وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te' :ssa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

# اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية

دراسة ميدانية بالمركز الجواري للضرائب تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد الطالبة:
- بن سودة اسراء

إشراف الأستاذ(ة):
- بن زاوي إبراهيم

## أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---|---|---|
| أسماء لعموري | أستاذ التعليم العالي | رئيسا |
| إبراهيم بن زاوي | أستاذ محاضر أ | مشرفا ومقررا |
| غرايبية فضيلة | أستاذ محاضر أ | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية 2024 / 2025

# شكر وتقدير

## الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه

بمناسبة إتمام هذا العمل العلمي فإنني أتقدم بالشكر الجزيل الى استاذي ومشرفي الدكتور بن زاوي ابراهيم والذي لطالما لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة ، كما أوجه شكري لاساتذة قسم علم الاجتماع الذين رافقونا طلية فصول الدراسة
كما لا يفوتني أن اشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد خلال هذا العمل وخاصة مسؤولي ادارة مديرية الضرائب لولاية تبسة




اسراء بن سودة

د.بن زاوي ابراهيم

# فهرس الموضوعات


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| شكر وعرفان | |
| فهرس المحتويات | |
| فهرس الجداول | |
| فهرس الاشكال | |
| مقدمة..... | أ - ب |
| **الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة** | |
| I- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها..... | 4 |
| II- أهداف الدراسة..... | 06 |
| III- أهمية الدراسة..... | 06 |
| IV- أسباب اختيار الموضوع..... | 7 |
| V- فرضيات الدراسة..... | 7 |
| VI- تحديد المفاهيم..... | 8 |
| VII- الدراسات السابقة..... | 11 |
| VIII- المقاربة النظرية..... | 16 |
| **الفصل الثاني: الإدارة الالكترونية والاتجاهات قراءة سوسيو تقنية** | |
| I- الإدارة الالكترونية..... | 22 |
| 1. نشأة الإدارة الالكترونية ..... | 22 |
| 2- تطور الإدارة الالكترونية ..... | 23 |
| 3- مبادئ الإدارة الإلكترونية..... | 26 |
| 4- أهداف الإدارة الإلكترونية..... | 27 |
| 5- أهمية الإدارة الإلكترونية..... | 28 |
| 6- خصائص الإدارة الالكترونية..... | 30 |
| 7- عناصر الإدارة الإلكترونية..... | 32 |
| 8- أبعاد الإدارة الإلكترونية..... | 35 |
| 9- وظائف الإدارة الإلكترونية..... | 36 |
| 10- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. ..... | 38 |
| 11- عوامل نجاح الإدارة الالكترونية..... | 41 |
| 12- معوقات الإدارة الالكترونية..... | 42 |
| 13- تقييم الإدارة الإلكترونية..... | 45 |
| II- الاتجاهات..... | 47 |
| 1. خصائص الاتجاه..... | 47 |
| 2. عناصر الاتجاهات..... | 48 |

| | |
|---|---|
| 3. مكونات الاتجاه..... | 49 |
| 4. أنواع الاتجاه..... | 50 |
| 5. وظائف الاتجاه..... | 51 |
| 6. كيفية تكوين الاتجاهات..... | 51 |
| 7. العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات..... | 52 |
| **الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة** | |
| I- مجالات الدراسة..... | 58 |
| II- المنهج المستخدم في الدراسة..... | 64 |
| III- مجتمع وعينة الدراسة..... | 64 |
| IV- أدوات جمع البيانات..... | 65 |
| **الفصل الرابع: قراءة وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج** | |
| I- عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة..... | 79 |
| II- تحليل الفروق وتفسير النتائج..... | 92 |
| خاتمة..... | 96 |
| 1. نتائج اختبار الفرضيات..... | 96 |
| 2. نتائج الدراسة..... | 99 |
| 3. توصيات الدراسة..... | 100 |
| قائمة المصادر والمراجع..... | 102 |
| الملاحق..... | 105 |
| ملخص الدراسة | |

