاده الثلاثة قد سجل وسطاً حسابياً بلغ (3.29) بانحراف معياري (0.96) أي بدرجة (متوسط الاهمية) كونه جاء بنسبة اجابة (66%) على مساحة المقياس بما يعكس درجة متوسطة الاهمية من الاتفاق بين اراء المبحوثين مشيرة الى توفر الرؤية لدى القائمين على ادارة الجامعة بضرورة ولوج العالم الرقمي وهذا ما لمسناه من استجابات المديرين حيال فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض بمعنى ان بارقة الامل موجودة لديهم لكنها تحتاج الى جرعات انشط في عملية تفعيل مشروع الادارة الالكترونية على صعيد بيئة التطبيق خصوصاً عندما تتوفر درجة جيدة من الثقافة التنظيمية لدى المديرين لابد من توظيفها باتجاه الرؤية الالكترونية لعملية التغيير بأسرع ما يمكن.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

- 1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى ومفادها (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) بشكل منفرد وبين متغير عتاد الحاسوب y1 .

الجدول (9) يوضح قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين ابعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومتغير عتاد الحاسوب

المتغيرات	القيم	المعتقدات	الافتراضات	الرموز	الطقوس	المعايير	الاتصالات	التقاليد
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
عتاد الحاسوب y1	0.594*	0.762**	0.577**	0.673**	0.828**	0.581**	0.524*	0.394

- * تعني ان هناك ارتباط معنوي
- ** تعني ان هناك ارتباط ذات دلالة معنوية عالية

يتبين من الجدول (9) اعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين كل من (x2 المعتقدات ، x3 الافتراضات ، x4 الرموز ، x5 الطقوس ، x6 المعايير) وبين y1 عتاد الحاسوب عند مستوى معنوية (0.05) ، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من (x1 القيم ، x7 الاتصالات) وبين y1 عتاد الحاسوب عند مستوى معنوية (0.01) .

- 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومفادها انه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد) بشكل منفرد وبين متغير برامجيات الحاسوب y 2

الجدول (10) يوضح قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين ابعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومتغير برامجيات الحاسوب

المتغيرات	القيم	المعتقدات	الافتراضات	الرموز	الطقوس	المعايير	الاتصالات	التقاليد
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8

برامجيات الحاسوب y2	0.586**	0.624**	0.368	0.567*	0.718**	0.581**	0.724**	0.394
---------------------	---------	---------	-------	--------	---------	---------	---------	-------

- * تعني ان هناك ارتباط معنوي
- ** تعني ان هناك ارتباط ذات دلالة معنوية عالية

يتبين من الجدول (10) اعلاه بعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين كل من (x1 القيم ، x2 المعتقدات ، x5 الطقوس ، x6 المعايير ، x7 الاتصالات) وبين y2 برامجيات الحاسوب عند مستوى معنوية (0.05) ، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من x4 الرموز عند مستوى معنوية (0.01) كما تبين ان هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من (الافتراضات x3 ، والتقاليد x8) وبين y2 برامجيات الحاسوب .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومفادها انه (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات ، الرموز ، الطقوس ، المعايير ، الاتصالات ، التقاليد بشكل منفرد وبين متغير شبكة الاتصالات y3)

الجدول (11) يوضح قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين ابعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومتغير شبكة الاتصالات

المتغيرات	القيم	المعتقدات	الافتراضات	الرموز	الطقوس	المعايير	الاتصالات	التقاليد
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
شبكة الاتصالات y3	0.648**	0.662**	0.368	0.567*	0.718**	0.513*	0.712**	0.346

- * تعني ان هناك ارتباط معنوي
- ** تعني ان هناك ارتباط ذات دلالة معنوية عالية

يتبين من الجدول (11) اعلاه بعد ربط الفقرات التي تخص هذه المتغيرات بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عالية بين كل من (x1 القيم ، x5 الطقوس ، x6 المعايير ، x7 الاتصالات) وبين y3 شبكة الاتصالات عند مستوى معنوية (0.05) ، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل من x4 الرموز ، x6 المعايير عند مستوى معنوية (0.01) كما تبين ان هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين كل من (الافتراضات x3 ، والتقاليد x8) وبين y3 شبكة الاتصالات .

4- اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها: (تحقق الثقافة التنظيمية بمتغيراتها المتعددة علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية في مشروع تطبيق الادارة الالكترونية) .

الجدول (12) يوضح علاقة ابعاد الثقافة التنظيمية بأبعاد الادارة الالكترونية بشكل اجمالي

المتغيرات	الادارة الالكترونية (y)				
	R ²	قيمة F	الحد الثابت α	معامل الانحدار β	قيمة (t) لمعامل الارتباط r

		محسوبة	جدولية**			محسوبة	جدولية**		
ابعاد الثقافة التنظيمية (x)	0.782	76.719	5.180	5.042	0.770	10.075	1.684	0.735	

يتضح من الجدول (12) اعلاه وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين ابعاد الثقافة التنظيمية (X) والادارة الالكترونية (Y) بشكل اجمالي عند مستوى معنوية (0.05) اذ كانت قيمة معامل الارتباط بينهما تشير الى (0.735) كما ظهر ان قيمة (T) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بما يعني قبول الفرضية ، كما ظهر ايضا ان قيمة (F) المحسوبة هي اكبر من قيمتها الجدولية بكثير وهذا يشير الى ان منحنى الانحدار كان جيد لوصف العلاقة بين كل من (X) و (Y) وتعني هذه العلاقة ان تطبيقات الادارة الالكترونية هي دالة حقيقية للثقافة التنظيمية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

استنادا الى النتائج التي اسفرت عنها التحليلات الاحصائية يمكن الوصول الى عدد من الاستنتاجات وكما يأتي:

- 1- اتضح من خلال المراجعة النظرية انه وبالرغم من التباين الظاهر في مفهوم الثقافة وابعادها وتصنيفاتها ويعود ذلك اساسا لاختلاف البيانات التي انطلق منها الباحثون في تجسيد رؤياهم حول مضمون الثقافة التنظيمية ؛ الا انها لم تصل الى حد التناقض في اغلب الحالات الامر الذي يعكس رغبة الباحثين الجادة للوصول الى جوهر المفهوم.
 - 2- تعد الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة مدخلا ملائما في المؤسسات التعليمية لغرض بناء الرؤية الالكترونية (e- Vision) في مواجهة التغيير اذا ما تم توظيف متغيراتها (الطقوس ، المعتقدات ، الرموز ، المعايير ، الاتصالات ، والافتراضات) المتوافرة بشكل واضح لدى المبحوثين في المنظمة قيد الدراسة .
 - 3- تقدمت المتغيرات الفرعية (الطقوس ، المعتقدات ، الرموز ، المعايير ، الاتصالات ، والافتراضات) على التوالي من بين متغيرات الثقافة التنظيمية بوصفها المتغير التفسيري لاغراض الدراسة الحالية وفقا لاستجابات المبحوثين مما يعكس انخفاض حالة التشنت بين آرائهم وبالتالي اتفاق وجهات نظرهم ازائها بمستوى اهمية بدرجة (مهم) على مساحة المقياس وبذلك يتأكد بأن هذه الفقرات شكلت العمود الفقري في ثقافة المبحوثين ثم تلتها المتغيرات الفرعية (القيم ، والتقاليد) على التوالي مشيرة ايضا الى اتفاق وجهات نظر المبحوثين اتجاه فقراتها ولكن
- بمستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) على مساحة المقياس وهي بحاجة الى تعزيزها لدى افراد المنظمة المبحوثة.
- 4- تقدم متغير (عتاد الحاسوب) بالمرتبة الاولى من بين متغيرات الادارة الالكترونية بوصفه المتغير الاستجابي لاغراض الدراسة الحالية بما يعكس استجابات المبحوثين ازائها وانخفاض حالة التشنت بين

