

**”درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
بمؤسسات القطاع الحكومي بجمهورية السودان”**

دكتورة أماني حمزة محمد

جامعة دار الحكمة الأهلية

كلية إدارة الأعمال والقانون

قسم الموارد البشرية

Email: amohammad@dah.edu.sa

Phone: 0966505585233

”درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع

الحكومي بجمهورية السودان”

دكتورة أماني حمزة محمد

جامعة دار الحكمة الأهلية

كلية إدارة الأعمال والقانون

قسم الموارد البشرية

المستخلص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان (سودا بوست)، والتعرف على درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات - القيم التنظيمية - المناخ التنظيمي) في مؤسسة بريد السودان، والكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان والالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بقطاع بريد السودان بجمهورية السودان؛ واشتملت عينة الدراسة على (110) فرداً يمثلون مجتمع الدراسة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وقد تضمنت نتائج الدراسة ما يلي: أن "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة؛ وأن درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة؛ ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وأبعاد الثقافة التنظيمية، وقد تضمنت توصيات الدراسة الآتي: عقد ندوات وورش عمل حول سياسات السودان تجاه تطوير الإدارة الإلكترونية وأدواتها في مؤسسات القطاع الحكومي؛ وضرورة الاهتمام بالعوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على القدرات الديناميكية في الإدارة الإلكترونية والحد منها؛ وزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوضيح مدى أهميتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي السوداني.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، الثقافة التنظيمية، جمهورية السودان

Role of Organization Culture in Facilitating E-Management: Case of Government Sector in the Republic of Sudan

Dr. Amani Hamza Muhammad

Dar Al-Hekma Private University

College of Business Administration and Law

Department of Human Resources

Abstract

The aim of this research is to investigate the application of e-management system in the Sudan Post Corporation (Suda Post) and to identify the degree of commitment to applying the dimensions of organizational culture (policies and procedures - organizational values - organizational climate) that supports this application. This is to be investigated by the existence of a statistically significant correlation at the significance level of (0.05) between the application of e-management in the Sudan Post Corporation and the commitment to applying the dimensions of organizational culture. The study population consists of all workers in the Sudan Post sector in the Republic of Sudan. The sample included (110) individuals representing the study population and relied on the descriptive analytical approach, of the data collected through questionnaires. The results of the study revealed the degree of application of e- management in the Sudan Post Corporation was (high), the degree of commitment to applying the dimensions of culture organizational level in the Sudan Post Corporation was (high), and there was a positive correlation between the overall degree of e-management and the dimensions of organizational culture. The recommendations of the study included holding seminars and workshops on Sudan's policies towards developing e-management and its tools. In government sector institutions, the need to pay attention to the factors that can negatively affect and limit the dynamic capabilities in e- management, and to increase interest in organizational culture and clarify the extent of its importance in applying electronic management in the Sudanese government sector.

Keywords: E-management, Organization Culture, Republic of Sudan

مقدمة:

إن التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى استخدام الأنظمة الإلكترونية وشبكات الاتصالات في جميع المجالات، مما أثر على الأنظمة والمؤسسات وخاصة مؤسسات القطاع الحكومي ودفعها إلى الانتقال من الأساليب الإدارية القديمة إلى الأساليب الإلكترونية الحديثة.

والإدارة الإلكترونية هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتغييرات التنظيمية الأساسية والمهارات الجديدة التي تكتسبها الخدمات العامة، من أجل تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة وكذلك جعل عملية هذه السياسة ممارسة أكثر كفاءة (Ziemba & Olszak, 2012, 281).

فقد ظهرت الإدارة الإلكترونية مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل، وتعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي فالإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية، كما أن الطبيعة التحويلية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس، ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم (حمزة، ٢٠١٥: ص ٣١).

ويؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تكنولوجيا المعلومات إلى العديد من الفوائد بشكل عام، والتي تشمل: إنتاج نفس المخرجات بتكاليف إجمالية أقل، وإنتاج المزيد من المخرجات بنفس التكاليف الإجمالية، وإنتاج نفس المخرجات بنفس التكاليف الإجمالية في وقت أقل، وإنتاج نفس المخرجات بنفس التكاليف الإجمالية ولكن بمستوى جودة أعلى، وإنتاج مخرجات جديدة؛ وعند تطبيقها في المؤسسات الحكومية، تؤدي إلى تحسين كفاءة الخدمات الحكومية، واللامركزية في عملية صنع القرار، وزيادة المساءلة، وإدارة أفضل (AlShammari, 2010, 22-23).

كما استطاعت الإدارة الإلكترونية في تطبيقاتها المختلفة أن تحقق نماذج متقدمة في تطوير أداء المؤسسات والمنظمات من خلال ما توفره من إمكانيات في تحسين الأداء البشري من خلال الاعتماد على مختلف التكنولوجيات (لطرش، ٢٠١٥: ص ١٢٥).

ويمكن القول إن الإدارة الإلكترونية في مؤسسات القطاع الحكومي أصبحت عنصر تميز المؤسسات والهيئات والدول، ولم يعد أمام أي دولة تريد أن تواكب العصر ولا تتخلف عن الركب خيار سوى الاتجاه نحو المجتمع الإلكتروني والتكنولوجيا الرقمية (القيسي، ٢٠١٢: ص ١٣).

وتتطلب الإدارة الإلكترونية إعادة تصميم شاملة للمنظمات وتوجيهها نحو إنشاء شبكة من القيم، وتتطلب هذه المهمة تشكياً واعياً للثقافة التنظيمية، فالثقافة التنظيمية هي أحد المحددات الأساسية لتشكيل وتطوير القدرات الديناميكية المؤثرة على أداء الإدارة الإلكترونية، وتوفر الثقافة التنظيمية سياقاً مألوفاً يسمح أو يعيق تبادل المعرفة، ويحدد درجة مشاركة الموظفين وكبار المسؤولين وتحديد حدود التعاون (Hawrysz, 2021, 7).

والجدير بالذكر إن الثقافة التنظيمية تعد من العناصر الأساسية التي يتأثر بها التنظيم الإداري بما ينعكس على مستوى الأداء، فبيئة التنظيم تقوم بدور كبير في تسهيل استخدام تقنية العمل، فالبيئة تتضمن كل العوامل المادية والبشرية الموجودة داخل المنظمة، ولذلك فإن بيئة العمل تساعد إما على تسهيل وتشجيع استخدام درجة عالية من تقنيات الإدارة الإلكترونية وإما على إعاقتها، كما أنها قد تؤثر على الأساليب والأنماط المستخدمة فيها من قبل الأفراد العاملين بالمكان (نعيم، ٢٠١٤: ص ١١٥-١١٦).

فلنجاح أي مؤسسة يجب أن تحرص الإدارة على تبني ثقافة مؤسسية تؤدي إلى التعايش بين البيئتين الداخلية والخارجية وإيجاد أداة للتوازن بين هذين البيئتين متمثلة في ثقافتها

التنظيمية التي تعد نسفاً فرعياً من التنظيم ودراستها تساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجيتهم والقيم التي يؤمنون بها (بن معتوق، ٢٠١٦: ص ١٨٠).

كما أن الثقافة التنظيمية هي العنصر الأساسي في المنظمات المعاصرة، فهي نتاج ما اكتسبه العاملون من قيم وعادات واتجاهات ومهارات وتقنية وأنماط سلوكية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها، ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات (بن سليم وسويسي، ٢٠١٧: ص ١٥٩).

وتمثل الثقافة التنظيمية عاملاً مهماً في تحديد فاعلية مبادرات الإدارة الإلكترونية التي تؤدي إلى النتائج المرجوة منها، وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً محددًا مهمًا لاعتماد الابتكار، على سبيل المثال، عندما تتبنى منظمة قواعد وسياسات جديدة تتعلق بالإدارة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات، يمكن أن يكون للثقافة التنظيمية تأثير على ما إذا كانت تلك القواعد والإصلاحات قد تم تبنيها بشكل فعال أم لا (Welch & Feeney, 2014, 508).

ومما سبق يتضح إن الانتشار الواسع للتكنولوجيا أدى إلى التغيير في بيئة العمل والإدارة لدى المؤسسات الحكومية من نظم الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الإلكترونية التي تمتاز بالسرعة والدقة والكفاءة، وانطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية وقدرتها على تعزيز قبول العاملين في المؤسسات الحكومية للتغيير، أدى إلى ازدياد الحاجة إلى معرفة درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الحكومي.

مشكلة الدراسة:

أضحى التحول التكنولوجي ضرورة في أساليب الإدارة في المنظمات المعاصرة، من أبرز الأمثلة على هذا التحول تطبيق مفهوم الإدارة الإلكترونية والذي ينطوي على توظيف التكنولوجيا الحديثة في وظائف وعمليات الإدارة؛ وتبني أساليب الإدارة الإلكترونية يعد تحولاً كبيراً في أية مؤسسة، ولا سيما في القطاع العام؛ ومن أجل نجاح التحول نحو الإدارة الإلكترونية، من المهم أن تتمتع المنظمة بثقافة تنظيمية ملائمة.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ارتباط الثقافة التنظيمية بإمكانية تبني وتفعيل تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية؛ وتتضمن تلك الدراسات كلاً من دراسة الزامل (٢٠٢١) ودراسة بحر والعاجز (٢٠١٢) ودراسة محمد (٢٠١٧)؛ وقد أشارت جميع تلك الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية.