# فهرس الجدوال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | تداول الاستبيان | 64 |
| 02 | يوضح الأساتذة المحكمين | 66 |
| 03 | يوضح قانون قبول العبارات من طرف المحكمين | 67 |
| 04 | يوضح نسب قبول العبارات من طرف المحكمين | 67 |
| 05 | اختبار آلفا كرونباخ لأداة الدراسة | 68 |
| 06 | درجات الإجابة | 69 |
| 07 | قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة. | 70 |
| 08 | اختبار التوزيع الطبيعي | 72 |
| 09 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس | 73 |
| 10 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية | 74 |
| 11 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 75 |
| 12 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 76 |
| 13 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع المنصب | 77 |
| 14 | تحليل آراء العينة نحو البنية التحتية | 79 |
| 15 | تحليل آراء العينة نحو الاتصال الإلكتروني | 82 |
| 16 | تحليل آراء العينة نحو الخدمات الإلكترونية | 87 |
| 17 | تحليل آراء العينة نحو الإدارة الإلكترونية | 91 |
| 18 | إحصائيات المجموعتين | 93 |
| 19 | إختبار T لعينتين مستقلتين | 93 |

# فهرس الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | تطور المدارس الإدارية ..... | 25 |
| 02 | خصائص الإدارة الإلكترونية..... | 31 |
| 03 | أبعاد الإدارة الإلكترونية..... | 35 |
| 04 | العناصر الأساسية للاتجاهات..... | 48 |
| 05 | اختبار التوزيع الطبيعي..... | 72 |
| 06 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس..... | 73 |
| 07 | توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي..... | 75 |
| 08 | توزيع مفردات العينة حسب متغير نوع المنصب..... | 77 |

## المقدمة:

في العقود الأخيرة، شهد العالم تطورًا هائلًا في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أدى إلى تغييرات جذرية في مختلف جوانب الحياة، لا سيما في ميدان الإدارة. فقد كانت الإدارة الكلاسيكية تعتمد في جوهرها على العمل الورقي، والقرارات الفردية، والتسلسل الهرمي الصارم، ومجموعة من المبادئ الثابتة التي وضعها رواد الفكر الإداري مثل فايول وتايلور، الذين ركزوا على التخطيط والتنظيم والرقابة كأسس لنجاح أي مؤسسة. ورغم أن هذه المبادئ كانت ملائمة لعصرها، فإنها بدأت تفقد فعاليتها تدريجيًا مع تغير طبيعة الأسواق وازدياد تعقيد العمليات.

فقد كان ظهور الإنترنت في نهاية القرن العشرين نقطة تحول فارقة، حيث فتح آفاقًا جديدة أمام المؤسسات والحكومات، وجعل الوصول إلى المعلومات أسرع وأكثر سهولة. ومع تطور الحواسيب، وتطبيقات قواعد البيانات، وأنظمة الإدارة الرقمية، بدأ المفهوم التقليدي للإدارة يفقد قدرته على مواكبة التطورات المتسارعة. عند هذه المرحلة، برزت الحاجة إلى نمط جديد من الإدارة قادر على استيعاب الأدوات التكنولوجية والاستفادة منها، وهو ما عُرف بالإدارة الإلكترونية.

ولهذا فإن تحول الإدارة من الشكل الكلاسيكي إلى الإلكتروني لم يكن فجائيًا، بل كان نتيجة طبيعية لعدة عوامل؛ منها العولمة، وتوسع الأسواق، وزيادة التنافسية، وضغط المستهلكين من أجل الحصول على خدمات أسرع وأكثر كفاءة. فأصبحت المؤسسات تبحث عن حلول تكنولوجية تمكنها من تقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق رضا العملاء، وهو ما وفرته نظم الإدارة الإلكترونية عبر الأتمتة والتكامل بين العمليات.

من جهة أخرى، سمحت الإدارة الإلكترونية بتحقيق قدر أعلى من الشفافية والرقابة، حيث بات بالإمكان تتبع أي إجراء إداري إلكترونيًا، مما قلل من فرص التلاعب أو الخطأ البشري. كما وفرت بيئة أكثر مرونة لاتخاذ القرار، من خلال نظم دعم القرار المستندة إلى البيانات الفورية والتحليلات الذكية.

في ضوء هذه التحولات، لم تعد الإدارة الحديثة محصورة داخل الجدران المكتبية، بل أصبحت مفتوحة على العالم، تدير عملياتها من أي مكان وفي أي وقت. وهكذا، غدت الإدارة الإلكترونية خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتغير السريع.