- آرائهم وبالتالي اتفاق وجهات نظرهم ازاء ما جاءت به فقرات هذا المتغير من مضامين بمستوى اهمية بدرجة (مهم) على مساحة المقياس بمعنى توفر الموارد المادية المتعلقة بالأجهزة من الحواسيب وغيرها في حين لم يثبت توفر الموارد البشرية على صعيد تركيب هذه الاجهزة وصيانتها ، ثم تلتها المتغيرات الفرعية (البرامجيات ، وشبكة الاتصالات) على التوالي مشيرة ايضا الى اتفاق وجهات نظر المبحوثين اتجاه فقراتها ولكن بمستوى اهمية بدرجة (متوسط الاهمية) على مساحة المقياس بمعنى ان المنظمة المبحوثة بحاجة الى تفعيل انشطتها في مجال البرامجيات المتطورة وتوسيع شبكات الاتصال.
- 5- تبين ان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة كانت تميل باتجاه القوة والتماسك وفقا لاستجابات المبحوثين اذ جاءت بمستوى اهمية بدرجة (مهم) على مساحة المقياس.
- 6- اتضح بان الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة ترتبط بعلاقة ايجابية بمشروع تطبيق الادارة الالكترونية وخصوصا باتجاه متغير عتاد الحاسوب اذ حل بالمرتبة الاولى من بين المتغيرات مما يفسر قيام المنظمة المبحوثة بتمثيل هذا البعد على صعيد الواقع المنظور .
- 7-ترشح من خلال الواقع العملي بأن ابعاد الثقافة التنظيمية تتفاعل بنسب مزج متفاوتة مع ابعاد الادارة الالكترونية وهذه النسب تتأثر الى درجة كبيرة ببيئة المنظمة وطبيعة مواردها بمعنى انه قد

تتقدم ابعاد اخرى من متغير الثقافة التنظيمية في منظمات اخرى وهذا محكوم اصلا بطبيعة كل منظمة وما يحيط بها من ظروف.

ثانيا: التوصيات

- تأسيسا على ما تقدم من استنتاجات يمكن ان يخرج البحث بالتوصيات الاتية :-
- 1- التوسع في استخدام الانظمة المتقدمة في مجال المعلوماتية والاتصالات والمكننة المبرمجة والتقانات الحديثة على صعيد شبكات الاتصال لبناء قاعدة مادية لاغراض التشويق والتوأمة مع الجامعات الاقليمية والعالمية والمراكز العلمية والبحثية لغرض تبادل الخبرات والتعرف على اخر المستجدات العلمية فضلا عن التشرب بروح التجربة وتكييفها مع واقعا وخصوصية بيئتنا.
 - 2- السعي المتواصل لا شراك المنتسبين الحاليين بالبرامج الهادفة الى تنمية المعارف والمهارات وطرانق اساليب العمل من خلال العمل بروح الجماعة لكونها من المستلزمات الاساسية للنهوض بمستوى تطبيق الادارة الالكترونية مستفيدين من التماسك الثقافي السائد في بيئة التطبيق اذ تعد الجامعة نقطة الانطلاق الاولى لتشكيل نواة تطبيقات التعليم الالكتروني لاحقا.
 - 3- تعد الجامعة مؤسسة استقطاب للقادمين الجدد فلا بد من شمولهم بالبرامج التدريبية والتطويرية القادرة على ترسيخ قيم الثقافة الرقمية لديهم لكي يكون الانتقال الى مشروع تطبيق الادارة الالكترونية بشكل سلس وبدون معوقات.
 - 4- ضرورة اجراء دراسات مماثلة لاختبار صحة العلاقة بين ابعاد الثقافة التنظيمية وعملية التحول نحو الادارة الالكترونية بهدف التثبت من صحة النتائج وامكانية تعميمها على المنظمات الاخرى عند رسم استراتيجيات التغيير.
 - 5- المبادرة الجادة نحو تأسيس نواة الجامعة الالكترونية وبمختلف الاختصاصات منها ادارة الاعمال الالكترونية وادارة المعرفة والمعلوماتية وتقنيات الحاسوب والبرامجيات ، فضلا عن الشروع بإدخالها كمقررات دراسية ضمن المناهج المعتمدة في الكليات والمعاهد الحالية والعمل على تشكيل