وعلى الرغم من إشارة الدراسات إلى وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، قد تكتنف تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من العوامل ومنها ما يرتبط بالثقافة التنظيمية، وقد يزداد تعقيد تلك العوامل بشكل خاص لدى مؤسسات القطاع العام.

ومن الدراسات التي تناولت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة العلي (٢٠٢٠)، والتي أشارت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تكتنفه العديد من المعوقات، مثل عدم وجود بنية تحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم توفر الأنظمة الرسمية التي يمكن الاستناد إليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية وارتفاع مستوى المهارات التقنية المطلوبة وعدم كفاية الإلمام الكافي لدى الموظفين بكيفية استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة الإلكترونية على نحو فعال.

ولعل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تزداد تعقيداً في مؤسسات القطاع الحكومي نظراً لطبيعة الثقافة التنظيمية في تلك المؤسسات والتي تتسم في العديد من الأحيان بعدم المرونة وضعف الانفتاح على التغيير؛ فعلى سبيل المثال، أفادت دراسة هاريسون وبايرد (Harrison & Baird, 2015) بأن الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الحكومي تتسم بضعف كل من التوجه نحو النتائج والابتكار وترسخ البيروقراطية وجمود التسلسل الهرمي؛ وتتفق نتائج تلك الدراسة مع ما أشارت إليه دراسة بانا جيوتيس وآخرين (Panagiotis et al., 2014)، والتي

أشارت إلى أن البيروقراطية سمة سائدة في الثقافة تنظيمية لدى العديد من مؤسسات القطاع الحكومي.

ومما سبق عرضه يمكن إبراز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي (ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الحكومي)؟
أسئلة البحث:

- ما درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان؟
- ما درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات - القيم التنظيمية - المناخ التنظيمي) في مؤسسة بريد السودان؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان والالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة؟

أهداف البحث:

- التعرف على درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان؟
- التعرف على درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية (السياسات والإجراءات - القيم التنظيمية - المناخ التنظيمي) في مؤسسة بريد السودان؟
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان والالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة؟

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالية من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو تحقيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع السوداني من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ويمكن إبراز أهمية البحث فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية:

- قد يساهم البحث الحالي في التعرف على مدى اهتمام مؤسسات القطاع السوداني بتطبيق الإدارة الإلكترونية وأبعاد الثقافة التنظيمية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.
- قد يساعد البحث الحالي في لفت انتباه المتخصصين لتصميم المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل التي تساعد العاملين بمؤسسات القطاع الخاص على تحقيق أبعاد الثقافة التنظيمية والاستفادة من إمكانات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة.
- يأمل الباحث في إثراء المكتبات العربية بالمزيد من الأبحاث حول درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الحكومي نظراً لأنه التوجه العالمي الحديث في الإدارة خاصة في ظل انتشار كورونا ومتحوراته.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- قد تساهم نتائج البحث الحالي في طرح التوصيات المناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والالتزام بتحقيق أبعاد الثقافة التنظيمية داخل مؤسسات القطاع الحكومي.
- قد تساعد نتائج البحث الحالي في الوصول لنتائج واقعية من أرض الواقع عن مدى اهتمام مؤسسات القطاع السوداني بتطبيق الإدارة الإلكترونية والالتزام بالثقافة التنظيمية.

فرضيات البحث

يسعى البحث الحالي للتحقق من الفرضية الرئيسية للبحث وهي:

- يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان والالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة.

مصطلحات البحث

الإدارة الإلكترونية:

هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل الاستغلال الأمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة (مرزوقي، 2017: ص 115).

كما يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها تقديم الخدمات العامة للمواطنين من خلال استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Fadwa & Ez-hohra, 2019, 285).

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) من قبل مؤسسات القطاع العام فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، فضلاً عن القدرات الجديدة لتحسين الخدمات التي تقدمها مؤسسات السودان.

الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية يشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه (بن سليم وسويسي، 2017: ص 161).

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها السلوك الجماعي للموظفين الذين يشكلون جوهر المنظمة، والتي تتشكل من خلال قيم والرؤى والمعايير ولغة العمل والأنظمة والرموز الخاصة بالمنظمة، وتشمل أيضاً معتقدات وعادات الموظفين (Arunchand & Ramanathan, 2013, 1).

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة التي تؤثر على طريقة تفكير العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي السوداني وشعورهم وتصرفهم.

الإطار النظري للبحث

لقد شهدت الآونة الأخيرة عدة تطورات تكنولوجية هددت بقاء معظم المؤسسات واستمرارها فقد أثرت بشكل كبير على كافة مناحي الحياة سواء على المستوى الفردي في سلوكيات الأفراد أو على المستويات الإدارية داخل المؤسسات وخاصة في القطاعات الحكومية مما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية كمنهج للتطور التقني الذي حدث في العصر الحديث. وأدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات ومراقبة المستخدمين في المؤسسات الحكومية، إلى الإدارة الإلكترونية، حيث يرى المواطنون

أن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة مساءلة الحكومة أمام المواطنين، وزيادة فرص الوصول إلى المعلومات، وزيادة كفاءة الحكومة (Ruso et al., 2013, 550).

وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى توفير بوابات إلكترونية ومواقع حكومية على الإنترنت لتزويد المواطنين بالمعلومات الأساسية والخدمات الضرورية للإشراكهم في المخططات والبرامج الأساسية، وتقديم كل الخدمات العمومية عبر الخط وجعلها في متناولهم على مدار ساعات وأيام الأسبوع دون عناء التنقل إلى الإدارات والوقوف في طوابير لساعات طويلة (بومديان، ٢٠٢١: ص ١٢٢).

وتعمل الإدارة الإلكترونية في القطاع الحكومي على تحسين تقديم الخدمات العامة للمواطنين والمؤسسات عبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تتيح للمواطنين خدمة أسرع وأكثر سهولة وأقل تكلفة، كما أنها تحد من الاتصال المباشر بين المواطنين والمسؤولين، وبالتالي تقلل من حرية التصرف من جانب المسؤولين، والتي يمكن أن تقلل من مخاطر الفساد (Linhartová, 2019, 1).

ونظراً لما توفره وتقدمه الحكومة الإلكترونية لأفراد المجتمع من جودة في الخدمات وجب تطبيقها في مختلف القطاعات في جمهورية السودان، وكنتيجة لهذه التغييرات الإدارية التي سوف تحدث داخل المؤسسات الحكومية يمكن أن تتأثر معها الثقافة التنظيمية لدى هذه المؤسسات مما أوجب معرفة درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع السوداني.

ففي المؤسسات الحكومية، تعد التكنولوجيا آلية يتم من خلالها تزويد العملاء بالمعرفة المهمة والخدمة والتنسيق الصحيح من التوجه المركزي للمؤسسة الرسمية، وفي صميم الحاجة إلى هذه التغييرات الديناميكية في القطاع الحكومي، تتأكد أهمية التطور التكنولوجي والإدارة الإلكترونية للمؤسسات الحكومية من أجل تسهيل المعاملات، إضافة إلى الحاجة إلى تقنية قوية لمعالجة عدم أداء هذه المؤسسات بما في ذلك الفساد وعدم الكفاءة والافتقار إلى الشفافية وخفض التكاليف، وكل ذلك يتطلب إعادة ابتكار وتنشيط الثقافة التنظيمية والعملية والهيكل والقواعد والأداء من خلال الإدارة الإلكترونية (Sabo, 2020, 228).

وبالتالي يتبين أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يمكن اعتباره خطوة إيجابية نحو تحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، فالإدارة الإلكترونية-إلى جانب كونها تسهل تقديم الخدمات للمواطنين وتقلل تكلفتها وتخفف معدل الأخطاء البشرية-فهي تساعد على تحسين المؤسسات من الداخل حيث تسهل التواصل بين جميع أعضاء المؤسسة وبعضهم البعض وبين المديرين والمرووسين، وتعزز الشفافية والكفاءة في جميع جوانب العمل والممارسات الإيجابية في إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤدي إلى خلق مناخ صحي وثقافة تنظيمية إيجابية.

أهمية الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية بمثابة عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى استطاعت أن تخطو خطوات لافتة لتجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية؛ وتبرز أهمية الإدارة الإلكترونية في العديد من المظاهر التي يتم تناولها أدناه.

فالإدارة الإلكترونية لم تعد درباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغييرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات كلها ضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية (صميعر، ٢٠١٥: ص ٤٢٣).

كما أن الإدارة الإلكترونية هي أداة مفيدة لإدارة المهام بشكل أفضل، وبفضل هذا الحل، يمكن للمؤسسات الحكومية استخدام الإمكانيات التي توفرها تقنيات تكنولوجيا المعلومات

والاتصالات الحديثة في عملية تحسين وظائفها، وبفضل تطبيق التقنيات والأدوات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات، يتم إنشاء عملية تواصل واضحة ومفهومة وخالية من الإجراءات غير الضرورية بين المواطنين والمكاتب الحكومية (Romaniuk, 2016, 86).