إن أحد أبرز مظاهر هذا التحول يتمثل في تحول دور الموظف من منفذ تقليدي للمهام إلى مشغل ومحلل للأنظمة، ما تطلب إعادة تأهيل الكوادر البشرية وتطوير مهاراتها الرقمية، وقد جاءت دراستنا هذه لمعرفة اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية والتي تختلف حسب مستوى الوعي والخبرة التقنية لديهم،

فالعديد من الموظفين يرون فيها وسيلة لتسهيل الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات، مما يعزز الكفاءة. في المقابل، قد يواجه البعض مقاومة نتيجة الخوف من التغيير أو فقدان الوظيفة بسبب الأتمتة. ولهذا فالتدريب والدعم الفني يلعبان دوراً مهماً في تحسين تقبل الموظفين لهذه الأنظمة.

وقد احتوت دراستنا على أربعة فصول، تطرق فيها الفصل الأول والذي يعتبر كبناء تصوري ومفاهيمي عن موضوع الدراسة الى عرض الإشكالية وإبراز أهمية الموضوع وأهداف الدراسة مع تحديد المفاهيم والمصطلحات وذكر الدراسات السابقة وصياغة فرضيات الدراسة، أما الفصل الثاني فقد تعلق بعرض ماهية الإدارة الالكترونية وكل ما يتعلق بمبادئها واهميتها وغيرها من العناصر التي تلم بكل ما يتعلق بموضوع الفصل أما الفصل الثالث فهو لا شك فصل الإجراءات المنهجية الذي تناول عرض حدود الدراسة ومنهجها وعينتها وخصائصها وكذلك أدوات جمع البيانات، أما الفصل الرابع فقد تعلق بقراءة البيانات الإحصائية وتحليلها ليذيل الفصل باستخلاص النتائج المتوقعة من الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

# الإطار المنهجي والمفاهيمي للدراسة

## I. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تُعد الإدارة من الأنشطة الأساسية التي يمارسها الأفراد في مختلف مراحل تطور المجتمع، وذلك لما لها من تأثير كبير ودور فعّال في حياة المجتمعات، نظرًا لارتباطها الوثيق بمختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ولقد مرت الإدارة خلال تطورها بعدة مراحل، بدأت بالأساليب التقليدية وانتهت باعتماد نظم إلكترونية حديثة ومتكاملة. ففي المراحل التقليدية، كانت الأعمال تُنجز باستخدام المعاملات الورقية، وهو ما استلزم وجود مستودعات ضخمة لحفظ الملفات والمجلدات داخل المكاتب. وقد اتسم هذا النمط الإداري بالاعتماد على تقسيم العمل، لكنه كان يُنفذ غالبًا وفق معايير عشوائية، كما أن الطابع الإنساني والعاطفي كان يغلب على تعاملات المؤسسات التي تتبع هذا النهج، مما أدى في كثير من الأحيان إلى ضعف النتائج. ونتيجة لبطء الإدارة التقليدية وقلة فعاليتها في تنظيم المهام، ظهرت الحاجة إلى التحول نحو استخدام الأساليب الإلكترونية الحديثة، لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها نسق التنظيم الإداري.

جاء إطلاق مصطلح "الإدارة الإلكترونية" نتيجة تنامي استخدام التكنولوجيا في بيئة العمل، ولاسيما في المكاتب، حيث بدأ التحول من المعاملات الورقية إلى المكاتب الرقمية. وقد ارتبط هذا المفهوم ارتباطًا وثيقًا بتطور وسائل الاتصال وتوسع استخدامها في مختلف المؤسسات، التي أصبحت تعتمد أنظمة إدارة إلكترونية شاملة تشمل العديد من جوانب عملها.

ومع بداية الألفية الثالثة، شهدت المؤسسات توسعًا كبيرًا في تطوير خدماتها الإدارية، مدفوعة بتزايد الأعباء الإدارية، خصوصًا على المؤسسات الخدمية، إلى جانب انتشار الخدمات البنكية الرقمية وما تقدمه الشبكات الإلكترونية، لا سيما خدمات الإنترنت. وقد ساهم ذلك في تفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية كوسيلة لتجاوز القيود الزمانية والمكانية، وتخفيف الأعباء الروتينية عن العاملين.