لجان تخصصية تضم عددا من الخبراء من ذوي الاختصاص لإعداد المناهج الخاصة بذلك.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

- 1- ابن منظور، جمال الدين محمد (1978) : لسان العرب ، الدار العربية للتأليف والترجمة ، بيروت .
- 2- ابو زيد ، احمد (2010) : رسالة من المستقبل ، مقال منشور في سلسلة مجلة العربي ، العدد 621 ، الكويت .
- 3- توماس ، جي بيترس ، و روبرت اتش ، وواترمن جونيور (1998) : التشوق الى التفوق : اساليب ومبادئ التفوق في الاعمال ، ط2 ، جروس بروس.
- 4- الدليمي ، انتصار عباس (1989) : الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء ، اطروحة دكتوراه فلسفة مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، غير منشورة .
- 5- الزبيدي ، كاظم جواد (2000) : ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغير المنظمي ، دراسة في شركة الامين العراقية ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، غير منشورة.
- 6- السالم ، زين العابدين جاسم (2000) : الثقافة التنظيمية واثرها في الاداء التنظيمي ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، غير منشورة .
- 7- سلمان ، محمد عبد العال (1997) : قياس القيم المفضلة في شخصية الشباب الجامعي ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الآداب ، الجامعة المستنصرية ، غير منشورة .
- 8- منظمة اليونسكو (1996) : قراءات حول التعليم العالي ، دور التعليم العالي في التنمية الثقافية في المنظمة العربية ، دراسة حالة عن امراء الاردن ، السعودية ، العدد 5 .

9- Ahmed , Pervaiz K., (1998): Culture and Climate for Innovation , European journal of Innovation management, Vol. 1 Issue 1.

10- Amor, Danie (2000): The e- Business Revolution Living and Working in an Interconnected World, NJ:Prentice

- 11-Anthony, W. P., (1996) : Organization theory : A strategic Approach , New Jersey : (prentice – Hall).
- 12- Albort, G.W (1961): pattern and Growth of personality , New York.
- 13-Anita , Cassidy (2002): A practical Guide to planning for e-Business Success: How to e-Enable your Enterprise: Boca Raton: St. lucie press .
- 14 - Bradley, Stephen p., & Huseman, jerry A., & Nolan , Richard I., (1993): The fashion of computer and Telecommunication in the 1990s, Boston :
- 15- Certo, O. S.C.,(1997): Modern Harvard Business School press.
prentice – Management : Diversity, Quality , Ethics and global environment, Hall, International, Inc.
- 16- David F.R., (1997): Strategic Management by prentice – hall , Inc , U.S.A.
- 17- Daft R.L., & Noe R.A., (2001): Organization Behavior for worth , Harvard college publisher
- 18- Don, Hellriegel & W. Johns., & J.R. Slcoun (2001): Organization Behavior, 19th-ed, south western college Publishing .
- 19- Gadde, Lars – Erik, & Hakanson, Hakan., (2000): Supply network Strategies,
- 20- Gordon J-R., (1993): A Diagnostic Approach New York: John Wiley and Sons
- 21- riseri , P., (1988) : Managing Values Ethical Change in Organizations by Macmillan Press Ltd . London.
- 22- Harris, P.R. & Moran, R.T. (1988): Managing Culture differences by Gulf publishing Company Houston,
- 23- Hellriegel, H.D. & Slocan, J.W., & Woodman, R.W. (1989): Organizational and behavior, New York, west Texas, publishing company , U.A.S.
- 24- James, Gibson (1997): Organization Behavior: Structure , Process, 8th - ed, Home wood, III. Irwin Hall and lindzay.
- 25- Jelinek, M. Smircich, & Hirsch, P. (1983): Introduction, A code of Many Colors, Administration Science Quarterly, Vol.28, No.3.
- 26- John, Sundbo & Elgar, Edward (2001); The Strategic Management of Innovation: a Sociological and Economic Theory Cheltenham.