ويهدف تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تبسيط وتحسين العلاقات والمعاملات بين المؤسسات العامة ومستخدميها والمواطنين، فهي تتيح للمواطنين بأن يصبحوا أكثر دراية بالمسائل الحكومية والسياسية، وتتيح تفاعلية وسائلها أشكال جديدة من التواصل بين المسؤولين والمواطنين، ويؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تخفيض تكلفة الخدمات نظراً لاستخدام تكنولوجيا جديدة وأكثر كفاءة، وترشيد العمليات، فهي توفر للحكومات قناة فعالة لتسهيل إدارتها الداخلية، وتحسين خدماتها الخارجية، وبالتالي زيادة الشفافية وتوليد درجة أعلى من الثقة (Frias-Aceituno et al., 2014, 91).

وتستخدم العديد من المؤسسات العامة التقنيات الحديثة، وخاصة الإنترنت، كطريقة جديدة لتقديم خدماتها للمواطنين والشركات والكيانات الأخرى، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية تمتع بأربع فوائد كبيرة: تقليل استخدام الورق، والاستمرار في تقديم الخدمات العامة، وتقليص أوقات الاستجابة للمواطنين، وخفض معدلات الأخطاء (Barrera-Barrera et al., 2019, 350).

كما تساهم الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة الأداء الإداري، فهي توفر أحدث وأشمل المعلومات المطلوبة، وتيسر الحصول على أي منها بعد تصنيفها إلكترونياً، وكذلك تسهل تبادل المعلومات وسبل الاتصالات الإلكترونية بين الإدارات المعنية، كما تساهم في إنجاز الإجراءات الإدارية خلال دقائق أو ثوان بدلاً من ساعات وأيام (القيسي، ٢٠١٢: ص ٢٧).

ومما سبق عرضه يرى الباحث أن الإدارة الإلكترونية تساهم في تحسين المرونة التنظيمية، وخفض التكاليف، وتوجيه الإنتاج حسب احتياجات العميل، وتساعد في تحقيق التوجه الريادي للمؤسسات مما يساهم في رفع مستوى أدائها وجعلها أكثر فاعلية من خلال تبني الأساليب الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والحصول على ميزة تنافسية، والوصول إلى رضا العملاء.

وظائف الإدارة الإلكترونية:

إن الوظائف الإدارية للمنظمات في عصر المعلومات والإنترنت قد تغيرت من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم المعلومات المتدمجة في الأعمال، ومن الوظائف التي تعتمد على الأنظمة التقليدية، إلى الأنظمة الخبيرة والذكية، وقد تغيرت مضامين ووظائف العملية الإدارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، فلم يعد التخطيط نشاط رسمي روتيني يسبق التنفيذ من أعلى لأسفل وكذلك تغيرت إجراءات باقي الوظائف (الشريف وآخرون، ٢٠١٣: ص ٣٣٣).

والإدارة الإلكترونية جزء من الحكومة الإلكترونية، والتي تدير الإدارة الداخلية داخل الحكومة بدلاً من المستخدمين الخارجيين مثل الشركات والمواطنين، فالإدارة الإلكترونية هي نقطة أساسية لنجاح مكاتب الدعم داخل المؤسسات الحكومية، وفي الإدارة الإلكترونية، تُستخدم تكنولوجيا الاتصالات لدعم تدفق المعلومات إما داخل المؤسسة أو خارجها، وبشكل عام تغطي أنظمة الإدارة الإلكترونية التفاعل بين الإدارات أو الوكالات لتحسين العمليات الإدارية في التنظيم الهرمي (Dawood et al., 2016, 124)؛ وتتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

○ التخطيط الإلكتروني:

إن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات (عبد الناصر وقريشي، ٢٠١١: ص ٩٤).

ونتيجة للتطورات الهائلة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والقدرة التنافسية العالمية، أصبح التخطيط أكثر فاعلية وقدرة على مواكبة التطورات والتغيرات المختلفة، حيث أصبح يعرف بالتخطيط الإلكتروني وهو ما يعني تحديد ما يُنوي القيام به بشكل فوري، ومستقبلاً، بناءً على تدفق المعلومات من داخل وخارج المؤسسة والتعاون المشترك بين الأعلى والأسفل، الاستفادة من الشبكة الإلكترونية لتلبية المتطلبات المتغيرة، واحتياجات وتفضيلات العملاء المحتملين وفقاً لخطة طويلة الأجل تتسم بمرونة عالية، وخطط تجزئة واضحة للمدى الفوري والقصير (Rawash, 2019, 219).

○ التنظيم الإلكتروني:

تكون مساهمة الإدارة الإلكترونية في التنظيم الإلكتروني من خلال التواصل والتعاون بين مختلف الأفراد في المنظمة، حيث تتطور تغييرات مهمة في العاملين بالمنظمة وتؤثر هذه التغييرات على المنظمة في مجالين: أولاً، يتم توظيف العمال والمهنيين ذوي المهارات العالية، ثانياً، استخدام العمل عن بعد نتيجة للتغييرات التي طرأت على العاملين بالمنظمة (Mahmood, 2013, 13).

تعتمد الإدارة الإلكترونية على التكنولوجيا في حل العديد من المشكلات الإدارية وتعتبر وظيفة التنظيم الإلكتروني من الوظائف التي تقدم حلولاً لعوائق العمل الجماعي وما يتعرض له نتيجة الاحتكاك (السوافيري، ٢٠٢٠: ص ١٩).

○ الرقابة الإلكترونية:

تأتي وظيفة الرقابة الإلكترونية بعد التخطيط والتنفيذ، وتسمح بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف، أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة أول بأول (مجد، ٢٠١٧: ص ١١١).

وتسمح الرقابة الإلكترونية في الوقت الفعلي بالمراقبة الفورية، مما يسمح بتقليل الفجوة الزمنية بين اكتشاف الأخطاء والتصحيح لأنها عملية مستمرة تكشف عن انحراف مستمر من خلال التدفق المستمر للمعلومات (Walid & Sherzad, 2020, 134).

○ القيادة الإلكترونية:

يعتمد النهج الإلكتروني على وجود قادة إلكترونيين يسعون لتفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، ووجود قادة قادرين على التفاعل بشكل فعال إلكترونياً مع الآخرين والقدرة على التحفيز والتعاون لتحقيق المطلوب؛ ويعتمد التطبيق الفعال للتوجيه الإلكتروني على استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة بحيث يتم إنجاز جميع عمليات التوجيه وتنفيذها من خلاله؛ وتعد القيادة الذاتية هي الأبرز في الإدارة الإلكترونية، حيث يُطلب من القائد الإلكتروني اتخاذ قرارات فورية، مما يجعله بحاجة إلى وضع توجيهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة التي تساعد على الاستجابة بسرعة (Mudholkar & Al-Khasi, 2020, 45).

هي عملية قيادة الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال بما يحقق انتقال المعلومات والأفكار والتوجيهات، باستخدام مختلف الوسائط الإلكترونية، فنظراً لما شهده مجال القيادة من تطور تكنولوجي أدى لظهور قيادة إلكترونية، تستدعي توفر مؤهلات وكفاءات قيادية، تلبى متطلبات الإدارة الإلكترونية (بن زايد وآخرون، ٢٠١٧: ص ٣٥١).

كما أن انتقال المنظمة إلى الأعمال الإلكترونية لابد من أن يؤثر على طريقة تأدية أعمالها لذلك فهي تهتم بثلاث أبعاد أساسية وهي (العاجز، ٢٠١١: ص ٦٢-٦٣):

١. القيادة التكنولوجية الصلبة: هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت من أجل إجارة أعمالها وعلاقتها المختلفة.

٢. القيادة البشرية الناعمة: هي قيادة إلكترونية ذات محتوى إنساني كبير رغم أنها أمثر تعويلاً على التكنولوجياً.

٣. القيادة الذاتية: القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان، مما يجعله بحاجة إلى أن يطور اتجاهات وقواعد خاصة للحالات المختلفة.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية:

يعد تطوير الحلول الإلكترونية عاملاً رئيسياً دافعاً لإدارة كل من القطاع الحكومي والخاص، وبالتالي، فإن إنشاء حلول ناجحة بدلاً من توليد المزيد من المشاكل يتطلب مجموعة شاملة من الإجراءات بما في ذلك استراتيجية اتصالات المعلومات، ودعم تطوير عناصر وشبكات الأجهزة بالإضافة إلى حل تحديات الثقافة، فيجب تحسين مهارات المستخدمين وزيادة مستوى قبولهم لحلول الإدارة الإلكترونية (Berényi & Sasvári, 2018, 347).

وتتطلب الإدارة الإلكترونية التوحيد القياسي واتخاذ القرارات المركزية، نظراً لتعقيد خلفيتها الفنية، لضمان قابلية التشغيل البيئي لأنظمتها، وفي النهاية تحقيق توافرها العام (Veszprémi, 2017, 42).