هذا التحول أدى إلى بروز مفاهيم حديثة مثل الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الصحة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني. وقد اعتمدت العديد من دول العالم هذه المفاهيم، بما في ذلك الجزائر، في سعيها لتسريع وتيرة التنمية وتحسين جودة الخدمات من خلال تسهيل وإنجاز المعاملات بدقة وبأقل جهد ممكن. ومع ذلك، لم يكن هذا التحول خاليًا من التحديات، إذ واجهت الإدارة الإلكترونية العديد من المعوقات والعراقيل التي أثرت على سير عملها بالشكل المطلوب..

في ظل هذه التطورات المتسارعة، أصبح من الضروري على المديرين الإقرار بأهمية التغيير وضرورة إدارته بأسلوب علمي مدروس، مع تبني جميع الوسائل والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معه بفعالية. إذ باتت المؤسسات تواجه ضغوطًا متزايدة للانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، التي تهدف إلى رفع كفاءة الأداء وتحقيق إدارة خالية من الورق، من خلال الاعتماد على الأرشيف الإلكتروني والأدلة الرقمية.

وقد أصبح تطبيق الإدارة الرقمية مطلبًا لا يمكن الاستغناء عنه في مختلف المؤسسات، لما لها من آثار إيجابية ملموسة، إذ تُعد ركيزة أساسية في تطوير المؤسسة والنهوض بها. كما تُعد الإدارة الرقمية من العوامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف المؤسسات في الوقت الحالي، لما توفره من مزايا واضحة في تحسين الأداء، مثل السرعة، والدقة، وجودة الإنجاز في العمل الإداري.

يُعد الاتجاه عاملًا نفسيًا ينشأ لدى الفرد نتيجة تأثير بيئته الاجتماعية، حيث تمثل الاتجاهات مواقف نفسية أو جسدية تعبّر عن حالات مثل الغضب، الاكتئاب، الخوف، أو أي سلوك قد يُظهره الفرد تجاه أمر معين. وهي تعكس طريقة استجابة الموظف أو تفاعله مع الظواهر التي يواجهها.

فالأتجاه هو تنظيم متكامل لمجموعة من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع المتعلقة بموضوع محدد، ويُعد ميلاً أو استعدادًا نفسيًا مكتسبًا يتسم بدرجة من الثبات النسبي. هذا الاستعداد يوجه مشاعر الفرد وسلوكه نحو مثيرات معينة من حوله، سواء كانت أشياء أو أشخاصًا أو مواقف، ويُترجم ذلك في صورة استجابات كالحب أو الكراهية، القبول أو الرفض. وبذلك، تحمل الاتجاهات طابعًا إيجابيًا أو سلبيًا تجاه مختلف الأمور المحيطة بالفرد.

إن تعرض الفرد للمثيرات والمنبهات في البيئة الخارجية يؤثر بشكل مباشر في تشكيل اتجاهاته من خلال عملية تبني مواقف محددة. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية الإلمام بالعوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد، لما لها من دور حاسم في التكيف مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المؤسسة، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. وتتنوع الاتجاهات التي يظهرها الأفراد داخل بيئة العمل، وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالات السلوك التنظيمي والإدارة. ويُعد كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي من أبرز المؤشرات التي يمكن الاستناد إليها في تقييم مدى قوة أو ضعف توجهات الأفراد تجاه التحول من أساليب الإدارة التقليدية إلى نماذج الإدارة الإلكترونية الحديثة والمعاصرة.

من خلال ما سبق نطرح التساؤل الآتي:

**ما هي اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية؟**

**الأسئلة الفرعية:**

- **ما هي اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية؟**
- **ما هي اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني؟**
- **ما هي اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية؟**

## II. أهداف الدراسة

- إن سعي الباحث في كل بحث علمي يهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف البحثية المسطرة مسبقا، حيث تكمن أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية لمديرية الضرائب لولاية تبسة
- معرفة اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني بين الموظفين لمديرية الضرائب لولاية تبسة
- معرفة اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية الموجهة للمنخرطين ضمن مديرية الضرائب لولاية تبسة