- 27-Jones, G.R. (1999): Organizational Theory, by Addison Wesley Longman publishing company, Inc, U.S.A
- 28-Kotler, Philip (2000): marketing Management: New Jersey, Prentice- Hall, International.
- 29-Krober, Dorald W.(1982): Management Information Systems: A Hank Book of modern Manager . New York , The Free Press
- 30-Kritner, R. & Kinicki, A.(1992): Organizational Behavior, by Homewood, Irwin.
- 31- Lathans, F. (1985): Organizational Behavior: 5th – ed, New York, McGraw-Hill.
- 32-Miner, Alex & Dess, Greory G. (1996): Strategic Management , McGraw Hill Book Company .
- 33-Morebead, G. & Griffin, R.W. (1995): Organizational behaviour , by Houghton Mifflin company .
- 34- Naraynan, V.K (1993): Organization theory a Strategic approach, by Richard Irwin, Inc, U.A.S.
- 35- O'Reilly, O.A. & J. Chatman, & D.F. Caldwell (1991); People and Organizational Culture: A profile Comparison approach to Assessing person Organization Fit, Academy of Management Journal, 34.3.
- 36-Pettigrew, A.m.(1979): On Studying Organizational Culture, Administrative, Science Quarterly Vol.24.
- 37-Phrommathed, & Kumar, Sameer(2006): Improving a Manufacturing and Simulation of Critical Operation, Journal process by mapping management, vol.17, No.1, manufacturing Technology.
- 38-Robbins, S.P. & Coulter, M. (1998): Management , by prentice – Hall , Inc, U.S.A.
- 39-Roberts, Kaplan & D.P. Norton.,(2000): Having trouble with your strategy, then map it, HBR, Vol.78, No.5, Sep-Oct.
- 40-Schall, M.S/A (1983): Communication- Rules to Organizational Culture, Administrative Science Quarterly, Vol.28, No.4.
- 41- Schermerhorn, J.R.(1996); Management and Organizational, Behavior, John wiley and Sons, Inc, Canada.

- 42- Stoner, J.A.F & Freeman, R.E & Gilber, D.A (1996): Management , New Delhi: prentice-Hill of India.
- 43-Sherman, Chruden (1984): Managing Human Reseoures, Ohio: South western publishing.
- 44-Taylor, Fredrick (1903) : Shop Management , New York, Harper.
- 45-Taylor, B. & Macmillan (1975) : Business Policy, London Brad Ford University.
- 46- Thompson , Jon M., (2001): The E- Bussiness begins, data base , Academic search Elite.
- 47- Warren Plunkett, & Raymond Attner(1983) : Introducduction to management , Bosten: Kent Publishing company, P.27.
- 48-Vecchio, R.P. (1985) : Organizational Behavior, 3th – red fort worth , the dry press.