وتعتمد الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي على شرطين: أولاً، الحرية النسبية في التكنولوجيا، وثانياً، استخدام حلول إدارية قياسية وموحدة (Veszprémi, 2018, 74)؛ كما يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية الناجحة في المؤسسات الحكومية مجموعة من المتطلبات التي تساهم في تحقيق أهداف الإدارة، فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية يعد تغيير شامل يمس نوعية الخدمة المقدمة من طرف العاملين، الأجهزة المستعملة، وطريقة تقديم الخدمة والتي يستعرضها الباحث فيما يلي:

● متطلبات إدارية:

هناك عدة متطلبات ومستلزمات ينبغي أن تقوم بها الإدارة بكافة مستوياتها، حتى توفر الأطر التنظيمية لاستخدام الإدارة الإلكترونية؛ حيث يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إعادة تصميم شاملة للمؤسسات وتوجيهها نحو إنشاء شبكة من القيم، أي إثارة تعاون العديد من الكيانات المستقلة التي تقدم قيماً لا يمكن أن تقدمها أي من الكيانات بمفردها، وتتطلب هذه المهمة إدراك تشكيل الثقافة التنظيمية، لأن الثقافة التنظيمية هي أحد المحددات الأساسية لتشكيل وتطوير القدرات الديناميكية (Hawrysz, 2021, 7).

ويرى قريشي وآخرون (٢٠١٧: ص ١٥٣) أن من أهم المتطلبات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية الآتي:

- وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الاستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية.
- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجياً: وذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات لإدارات الأقسام في المؤسسة.
- توفير التشريعات والنصوص القانونية: والتي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصدقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

كما أن إنشاء الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى قاعدة قانونية مناسبة ومنصة لتحقيق مهام الإدارة العامة (Smalec, 2013, 409)؛ بالإضافة إلى ذلك، يتطلب تصميم استراتيجية الأداء الفعال للإدارة الإلكترونية مشاركة عامة الناس، وخلق وتعزيز دور موظفي الإدارة العامة، وإجراء تغييرات/تحسينات إجرائية وتنظيمية، فضلاً عن تحويل الخلفية القانونية وتكييفها مع الظروف الجديدة، وتتطلب جميع المؤسسات، وخاصة تلك التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، نهجاً استراتيجياً وتتطلب إنشاء استراتيجيات قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى (Hawrysz, 2020, 1).

● متطلبات تقنية:

تشتمل بعض المتطلبات التقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية على: إمكانية الوصول الرقمية؛ توفير البنية التحتية التكنولوجية؛ ربط المؤسسات بشبكة واسعة من الاتصالات وضمن المعايير الدولية؛ توفير شبكات الاتصالات بخدمات واسعة النطاق؛ توفير إمكانية الوصول إلى الخدمات لأكثر شريحة من المجتمع؛ إنشاء البنية التحتية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية؛ إنشاء قاعدة بيانات شاملة وموحدة؛ وإنشاء بيئة عمل إلكترونية مناسبة (Al-Sabaawe et al., 2020, 149-150).

وتلعب التقنيات الإلكترونية دوراً كبيراً في عملية الإدارة الإلكترونية، فلا تقوم الإدارة الإلكترونية دون أدوات التقنية الإلكترونية، وتتكون أدوات التقنية الإلكترونية من الحاسبات الإلكترونية، والبرامج وتقنية الاتصالات (الحسن ونصار، ٢٠١١: ص ٨٥).

ويرى الباحث أن هناك أيضاً بعض المتطلبات التقنية العامة التي تساعد على نجاح الإدارة الإلكترونية، وهي: تطوير استراتيجية تطوير تكنولوجيا المعلومات من أجل التحول إلى اقتصاد المعلومات؛ إعادة هيكلة بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأساسية؛ إعادة هيكلة استراتيجيات التعليم والتدريب لمواكبة الفرص التي يوفرها اقتصاد المعرفة، بما في ذلك بناء القوة الثقافية من خلال الابتكار؛ إعادة هندسة أنشطة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات.

● المتطلبات المالية:

إن مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة لكي تستمر وتنجح وتبلغ أهدافها المنشودة، من تحسين البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية، وتحديثها من وقت لآخر وتدريب العناصر البشرية باستمرار (بن حليم، ٢٠١٦: ص ١٣٩).

● متطلبات بشرية:

تعتمد فاعلية الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي على العامل البشري الذي يحددها من خلال التأثير على مستوى كفاءة وتحفيز الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية، حيث يحدد مستوى الكفاءة كفاءة أنظمة الإدارة، وتتأثر عقلانية القرارات بالموظفين ذوي المهارات المناسبة، لذلك، فإن أحد العوامل المهمة التي تترجم إلى استخدام الإدارة الإلكترونية هو تدريب الموظفين لتحسين مهاراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات، لذلك يجب تنظيم نظام الحوافز بطريقة تؤدي إلى تماثل أهداف الموظف الفردية مع أهداف المجتمع المحلي (Tomaszewicz, 2018, 342).

فتتطلب الإدارة الإلكترونية عاملين متقبلين لفكرة الإدارة الإلكترونية، وواعين بأبعادها، وقادرين على التعامل معها، فالأمر لا يقتصر على عاملين من نوعيات فنية متخصصة جديدة، وإنما لا بد أن يكون جميع العاملين قادرين على التعامل مع معطيات الإدارة الإلكترونية فالإلكترونيات آلات ثابتة والذي يفعلها ويحركها هو الإنسان (الحسن ونصار، ٢٠١١: ص ٨١).

ويرى الباحث أن استخدام خدمات الإدارة الإلكترونية يتطلب مهارات تكنولوجيا المعلومات الضرورية والمهارات العامة اللازمة لإكمال إنجاز الخدمة الإلكترونية بشكل مستقل من قبل الموظفين والمواطنين، ويعد مستوى المهارات التكنولوجية التي يتم اكتسابها ذو أهمية فيما يتعلق بالمزيد من تطبيق وتطوير الإدارة الإلكترونية.

العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية:

تهتم المنظمات الحديثة اهتماماً بالغاً في تنمية وتطوير أدائها من خلال الاهتمام البالغ بالثقافة التنظيمية للمنظمة والتي تعد من أهم ملامح الإدارة الحديثة وعنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي حيث إن لكل منظمة الثقافة الخاصة بها، وفي الوقت الذي تتميز فيه بيئتها الإدارية بالتغير المتسارع وعدم الاستقرار، يتحتم عليها أن تطور أساليب إدارتها، وتعيد تصميم هيكلها التنظيمية، لتتكيف مع التغيير الذي يحدث في بيئة الإدارة إن أرادت البقاء والاستمرار (حلاق، ٢٠٢٠: ص ٧١).

ويتم تحديد تطور وجود الثقافة التنظيمية من خلال عدد من العوامل البيئية الداخلية والخارجية المترابطة، مثل البيئة الاجتماعية، والوضع الاقتصادي والسمات الشخصية لشخص معين، والأهداف، إلخ؛ وتتكون الصورة العامة للثقافة التنظيمية من مجموعة من العوامل الثقافية الرئيسية، ومنها: الصفات المسيطرة، والقيادة في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، والوحدة التنظيمية، والأهداف الاستراتيجية، ومعايير النجاح (Lapina et al., 2015, 771-772).

وتصنف العوامل وفقاً لمعيار بيئة المؤسسة (البيئة العامة، التي تخلق ظروفاً زمنية ومكانية توجد فيها المؤسسة، مثل الأنظمة الاقتصادية والسياسية، والتكنولوجية، والمعايير القانونية والثقافية، والقيم؛ والبيئة المستهدفة، المكونة من المؤسسة والكيانات التي تتفاعل معها)، ويرتبط تأثير العوامل الخارجية على الثقافة التنظيمية بتطور المنظمة ونموها، وتشتمل بعض هذه العوامل على: الظروف السياسية والقانونية والمالية والتكنولوجية والاجتماعية، فضلاً عن تزايد العولمة وإمكانية التنقل، والتغيرات في عادات الاستهلاك، أو نمط حياة المجتمعات (Szczeпаńska & Kosiorek, 2017, 460).

وفيما يلي عرض لأهمية العوامل التي قد تؤثر على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتتحكم في قوة وضعف المنظمات وهي:

١. **حجم المنظمة:** ويتم التعبير عن حجم المنظمة عادةً من خلال معدل الدوران وقيمة رأس المال و/أو عدد الموظفين، وكلها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بحجم الثقافة التنظيمية، نظراً لأنه كلما زاد حجم المنظمة، كلما ازداد تنوع الثقافة التنظيمية؛ وتعتبر المنظمات الصغيرة ذات ثقافة مستقرة ومتجانسة؛ وكلما تزايد حجم المنظمة، خاصة عندما تنتشر فروع متعددة على مساحة جغرافية كبيرة، تتواجد ثقافات فرعية، وهذه بدورها يمكن أن تهيمن عليها ثقافة واحدة أو قد تتعارض الثقافات الفرعية مع بعضها (Iancu & Halmaghi, 2015, 110).