## III. أهمية الدراسة

يكتسب موضوع الدراسة الراهنة أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بمجموعة من العوامل والعناصر وتتلخص أبرزها في ولوج المؤسسات إلى التحول الرقمي الذي أحدث تغيرات فارقة على مستوى الأداء والوظائف نتيجة التطورات الحاصلة للتحول الرقمي المتسارع مما يجعل هذا الموضوع بالغ الأهمية لفهم التغيرات الجارية في بيئة العمل ومسايرتها. وتنبع أهمية الدراسة وقيمتها العلمية والتنظيمية ضمن مجال العمل في محاولة معرفة اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية والذي سيعتبر انعكاسا طبيعيا لتقييم التجربة الجزائرية في مجال الرقمنة فاتجاه الموظفين الإيجابي نحو الإدارة الالكترونية سيعزز الثقة بين الفاعلين ومؤسسة الانتماء والذي بدوره سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## IV. أسباب اختيار الموضوع

**أ- الاسباب الذاتية:**

- الرغبة في انجاز الموضوع على اعتباره واحد من المواضيع المدرجة ضمن تخصص تنظيم وعمل
- الاهتمام الشخصي بكل المستجدات المتعلقة بميدان التطورات الحديثة للمؤسسات.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية نظرا لأهمية هذا الطرح.
- الاطلاع على كيفية تسيير الخدمات الرقمية في المركز الجواري للضرائب بتبسة.

**ب- الأسباب الموضوعية:** التطرق الى موضوع الإدارة الالكترونية يساهم في معرفة المستوى الذي وصلت اليه الإدارة الجزائرية من خلال تبني سياسة الرقمنة. ومحاولة الاطلاع على توجه الموظفين المباشرين لتنفيذ الرقمنة الإدارية فيما يخص الإدارة الالكترونية.

## V. فرضيات الدراسة:

**الفرضية الرئيسية الاولى:** اتجاهات الموظفين تعتبر إيجابية نحو الإدارة الالكترونية.

**الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى:**

1. اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية تعتبر إيجابية.
2. اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني تعتبر إيجابية.
3. اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية تعتبر إيجابية

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في تقييم الإدارة الالكترونية

**الفرضيات الفرقية للفرضية الرئيسية الثانية :**

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.
**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.
**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.
**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.
**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.
**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

## VI. تحديد المفاهيم

### 1. تعريف الإدارة:

أ- **لغة**: إدارة الشيء، من الفعل أدار ، يدور، أدر، بمعنى سير الشؤون.[1]

تتعدد التعاريف الخاصة بالإدارة، وتختلف من باحث الى اخر وتستخدم في اكثر من مجال ولأكثر من غرض " فكلمة الإدارة مشتقة من الكلمة اللاتينية المكونة من مقطعين وهما ad وministration وهي تعني تقديم الخدمة للأخرين.[2]

الإدارة من الفعل أدر بمعنى حرك أي احتوى على الحركة والتشغيل ومن ثم تحقيق النتيجة ويعرفها قاموس الموارد البشرية بأنها "مجموع المهمات ذات طبيعة إدارية توزع على الأفراد العاملين ويتم مكافئتهم[3]. كما تعني المؤازرة، المساعدة ثم القيادة، التوجه، التحكم.

### 2. اصطلاحا:

تعرف الإدارة بأنها مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة.[4]

ويعرفها بيتر دركر صاحب نظرية الإدارة بالأهداف على انها عضو له وظائف متعددة، وهي التي تدير العمال والعمل".[5]

"اما شيلدون فقد فرق بين مستويات الإدارة وقسمها الى أنواع فهناك ما اسماه بالإدارة العليا... وهي الوظيفة في المشروعات الصناعية التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج، والتوزيع، وتقرر الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية للمسؤول. والنوع الثاني الإدارة التنفيذية وتتعلق بتنفيذ

[1]- علي بن هادية، بلحسن البليش وآخرون، القانون الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألفبائي، ط7، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991، ص 23.

[2]- خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الالكترونية"، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 20

[3]- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة، ط2، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر 2013، ص 11.

[4]- مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2007، ص 21

[5]- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، "مبادئ الإدارة الأصل والأساليب العلمية"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 29.

السياسات ضمن الحدود التي وضعتها الإدارة العليا، وذلك باستخدام التنظيم للأشياء التي وضعت بين أيديها[1].