الملحق (1) استبانة البحث

درجات التفضيل					* متغيرات الثقافة التنظيمية	
لا اتفق	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماما	اولا: القيم	
					المبادرة والخلق والابداع طرق واعدة نحو غد افضل	1
					تسعى الادارة الى مواكبة التطور العلمي لمنتسبيها دائما	2
					تعتقد الادارة بأن المخاطرة هي افضل سبيل لشحذ الهمم	3
					تولي الادارة اهتماما لاراء المنتسبين من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار	4
					ثانيا : المعتقدات	
					يشكل العلم ونوعيته هاجس الجميع في جامعتنا	5
					تتغير معلوماتنا تبعا للمعلومات المتاحة وحجمها	6
					نشجع باستمرار السلوك الذي يلائم معتقداتنا	7
					ثالثا: الافتراضات	
					غالبا ما ينظر الى خصائص الجامعة من خلال خصائص المجتمع الذي تعمل فيه	8
					تسعى الادارة الى ايجاد صيغة من التعاون بين كلياتها وفق افتراضات مسبقة	9
					الظواهر التنظيمية (الداخلية والخارجية) تعني لأعضاء المنظمة اشياء ومفاهيم كثيرة	10
					رابعا: الرموز	
					الجامعة بكلياتها المختلفة تعمل وتعلم وتكيف الاخرين الى معان مهمة	11
					تهتم الادارة بتوفير اشارات ورموز تسعى الى نقلها الى جميع افراد الجامعة	12
					تعمل الادارة باستمرار على رفع مكانة الجامعة وتعزيزها	13
					خامسا: الطقوس	
					تشجع الادارة حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين	14

15	تقيم الادارة الاحتفالات والمناسبات الجامعية لترسيخ رسالتها				
16	تسمى الادارة لترسيخ النهج الديمقراطي بين التدريسين والطلبة والموظفين				
	سادسا: المعايير				
17	اللوائح والقوانين هي التي تحدد السلوك في الجامعة				
18	يشترك الافراد معا في نظرتهم حول السلوك الاستراتيجي للجامعة				
19	يتفق الافراد او يختلفون تبعا لمعايير معينة				
	سابعا: الاتصالات				
20	تتسم الاتصالات بين الرئيس والمرووس في الجامعة بالرسمية				
21	العلاقات غير الرسمية (الشخصية والعلمية) سائدة في الجامعة				
22	التعليمات والاجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس والاساتذة والطلبة واضحة تماما				
	ثامنا: التقاليد				
23	تتميز الجامعة بالدقة والالتزام بتوقيتات أنشطة العام الدراسي				
24	تسعى الادارة الى مشاركة اعضاء الهيئة التدريسية في قرارات (الجامعة / الكلية)				
درجات التفضيل					
	*متغيرات الادارة الالكترونية	اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق اطلاقا
	اولا: عتاد الحاسوب				
25	بادرت الجامعة بتجهيز المديرين بأجهزة حاسوب متطورة لغرض تسهيل انجاز الاعمال.				
26	تمتلك الجامعة اجهزة متطورة على صعيد تقنيات الحاسوب وانظمة المعلومات.				
27	تقيم الجامعة دورات تطويرية لمنتسبيها باستمرار وعلى مختلف المستويات لغرض الالمام بتقنيات الحاسوب وتطبيقاته.				
28	تعتمد الجامعة على كوادرها المتخصصة في عملية تركيب وتشغيل الاجهزة الالكترونية.				
	ثانيا: البرمجيات				
29	تستخدم الجامعة برامج متطورة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط مواردها المختلفة.				
30	بادرت الجامعة بعملية النشر الالكتروني للبيانات المتعلقة بالطلبة فيما يخص التسجيل و منح الوثائق.				
31	تهتم الجامعة كثيرا بعملية تطبيق كل ما هو جديد من البرامج لغرض تحسين بيئة العمل.				
32	تشجع الجامعة باستمرار على استخدام البطاقة الذكية في عملية دفع مستحقات منتسبيها.				
	ثالثا: شبكة الاتصالات				
33	بادرت الجامعة ومنذ عدة سنوات بربط كلياتها المختلفة بشبكة الانترنت .				
34	تستخدم الجامعة شبكة الانترنت لأغراض النشر والتوزيع الالكتروني للمعلومات بين كلياتها المختلفة.				
35	ساهمت شبكة الاكسترنت بتسهيل عملية التوأمة مع الجامعات العالمية لأغراض تبادل المعلومات والاطلاع على اخر المستجدات العلمية.				