٢. **العمر التنظيمي:** فكلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة أقوى من المنظمات حديثة النشأة (ياحي، ٢٠١٧: ص ٣٠١).

٣. **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجاباً على مستوى الأداء (السحباني، ٢٠١٦: ص ٣٥).

٤. **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى (زهرة، ٢٠١٣: ص ٢٦٧).

٥. **التغيير التنظيمي:** تتغير الثقافة التنظيمية عند إصدار قرار من قيادتها بالتغيير أو تغيير قيادتها بشكل عام مما يعني تغيير في ثقافة المنظمة وأطر العمل فيها، أو عند تعرض الإدارة لمشاكل تدفعها إلى التغيير التنظيمي وبالتالي تغيير ثقافتها التنظيمية (محمد، ٢٠١٥: ص ٢٢).

٦. **البيئة الخارجية:** إن استقرار بيئة المنظمة الخارجية يسهم في وجود استقرار داخلي وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة (حنيني، ٢٠١٤: ص ٨٤).

٧. **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال العاملين مع بعضهم البعض إلى حد كبير، لذا فهي تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون، حيث تكون لديهم فهم لما يحدث من الأنشطة الهامة والتي لها علاقة بالمنظمة (الطائي، ٢٠١٥: ص ٨٠).

٨. **العوامل الإدارية:** تشتمل عوامل الإدارة المؤثرة في تكوين وتطوير الثقافة التنظيمية على: سياسات الابتكار؛ الأدوات والأساليب المتبعة لتحقيق الأهداف؛ المراقبة ووضع معايير النجاح لقياس التقدم المحرز في الأهداف؛ نظام تحفيز الموظفين؛ خلق جو إبداعي في الفريق؛ شخصية وصورة القائد؛ أساليب القيادة؛ أهداف وقيم الإدارة العليا للمنظمة؛ الموقف من العمل ونوع الاستجابة للمواقف الحرجة؛ السلطة والمكانة ووضع قواعد اكتساب السلطة والحفاظ عليها وفقدانها، وتحديد وتوزيع الأوضاع في المنظمة (Myhaylyova & Bannikova, 2017, 11).

٩. **القيادة:** تتأثر الثقافة التنظيمية للمنظمة بالقيادة وكبار المديرين، الذين تشمل واجباتهم تطوير السياسات والاستراتيجيات بالإضافة إلى إجراءات الإدارة، والذين يمكنهم التأثير على المشاركين في المنظمة بطريقة تحقق أهداف المنظمة، ويشكل سلوك القادة صورة عالم المنظمة في أذهان المرؤوسين، وهذا بدوره يؤثر على السلوك والأفعال داخل المنظمة ككل، ويحدد كبار المديرين مواقف وسلوكيات المديرين في المستويات الأدنى، ويؤثر جميع المديرين على تطوير المواقف والقيم المرغوبة للمرؤوسين، فالقائد الجيد يخلق رؤية وينقلها ويصقلها ويؤدي إلى تحقيقها (Szczepańska-Woszczyzna, 2015, 398).

دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز الالتزام بالثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع الحكومي:

إن الإدارة الإلكترونية هي المحور الرئيسي في القرن الحادي والعشرين منذ أن تبنى كل من الأفراد والمنظمات الإنترنت والتقنيات القائمة على الإنترنت والتقنيات الإلكترونية، ولقد تبنت المنظمات هذه التقنيات من أجل زيادة الكفاءة في أعمالها، وبالتالي زيادة حجم الأعمال، وخفض التكاليف، وتحسين التسويق وزيادة الربحية (Almutairi, 2014, 57).

ويؤيد تطبيق الإدارة الإلكترونية تطويراً أسرع لثقافة الإدارة، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية التي يمكن أن تمارس عليها تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في بعض الأحيان؛ وتمثل الثقافة الإدارية الناتجة عن إدخال الإدارة الإلكترونية، عاملاً هاماً في تعزيز التغييرات التنظيمية، فمساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطبيق واحدة من أكثر الأفكار انتشاراً فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية، وهي أن الثقافة التنظيمية القوية تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية، بشرط أن يفهم المديرون العمل نحو الاستفادة من الفرص المتاحة (-Gârjoabă, 2011, 252).

ورغم الإيجابيات والفوائد التي يمكن للإدارة الإلكترونية تحقيقها وتهافت الدول والحكومات على تطبيقها إلا أن تجارب الفشل تعدت بكثير تجارب النجاح التي بلغت فقط

١٣%، ويرجع ذلك الفشل إلى أسباب غير تقنية على رأسها الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة لما لها من تأثير كبير على أداء ونجاح المنظمة (كريبط، ٢٠١٩: ص ٤٥).

حيث أن وجود ثقافة تنظيمية مرنة يعد بمثابة عاملاً مساعداً للمنظمة في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية والتطوير والتحسين المستمر، فتطبيق الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار، وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية تطبيقها (القباطي والأعجم، ٢٠٢٠: ص ٦٢).

ومع ذلك، وفي الوقت نفسه، تتأثر الإدارة التنظيمية داخل المؤسسة نتيجة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ويتضح ذلك من خلال عدة نقاط من أهمها أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى شيوع الثقافة الرقمية ويؤلف جزءاً من التكوين الذهني للعاملين وسلوكهم الطبيعي مستقبلاً مما يؤدي إلى فتح مجالات متنوعة للابتكار عن طريق التفاعل بين العاملين والأجهزة وتسخيرها في تحقيق الإبداع على صعيد المنظمة (بادي وابن عميرة، ٢٠١٨: ص ٨٥).

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الموظفين يساهم في تكوين معايير تشجع على التحدي والمخاطرة، كما يدعم زيادة التعاون بين الموظفين اللازمة لتكوين بيئة تساعد على نمو فرق العمل التي تلتزم بتحقيق الأهداف، كما يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تشجيع الممارسات الإلكترونية الأفضل بين الموظفين ونشرها فيما بينهم كنموذج يحتذى به في إنجاز أعمالهم (بحر والعاجز، ٢٠١٢: ص ٦٧).

كما يرى غراز وبن علي (٢٠٢٠: ص ٧٦) إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يجعل جميع العاملين يتجهون إلى استخدام التطبيقات الأمر الذي يؤدي إلى نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل جيد، وتتأثر الإدارة العليا في الثقافة التنظيمية من خلال طريقة تفويض السلطات للمرؤوسين وتقسيم وتوزيع المهام بينهم وتشجيعهم على استغلال الفرص المتاحة التي تزيد من الإنتاجية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية وفاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها وتأثرها بالثقافة التنظيمية داخل المنظمات وذلك انطلاقاً من قدرة الإدارة الإلكترونية على المساهمة في نجاح وتقدم وازدهار العمل الإنساني داخل المنظمة، وإيجاد مناخ إيجابي يسوده الثقة والمساواة والتعاون ويعزز من روح الإبداع والابتكار لدى العالمين.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة نور (٢٠١٨) إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي السوداني ومدى أهميته في جودة الأداء في القطاع المصرفي، واعتمدت الدراسة على قياس مدى رضا العملاء وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها تقليل الجهد ورفع مستوى سرية معلومات العملاء وزيادة في مستوى رضا العملاء

تناولت دراسة هافريش (Hawrysz, 2021) التعرف على القدرات الديناميكية التي تؤثر على أداء الإدارة الإلكترونية ومحددات تكوين القدرات الديناميكية في منشآت الإدارة العامة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع منشآت الإدارة العامة التي تقدم خدمات الإدارة الإلكترونية في بولندا؛ واشتملت العينة على (٢٢٦) منشأة؛ واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المقابلات الشخصية والاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: توجد علاقة دالة إحصائية بين القدرات الديناميكية (خاصة استيعاب المعرفة وتطبيقها) والإدارة الإلكترونية في منشآت الإدارة العامة، وتوجد علاقة دالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والقدرات الديناميكية للمنشأة، كما توجد علاقة دالة إحصائية بين التكنولوجيا والقدرات الديناميكية للمنشأة.

وتناولت دراسة القباطي والأعجم (٢٠٢٠) التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين في البنوك العاملة بمدينة الحديدة والبالغ عددهم (١٤٦) موظف، واشتملت العينة على عدد (١٢٦) موظف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة ب(القيم التنظيمية- المعتقدات التنظيمية- الأعراف التنظيمية- التوقعات التنظيمية) في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري النوع (لصالح الذكور) وعدد الدورات التدريبية (لصالح من هم أكثر من ١٠ دورات تدريبية) في مجال الحاسوب.

وهدفت دراسة صبح (٢٠١٩) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الكوادر الإدارية بالأندية الرياضية ومراكز الشباب بمحافظة كفر الشيخ والبالغ عددهم (١٥٠) فرد بمستويات إدارية مختلفة، واشتملت العينة على (١١٥) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي كمنهج لها، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية، ويوجد ارتباط دال احصائي طردي موجب بين محاور استبيان الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وتناولت دراسة محمد (٢٠١٧) التعرف على أنواع ونماذج الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والإشرافية في الشركة، واشتملت العينة على عدد (١٦٨) فرد، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أوضحت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تساهم بقدر كبير في تقبل تطبيق الإدارة الإلكترونية في قطاع الكهرباء بسهولة من خلال عقد ورش تدريبية في الإدارة الإلكترونية بشكل مستمر، وأن الإدارة في قطاع الكهرباء تعمل على نظام التخطيط الإلكتروني للعمليات والأداء في عمليات

التنظيم وغيرها والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية وتقوم الإدارة الإلكترونية بتنفيذ نظم الرقابة الإلكترونية الشبكية التي تساعد في تحسين الأداء.