وترتبط الإدارة أساسا بالإبداع، بالخروج عن القواعد كالإج ارءات، وتجاوز العقبات وايجاد حلول للمشاكل مع قلة المعطيات المتعلقة بها، بمعنى أخر" الكشف عن المشاكل الحقيقة كالإجابة خاصة على السؤال لماذا؟ للوصول إلى حلول أصلية وجذرية، وكيفية استخدام الطرق التقنية في الاتجاه الأحسن، كما تهتم بإيجاد سبل تأقلم المؤسسة مع ديناميكية البحث للوصول إلى نتائج.[2]

### 3. الإدارة الإلكترونية

وهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإدارة الإلكترونية التي تناولها معظم الدارسين في مجال علم الإدارة والفكر الإداري الحديث، والذي يهتم بمظاهر التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها في مجال العمل والتنظيمات الإدارية، ويعتبر أنها مثلت حلقة جديدة في بناء تصور حديث، ونموذج مبتكر للمنظمات مما نتج عنه تحولا جوهريا في أساليب ومعايير الأداء، ويؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، ومن التعاريف نذكر منها ما يلي:

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى الى تجريد وإخفاء الأشياء، وما يرتبط بها الى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والأكثر كفاية في استخدام مواردها".[3]

إن فكرة الإدارة الالكترونية أوسع من كونه وجود مفهوم الميكنة الخاصة بإدارة العمل داخل المؤسسة (الحواسيب – برمجيات – انترنت...)، بل تصل إلى تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدامها في توجيه سياسات واجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وهي تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم قيادة ورقابة إلا أنها تتميز بقدرتها على توفير المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من اجل تحقيق أهدافها.[4]

[1]- كامل المغربي وآخرون : "اساسيات في الإدارة العامة الأصول والأساليب العلمية"، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1441، ص 19

[2]- بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر3، 2011/2010، ص 35.

[3]- نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص 25.

[4]- رأفت رضوان: التجارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ط1، (د.د.ن)، القاهرة، مصر، 1999، ص 03.

يعرف عبد الله سليمان العمار الإدارة الإلكترونية بأنها "عبارة عن منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب الآلي، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري في أسرع وقت وبأقل التكاليف، وأيضا من خلال " الاستعانة بشبكات الحاسب الآلي.[1]

عرفها غنيم على أنها عبارة عن تنفيذ جميع الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال إستخدام شبكات الإتصالات الإلكترونية ومن إستخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة بينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء".

**التعريف الإجرائي**

يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية هي مشروع تحويل المعاملات الورقية الى معاملات الكترونية.

## 3.6. الاتجاهات

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الاتجاه، ويمكن ان نذكر بعضها:

يعتبر الاتجاه كعامل نفسي يتكون للفرد من بيئته الاجتماعية، إذ تعبر الاتجاهات عن مواقف فعلية أو جسدية إزاء ظاهرة معينة، حيث تعطي الاتجاهات معلومات عن حالة الغضب أو الاكتئاب أو الخوف أو أي سلوك قد يسلكه الفرد نحو شيء معين، أي أن الاتجاهات تبين كيفية تعامل الموظف مع الظاهرة التي تصادفه.[2]

وتعرف الاتجاهات على انها تنظيم متناغم من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد وهو ميل أو تأهب نفسي مكتئب يتميز بالثبات النسبي، يوجه مشاعر الفرد وسلوكه نحو المثيرات من حوله من أشياء أو أفراد أو موضوعات تستدعي الاستجابة، ويعبر عنها بالحب أو الكراهية أو القبول أو الرفض، فهي تحمل طابعا إيجابيا أو سلبيا تجاه الأشياء المختلفة.[3]

[1]- عبد الله سليمان العمار، الإدارة الالكترونية والتحول الالكتروني، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2008، ص 191.

[2]- سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، 2010، ص 66

[3]- علي السلمي، السموك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، مصر، 2016، ص 154.

هي مشاعر الفرد اتجاه الأشياء، أو الحوادث أو الأشخاص او الأنشطة وقد تكون هذه المشاعر أجابية أو سلبية نتيجة عملية التعلم على مدى فترة من الزمن، وإذا ما تم نمو الاتجاهات فإنها تبقى داخلية وخاصة بالفرد.[1]

**التعريف الإجرائي**

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاتجاهات بأنها المشاعر والميولات والقيم المحركة لسلوك الموظفين نحو قبول أو رفض أي اجراء اداري .

## VII. الدراسات السابقة

**1. دراسة ايمان الصالحين أحمد:** بعنوان: قياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية دراسة ميدانية عن جامعة عمر المختار– فرع درنة" دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة عمر المختار - فرع درنة. أكتوبر 2018.

انطلقت الدراسة من تساؤل مفاده: **ما هي اتجاهات الأفراد العاملين في جامعة عمر المختار–فرع درنة نحو تطبيق متطلبات الادارة الالكترونية؟**

وقد استمدت هذه الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- تسليط الضوء علي أهمية موضوع الإدارة الالكترونية باعتبارها من الموضوعات الحيوية التي لاقت اهتمام الكثير من البحاث في الآونة الاخيرة، تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها في قطاع التعليم العالي في ليبيا خاصة في جامعة عمر المختار فرع درنة ومن حيث الحدود المكانية والبشرية للدارسة.

- توضيح ما يتوقع ان تقدمه من تحليلات علمية لمساعدة الجامعة على تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الإدارة الالكترونية في الجامعات الليبية وخاصة جامعة عمر المختار فرع درنة للاستفادة منها لاحقا في المجال التعليمي وتذليل الصعوبات أمام العاملين لتسهيل طبيعة عملهم.

- علي الرغم من وجود الكثير من الدراسات حول موضوع الدراسة ولكن تحديد الاتجاهات نحو تطبيق الإدارة الالكترونية خصوصا في الجامعات الليبية قليل، فقد رأت هذه الدراسة انه لابد من إضافة عن

[1]- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 139.

الاتجاهات و متطلبات الإدارة الالكترونية في الجامعات الليبية حيث تعتبر من احدث الدراسات في جامعة عمر المختار فترع درنة ورفد المكتبة العربية والليبية بهذا النوع من الأبحاث.

وقد هدفت هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على ما هي أهم متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة عمر المختار– درنة.

- التعرف عما إذا كتان هناك فتروق جوهريه ذات دلالته معنوية عند مستوي 0.05 بين أراء العينة في المستويات الإدارية (الوسطى–التنفيذية) نحو متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة عمر المختار- درنة.

- التعرف علي متوسط اتجاهات العاملين في المستويات الإدارية (الوسطى–التنفيذية) نحو متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة عمر المختار- درنة.

- تسليط الضوء على أهم التوصيات حول اتجاهات العاملين ومتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في بجامعة عمر المختار–درنة.

بنيت الدراسة على فرضيتين مفادهما:

- توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوي 0.05 بين أراء عينة الدراسة حول متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في المستويين الإداريين (الوسطى–التنفيذية) في جامعة عمر المختار- درنة.

- قياس متوسط اتجاهات العاملين سواء ستلبه او إيجابيه نحو متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المستويين الإداريين (الوسطى–التنفيذية) في جامعة عمر المختار- درنة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصي التحليلي الذي يبحث عن الحاضر ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فتروض معينة تمهيداً للإجابة على تساؤلات محدده بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمان إجراء البحث وذلك باستخدام أدوات مناسبة.

تم تصميم وتطوير أداة الدراسة وهي الاستمارة كأداة وحيدة لجمع البيانات لأنها أداة تتيح الحرية لإفراد العينة في الاجابة على أسئلتها، وإجراء اختبارات الصدق الثبات عليها، في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتكونت الأداة من ثلاثة أجزاء الجزء الأول يختص بجمع البيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني يختص بجمع البيانات عن اتجاهات العاملين بأبعادها الثلاثة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اشارت نتائج الدراسة إلي إن أهم مطلب بين المتطلبات الفنية هو وجود خط هتاف في المكاتب حيث تحتل المرتبته الأولى بين المتطلبات الفنيه تليها وجود فاكس في المكاتب حيث تعتبران من الأجهزة التي تعطي فرصة لبدء استخدام الإدارة الالكترونية. ومن بين أهم المتطلبات البشرية هي يتم تنفيذ دورات تدريبية للعاملين على استخدام الحاسوب، تليها يوجد بمكاتب الجامعة كوادر ذات كفاءة قادرة على تطبيق الإدارة الالكترونية وهذا دليل على أن أهم مطلب في تطبيق الإدارة الالكترونية هي وجود المورد البشري ذو الكفاءات الفنيه في هذا المجال.