وهدفت دراسة هاريسون وبايرد (Harrison & Baird, 2015) إلى التعرف على الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع الحكومي ومقارنتها بمنظمات القطاع الخاص في أستراليا؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين الماليين من منظمات القطاع الحكومي والخاص في أستراليا؛ واشتملت العينة على (٢٨٩) مدير من القطاع الخاص و(٤٥١) مدير من القطاع الحكومي؛ واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: تتمتع الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع الحكومي في أستراليا بالتوجه نحو النتائج بدرجة ضعيفة، ولا تزال الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع الحكومي في أستراليا تعكس ثقافة العملية الداخلية للبيروقراطية والتسلسل الهرمي.

واستقصت دراسة بانا جيوتيس وآخرون (Panagiotis et al., 2014) التعرف على الديناميكيات التحفيزية لموظفي منظمات القطاع الحكومي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الإداريين في المكاتب الإدارية لمدينة زوغرافو باليونان؛ واشتملت العينة على (٥٠) مسئول إداري؛ واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة؛ وأظهرت الدراسة العديد من النتائج، كان أهمها ما يلي: يعتبر التسلسل الهرمي (البيروقراطية) هو نوع الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات، وتوجد علاقة إيجابية بين ثقافة (الجماعة) التنظيمية المرغوبة ومستوى التحفيز لدى الموظفين.

الإجراءات المنهجية البحث

منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي: وهو "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عبد المؤمن، ٢٠٠٨: ص ٢٨٧)

مجتمع البحث وعينته

يشتمل مجتمع البحث الدراسة الحالي على جميع العاملين بقطاع بريد السودان بجمهورية السودان؛ واشتملت عينة الدراسة على (١١٠) فرد منهم لتمثيل مجتمع الدراسة.

خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس- عدد سنوات الخبرة).

١- توزيع أفراد العينة الجنس:

جدول رقم (١) توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
١	ذكر	66	60.0%
٢	أنثى	44	40.0%
	المجموع	110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (١) أن نسبة (60.0%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (40.0%) من أفراد العينة إناث.

٢- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
١	أقل من ٥ سنوات	29	26.4%
٢	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	63	57.3%
٣	١٠ سنوات فأكثر	18	16.4%
	المجموع	110	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٢) أن نسبة (26.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة أقل من ٥ سنوات، بينما نسبة (57.3%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، بينما نسبة (16.4%) من أفراد العينة لديهم خبرة لفترة ١٠ سنوات فأكثر.

أداة البحث :

بعد أن تم الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث ببناء وتطوير استبانة بهدف التعرف على درجة تطبيق الإدارة الالكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الحكومي.

وصف أداة البحث (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الجنس- - عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويشتمل على محاور الاستبانة وقد تكونت الاستبانة في نسختها النهائية من (٢٥) عبارة موزعة على محورين:

- المحور الأول: "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان ويتكون من (١٠) عبارات.
- المحور الثاني: " درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان ويتكون من (١٥) عبارة تم توزيعهم على ثلاث أبعاد رئيسية هي:-
 - البعد الأول السياسات والإجراءات ويتكون من (٥) عبارات.
 - البعد الثاني: القيم التنظيمية ويتكون من (٥) عبارات.
 - البعد الثالث: المناخ التنظيمي ويتكون من (٥) عبارات.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة- موافق - موافق إلى حد ما- غير موافق - غير موافق بشدة) ، للتعرف على درجة تطبيق الادارة الالكترونية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بمؤسسات القطاع الحكومي.

صدق أداة البحث:

(١) صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

(أ) صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة كما يوضح نتائجها

جدول رقم (٣) التالي:

جدول رقم (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة

المحور الأول: "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان					
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
.640**	٩	.736**	٥	.630**	١
.724**	١٠	.529**	٦	.732**	٢
		.582**	٧	.543**	٣
		.523**	٨	.645**	٤
المحور الثاني: " درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان					
.745**	١١	.830**	٦	.668**	١
.905**	١٢	.910**	٧	.840**	٢
.843**	١٣	.856**	٨	.874**	٣
.859**	١٤	.788**	٩	.891**	٤
.888**	١٥	.876**	١٠	.801**	٥

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥)

يتبين من جدول (٤) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة من محاور الاستبانة جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط قيم عالية حيث تراوحت في المحور الأول: "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان بين (**.523-**.736)، أما في المحور الثاني: المحور الثاني: " درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان فقد

تراوحت معاملات الارتباط بين (**-.668-0.910)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة.

ب) الصدق البنائي العام لمحاور الاستبانة:"

تم التحقق من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والمجموع الكلي للاستبانة، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (٤) معاملات الارتباط بن الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة

م	المحور	معامل الارتباط
١	المحور الأول: "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان	.825**
٢	المحور الثاني: " درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان	.965**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)

يتبين من الجدول رقم (٤) السابق أن قيم معاملات الارتباط لمحاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة حيث تراوحت بين (**-.825-0.965)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)؛ مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي لمحاور الاستبانة.
ثبات أداة البحث:

جدول رقم (٥) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
١	المحور الأول: "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان	10	.971
٢	المحور الثاني: " درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان	15	.899
	المجموع	25	.920

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (.971-.899). وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (.920)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.
عرض ومناقشة السؤال الأول: "ما درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان"، ثم ترتيب تلك العبارات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول (٦) التالي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان

العبارة	درجة الاستجابة	المتوسطالح	الانحرا	ترتي	درجة
---------	----------------	------------	---------	------	------

الاستجابة	ب العبارة	ف المعيار ي	سايي	موا فق بشدة	موا فق	موا فق إلى حد ما	غير موا فق	غير موا فق بشدة			
عالية	4	.940	3.92	29	55	17	6	3	ك	تتم متابعة وتطوير البرامج وأنظمة المعلومات المستخدمة بشكل مستمر	١
				26.4	50.0	15.5	5.5	2.7	%		
عالية	10	1.07	3.44	15	46	27	16	6	ك	تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية تساعد على عملية اتخاذ القرار	٢
				13.6	41.8	24.5	14.5	5.5	%		
عالية	2	.841	4.16	40	55	10	3	2	ك	تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية للتعامل مع التكنولوجيا	٣
				36.4	50.0	9.1	2.7	1.8	%		
عالية	6	.826	3.85	20	61	23	4	2	ك	تقوم المؤسسة بشراء البرمجيات من خلال شركة معتمدة	٤
				18.2	55.5	20.9	3.6	1.8	%		
عالية	5	.879	3.87	22	64	14	8	2	ك	توفر الأنظمة	٥

				20.0	58.2	12.7	7.3	1.8	%	الإلكترونية الموجودة عملية التواصل الإلكتروني مع الزملاء والمديرين	
عالية	1	.715	4.17	35	62	11	1	1	ك	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة في المؤسسة يتناسب مع عدد الموظفين	٦
				31.8	56.4	10.0	.9	.9	%		
عالية	3	.805	3.94	22	67	15	4	2	ك	يتم تدريب الموظفين باستمرار من خلال عقد الندوات والدورات والورش المتخصصة لاستخدام التكنولوجيا بافعا لية	٧
				20.0	60.9	13.6	3.6	1.8	%		
عالية	8	.933	3.65	13	64	19	10	4	ك	يوجد في المؤسسة إدارة متخصصة باختبار وتطوير الموظفين وأدائهم باستخدام التكنولوجيا	٨
				11.8	58.2	17.3	9.1	3.6	%		
عالية	7	1.09	3.80	29	51	16	7	7	ك	توفر المؤسسة	٩

				26.4	46.4	14.5	6.4	6.4	%	الدعم المالي المطلوب لتحقيق التحول إلى الإدارة الإلكترونية
				20	38	31	13	8	ك	يستعمل البريد الإلكتروني كقناة اتصال مفتوحة باتجاهين بين كافة موظفي المؤسسة
عالية	9	1.13	3.45	18.2	34.5	28.2	11.8	7.3	%	١٠
عالية	---	.588	3.82	المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور الأول "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان"						

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق أن "درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للمحور الأول (3.82) بانحراف معياري بلغ (5.88)؛ وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للعبارة رقم (٢-٩-١٠) (1.07-1.13) وهي قيمة مرتفعة؛ مما يوضح تباين آراء أفراد العينة من الموظفين حول تلك العبارة.

بينما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لباقي عبارات المحور الأول بين (715-). وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء الموظفين أفراد العينة حول تلك العبارات. وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (٦) (عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة في المؤسسة يتناسب مع عدد الموظفين) بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (715)، يليها في الترتيب الثاني العبارة رقم (٣) (تسعى المؤسسة باستمرار لاستقطاب أفراد ذوي مؤهلات فنية وعلمية عالية للتعامل مع التكنولوجيا) بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، وانحراف معياري بلغ (841)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (٢) (تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية تساعد على عملية اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي بلغ (3.44)، وانحراف معياري بلغ (1.07).

ويرى الباحث أن حصول تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة بريد السودان على درجة استجابة (عالية) من وجهة نظر الموظفين بوزارة العدل أفراد عينة الدراسة قد يعزي إلى حرص إدارة المؤسسة واهتمامها باستخدام أجهزة الحاسوب وغيرها من التقنيات المعتمدة على الإنترنت في التحسين من جودة وكفاءة العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين. وقد يكون السبب في ذلك هو لمس أغلب أفراد العينة لكافة ما تبذله الإدارة من توفير الوسائل والأدوات المناسبة والكوادر الفنية المدربة على تأدية الأعمال الوظيفية بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتختلف تلك النتيجة مع ما أشارت إليه نتيجة دراسة العلي (٢٠٢٠) التي توصلت إلى ضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية بسبب وجود العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها مثل عدم

وجود بنية تحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية وعدم توفر الأنظمة الرسمية التي يمكن الاستناد عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية مهارات عالية في استخدام الحاسب الآلي.

عرض ومناقشة السؤال الثاني: "ما درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان؟"

للإجابة على هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد المحور الثاني، ثم ترتيب تلك الأبعاد تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي كما تبين نتائج الجدول رقم (٧) التالي:

جدول رقم (٧) درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الاستجابة
٢	البعد الأول السياسات والإجراءات	3.99	.754	1	عالية
3	البعد الثالث: المناخ التنظيمي	3.97	.803	2	عالية
١	البعد الثاني: القيم التنظيمية	3.78	.843	3	عالية
	الدرجة الكلية للمحور الثاني: درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان	3.91	.758	---	عالية

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق أن درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان جاءت بدرجة (عالية)، حيث جاء المتوسط العام للمحور الثاني (3.91) بانحراف معياري بلغ (0.758)؛ وبلغت الانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني بين (0.754) - (0.843). وهي قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد العينة حول عبارات ومحاور الاستبانة.

وجاء في الترتيب الأول البعد الأول السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.754)، يليه في الترتيب البعد الثالث: المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.803)، ويليه البعد الثاني: القيم التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.843)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير المحور الثالث "التنمية المهنية للمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (0.724).

ويرى الباحث حصول الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان على درجة استجابة عالية بين استجابات أفراد العينة قد يرجع إلى حرص الإدارة على اتباع الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة والتي تعمل على تطوير العمل والاستفادة القصوى من الإمكانيات التقنية والبشرية المتوفرة.

وربما يكون السبب في ذلك هو رغبة هذا القطاع في الارتقاء بمستويات التشغيل لديه وتحفيز العاملين نحو تطوير كفاياتهم وإمكانياتهم الوظيفية لتحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال ترسيخ مبادئ الثقافة التنظيمية والعمل على توسيع قاعدتها والالتزام بأبعادها بالشكل المناسب.

وتختلف تلك النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة هاريسون وبايرد (Harrison & Baird, 2015) التي أكدت على أن الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع الحكومي في أستراليا تتسم بالتوجه نحو النتائج بدرجة ضعيفة، ولا تزال الثقافة التنظيمية لمنظمات القطاع الحكومي في أستراليا تعكس ثقافة العملية الداخلية للبيروقراطية والتسلسل الهرمي.

عرض ومناقشة نتائج فرضية البحث التي نصت على: يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان والالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة. وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لمحوري الاستبانة؛ وكانت نتائج التحليل كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٨) نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وأبعاد الثقافة التنظيمية

الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية		أبعاد الثقافة التنظيمية
معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	
.625**	.000	البعد الأول السياسات والإجراءات
.949**	.000	البعد الثاني: القيم التنظيمية
.926**	.000	البعد الثالث: المناخ التنظيمي
.968**	.000	الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية

تشير نتائج الجدول رقم (٨) إلى ما يلي:

وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بين الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وأبعاد الثقافة التنظيمية وبلغت (**0.968)؛ مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع السوداني كلما زادت مستويات تحقيق أبعاد الثقافة التنظيمية به.

ويرى الباحث أن تلك النتيجة قد ترجع إلى الدور المهم الذي تقوم به عمليات الإدارة الإلكترونية وقدرتها على تحسين الاداء الوظيفي وزيادة الانتاجية للعاملين من خلال اتباع المنهج الإداري المناسب وهو الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة ووسائل الاتصال ذات الفاعلية في تحقيق التواصل بين العاملين والإدارة بالصورة المنشودة.

وتتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة القباطي والأعجم (٢٠٢٠) التي توصلت إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ كما تتفق تلك النتيجة مع نتيجة دراسة صبح (٢٠١٩) التي توصلت إلى وجود ارتباط دال إحصائي طردي موجب بين محاور استبيان الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية

ملخص النتائج

- أن "درجة تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة بريد السودان الحكومية" جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.
- أن درجة الالتزام بتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة بريد السودان الحكومية جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر الموظفين أفراد عينة الدراسة.
- جاء في الترتيب الأول البعد الأول السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي بلغ (3.99)، وانحراف معياري بلغ (0.754)، يليه في الترتيب البعد الثالث: المناخ التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.803)، ويليه البعد الثاني: القيم التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري بلغ (0.843)؛ بينما جاء في الترتيب الأخير المحور الثالث "التنمية المهنية للمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وانحراف معياري بلغ (0.724).
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين بين الدرجة الكلية للإدارة الإلكترونية وأبعاد الثقافة التنظيمية وبلغت (**0.968)؛ مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع السوداني كلما زادت مستويات تحقيق أبعاد الثقافة التنظيمية به.

توصيات البحث:

- عقد ندوات وورش عمل حول سياسات جمهورية السودان تجاه تطوير الإدارة الإلكترونية وأدواتها في مؤسسات القطاع الحكومي.

- ضرورة تطوير برامج تدريبية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بمراكز متخصصة من أجل تطوير مهارات وقدرات العاملين في القطاع الحكومي.
- ضرورة الاهتمام بالعوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً على القدرات الديناميكية في الإدارة الإلكترونية والحد منها.
- ضرورة إنشاء عملية صنع قرار فعالة تكون شفافة وقادرة على إنشاء خدمات إدارة إلكترونية سلسلة لدعم مشاركة المعلومات والتعاون بين العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي.
- زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية وتوضيح مدى أهميتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع السوداني.
- الاهتمام بزرع القيم التنظيمية بين الموظفين، والعمل على توجيه سلوكهم نحو التفاعل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- بادي، سوهام؛ ابن عميرة، عبد الكريم (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في المكتبات ومراكز المعلومات، *المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات*، ٥٣ (١): ٦١-١١٤.
- بحر، يوسف عبد عطية؛ العاجز، إيهاب فاروق مصباح (٢٠١٢). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزراء التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، *مجلة الجماعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، فلسطين، ٢٠ (٢): ٢٧-٨٢.
- بن حليم علي عبد الفتاح (٢٠١٦). الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات، *مجلة المعرفة*، ١٢٨-١٤٧ (٣).
- بن زايد، سارة؛ عيسى، روايحية؛ ابن محمد، إيمان (٢٠١٧). متطلبات التحول إلى نمط الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على الوظائف الإدارية بمؤسسات المنشآت المينائية عنابة (IPA)، بحث مقدم إلى "أبحاث المؤتمر الدولي المحكم: الإدارة الإلكترونية بين الواقع والحتمية"، عمان: ٣٤٨-٣٦٣.
- بن سليم، حسين؛ سويسي، أحمد (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة، *مجلة تاريخ العلوم*، الجزائر، ١٥٩-١٧٢ (٨).
- نور، هاشم محمد سلمان (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٦ رسالة ماجستير جامعة إفريقيا العالمية
- بن معنوق، حمزة (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية: المفهوم والخصائص، *مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، لبنان، ١٧٣-١٨٠ (٢٢).
- بومديان، محمد (٢٠٢١). التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مسارات في الأبحاث والدراسات القانونية، المغرب، ١٠٦-١٢٣ (١٥).
- الحسن، ماجد بن عبد الله (٢٠١١). الإدارة الإلكترونية وتجويد العمل الإداري المدرسي "ضرورة ملحة في ظل الثورة العلمية التكنولوجية"، ط (د.ت)، المكتب الجامعي الحديث.
- حلاق، بطرس (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي، ط (د.ت)، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

- حمزة، محمد العيد (٢٠١٥). واقع الإدارة الإلكترونية في الجزائر: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- حنيني، فاطمة (٢٠١٤). دور الثقافة التنظيمية في التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أدرار، الجزائر.
- الزامل، مها عثمان (٢٠٢١). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، مجلة العلوم التربوية والنفسية، البحرين، ٢٢ (٢): ٩-٥٢.
- زهرة، خلوف (٢٠١٣). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، (٩): ٢٥٧-٢٧٦.
- السحباني، حسام سالم (٢٠١٦). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- السوافيري، محمد صلاح (٢٠٢٠). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي من وجهة نظر العاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الشريف، عمر أحمد أبو هاشم؛ عبد العليم، أسامة محمد؛ بيومي، هشام محمد (٢٠١٣). الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- صبح، نهال البيلي البيلي (٢٠١٩). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، مصر، (٣٥): ٣٦٧-٣٩٨.
- صميعر، مزيد بنية محمد (٢٠١٥). الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية: المفهوم- الأهمية- الأهداف- المعوقات، مجلة العلوم التربوية، مصر، (٢٤، ٢٥): ٤١٣-٤٣٣.
- الطائي، خمائل كامل محمد (٢٠١٥). أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الثقافة التنظيمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق الآسيا سيل وزين العراق في محطة كربلاء، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- العاجز، إيهاب فاروق مصباح (٢٠١١). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد المؤمن، علي معمر (٢٠٠٨). البحث في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة ٧ أكتوبر إدارة المطبوعات والنشر، ليبيا.
- العلي، ناصر بن ممدوح (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس الانباء في مدينة الرياض، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مصر، ٢ (١): ١٠٣-١٣٠.
- غراز، الطاهر؛ بن علي، حنان (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية- تحليل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ٨ (٤): ٦٥-٧٩.

القباطي، ماجد عبد الوكيل فضل؛ الأعجم، علي صالح علي (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، *مجلة الدراسات الاجتماعية، اليمن*، ٢٦ (٣): ٥٧-٨٨.

قريشي، محمد؛ سلطاني، محمد رشدي؛ بومجان، عادل (٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، *مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر*، (٤٧): ١٤٧-١٦٠.

قريشي، محمد؛ عبد الناصر، موسى (٢٠١١). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة-بسكرة-الجزائر)، *مجلة الباحث*، (٩): ٨٧-١٠٠.

القيسي، حنان محمد (٢٠١٢). الإدارة الإلكترونية وتقديم الخدمات العامة، *مجلة الحقوق، العراق*، ٤ (١٦، ١٧): ١٢-٤٦.

كريبط، حنان (٢٠١٩). علاقة الثقافة التنظيمية بنجاح الإدارة الإلكترونية: دراسة تصميمية، *المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر*، ٧ (١): ٣٥-٤٦.

لطرش، فيروز (٢٠١٥). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، *مجلة دراسات وأبحاث، الجزائر*، (٢٠): ١٢٢-١٤٤.

محمد، إبراهيم عبد القادر (٢٠١٥). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن*.

محمد، محمد أبو بكر عبد الجليل (٢٠١٧). أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الكهرباء بالسودان ٢٠٠٥-٢٠١٧م، *رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان*.

مرزوقي، وسيلة (٢٠١٧). التحول نحو الإدارة الإلكترونية كأسلوب للتسيير الإداري، *مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر*، (٧): ١١٣-١٢٨.

نعيم، أمل فكري إبراهيم (٢٠١٤). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإداري الإلكتروني للأخصائيين العاملين برعاية شباب جامعة حلوان، *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، مصر*، (٣٩): ١١٣-١٦٦.

ياحي، عبد المالك (٢٠١٧). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، *مجلة أفاق للعلوم، الجزائر*، (٦): ٢٩٨-٣٠٥.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Almutairi, N. (2014). The Impact of Organizational Culture on the Adoption of E-Management "Evidence from Public Authority for Applied Education and Training (PAAET) in Kuwait". *International Journal of Business and Management*, 9(9), 57-74.
- Al-Sabaawe, Y. M., Husien, W. A., & Hammadi, A. A. (2020). *Three Phases Strategy of Electronic Management Application "A Proposed Model"*. A paper presented at the 2nd Annual International Conference on Information and Sciences, Fallujah, Iraq.
- AlShammari, I. A. (2010). *High School Principals' Attitudes Toward The Implementation Of E-Administration In Kuwait'S Public Schools* (Unpublished Doctoral dissertation). Indiana State University.

- Arunchand, C. H., & Ramanathan, H. N. (2013). Organizational Culture and Employee Morale: A Public Sector Enterprise Experience. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 1-8.
- Barrera-Barrera, R., Rey-Moreno, M., & Medina-Molina, C. (2019). Explanatory factors of the preference and use of electronic administration. *Journal of Public Administration*, 53(2), 349-374.
- Berényi, L., & Sasvári, P. L. (2018). *State of Digital Literacy: Preparedness of Higher Education Students for E-Administration in Hungary*. A paper presented at the Central and Eastern European e|Dem and e|Gov Days 2018, National University of Public Service, Budapest, Hungary.
- Dawood, S. K., Allawi, J. S., & Al-Khafaji, N. J. (2016). Employee's Attitude toward Electronic Administration Adoption: A Case Study of Al-Mustansiriyah University. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 2(4), 124-134.
- Fadwa, S., & Ez-zohra, B. (2019). Study of the Determinants of the Use of Electronic Administration Services by the Citizen: Literature Review. *European Scientific Journal*, 15(4), 284-307.
- Frias-Aceituno, J. V., Garcia-Sanchez, I. M., Rodriguez-Dominguez, L. (2014). Electronic Administration Styles and their Determinants. Evidence from Spanish Local Governments. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 10(41), 90-108.
- Gârjoabă, C. (2011). The Influence of E-Management Application upon the Small and Medium Enterprises Organizational Culture. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 5 (2), 248-255.
- Harrison, G. L., & Baird, K. M. (2015). The organizational culture of public sector organizations in Australia. *Australian Journal of Management*, 40(4), 613-629.
- Hawrysz, L. (2020). Strategic Orientation and Effects of E-Administration: Findings from the Miles and Snow Framework. *Administrative Sciences*, 10, 1-18.
- Hawrysz, L. (2021). Dynamic Capabilities Affecting the Functioning of E-Administration in Polish Public Administration Entities. *European Research Studies Journal*, 24(2B), 3-22.
- Iancu, D., & Halmaghi, E. E. (2015). *Current Perspectives on Factors that Influence Organizational Culture*. A paper presented at the 10th International Scientific Conference "Defense Resources Management in the 21st Century", Braşov, Romania.
- Lapina, I., Kairisa, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Linhartová, V. (2019). Curbing Corruption in the Public Sector by Utilizing Electronic Public Administration. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(4), 1-13.
- Mahmood, H. B. A. (2013). *An Investigation of Factors Influencing the Adoption of Electronic Management Based on the Theory of Reasoned Action (TRA): A Case Study in the University of Technology / IRAQ* (Unpublished Master thesis). Mu'tah University.

- Mudholkar, G. P., & Al-Khasi, M. M. A. (2020). The Role of Electronic Management in Improving Administrative Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(12), 41-56.
- Myhaylyova, K., & Bannikova, K. (2017). Organizational memory as a mechanism of formation and development of organizational culture. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 22(4), 9-15.
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424.
- Rawash, H. N. (2019). Electronic Management's Contribution to the Development of Managerial Functions. *Academic Research International Journal*, 5(5), 213-225.
- Romaniuk, P. (2016). Electronic Administration as a Factor in the Efficient Management, Development and Communication of Public Administration. *International Journal of Contemporary Management*, 15(3), 79-94.
- Ruso, J., Krsmanovic, M., Trajkovic, A., & Rakicevic, Z. (2013). Quality Management in Public e-Administration. *International Journal of Management Science and Engineering*, 7(10), 550-554.
- Sabo, A. (2020). E-Transformation: A Panacea to Challenging Public Sector. *Journal of African Sustainable Development*, 20(2), 226-240.
- Smalec, A. (2013). E-Administration as a Mean of Communication between Government Bodies and their Environment. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, (30), 405-417.
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors Influencing Organizational Culture. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (100), 457-468.
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2015). Leadership and organizational culture as the normative influence of top management on employee's behaviour in the innovation process. *Procedia Economics and Finance*, 34, 396-402.
- Tomaszewicz, A. A. (2018). Factors Determining the Efficiency and Effectiveness of Public E-Administration. *European Journal of Service Management*, 27, 341-346.
- Veszprémi, B. (2017). The Status of e-Administration in Hungary – Are We on the Right Track?. *Public Governance, Administration and Finances Law Review*, 2(2), 42-59.
- Veszprémi, B. (2018). Organizational Framework of Hungarian E-Administration. *Curentul Juridic*, 75(4), 63-80.
- Walid, A. M., & Sherzad, R. (2020). The impact of using electronic payment methods on transparency and disclosure: Case study Jordanian companies. *Smart Cities and Regional Development Journal*, 4(12), 117-138.
- Welch, E. W., & Feeney, M. K. (2014). Technology in government: How organizational culture mediates information and communication technology outcomes. *Government Information Quarterly*, 31, 506-512.
- Ziamba, E., & Olszak, C. M. (2012). Building a Regional Structure of an Information Society on the Basis of e-Administration. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 9, 277-295.