- أما بالنسبة لأهم مطلب مالي من بين المتطلبات المالية كانت الأموال اللازمة لتصميم وتطوير البرامج الالكترونية، تليها وجود دعم مالي ضروري من وزارة التعليم العالي، إلي جانب دعم مالي للاستعانة بمراكز التدريب لتدريب العاملين في الجامعة وتخصيص مبلغ مالي من الجامعة لتحديث وتطوير التكنولوجيا.

- أوضحت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولي عدم وجود فتروق ذات دلالته إحصائية بين المستويين الإداريين عند مستوي $\alpha=0.05$ بين آراء عينة الدراسة حول المتطلبات الثلاث الخاصة بتطبيق الإدارة الالكترونية فكل متطلب مكمل للأخر فلا يمكن الاستغناء عن متطلب دون الأخر.

- بينت الدراسة ان اتجاه العاملين نحو متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المستويين الاداريين التنفيذي والوسطي ذات اتجاه إيجابي مرتفع.

قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- إعداد الإطار النظري للدراسة الحالية
- الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وإعداد استمارة الاستبيان.

إلي جانب ان هذه الدراسة ستساهم في شكل كبير في عملية النهوض بالإدارة الالكترونية بكلية الاقتصاد في جامعة عمر المختار- فرع درنة من حيث تحديد اتجاهات العاملين بالكلية نحو تطبيق المنظومة الالكترونية ومساعدتهم على التعرف العلمية وتدريبهم علي هذا التوجه الحديث في الإدارة من الإدارة التقليدية الي الادارة الالكترونية

أوجه التشابه بين هذه الدراسات والدراسات السابقة كبير جدا ولكن الحدود المكانية والبشرية مختلفة عنها، حيث تقوم هذه الدراسة برصد أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسات الجامعية وقياس اتجاهات العاملين بها وهذه هي الإضافة العلمية لهذه الدراسة.

2- **دراسة عبد الباسط بن عبيد** بعنوان: اتجاهات موظفي مصلحة الحالة المدنية في البلديات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة حالة بلديات دائرة أدرار–" رسالة دكتوراه جامعة محمد خيضر – بسكرة.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده:

ما هي اتجاهات موظفي مصالح الحالة المدنية للبلديات نحو تطبيق الإدارة الالكترونية؟

في ضوء الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

**- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الشخصية**؛ والتي تتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير الرتبة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في ضوء الإشكالية المطروحة؛ وهي:

- إبراز مفهوم اتجاهات الموظفين وأهميتها؛
- التعريف بمفهوم الإدارة الالكترونية؛
- استكشاف اتجاهات موظفي مصالح الحالة المدنية في البلديات المدروسة نحو تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتهم.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة حول اتجاهات موظفي مصالح الحالة المدنية للبلديات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ حيث تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة مشابهة.

تمثل مجتمع الدراسة في بلديات دائرة ادرار مقر ولاية ادرار، وهي ثلاثة بلديات هي: بلدية ادرار، بلدية تيمي وبلدية بودة، حيث شمل الاستبيان موظفي مصالح الحالة المدنية ومكاتبها في البلديات محل الدراسة والبالغ عددهم 57 موظفا.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- بينت الدراسة الوصفية للمتغيرات الشخصية أن اغلب المستجوبين من الذكور بنسبة (65%) وتتراوح أعمارهم بين 30 و39 سنة، في حين غلب المستوى التعليمي لديهم المستوى الثانوي، بينما كان شكلت فئة الأعوان أغلبية أفراد العينة من حيث الرتبة بنسبة (32.5 %)؛ أما خبرتهم لمهنية فتتراوح معظمها بين 5 و9 سنوات؛

- أكد جميع أفراد العينة انه من الضروري استخدام تنظيم الدورات التدريبية المستمرة ليتمكنوا من استخدام التقنيات الالكترونية وتنمية قدراتهم؛

- أن اغلب أفراد العينة يتفقون بأن الاعتماد على الإدارة الالكترونية يؤدي إلى زيادة الدقة في أدائهم لوظائفهم، كما أكدوا على رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم المرتبطة باستخدام الوسائل المتطورة لتحسين وظيفة الاتصال بينهم؛

- أوضح أفراد العينة أن الأداء الالكتروني يزيد من استقلاليتهم الوظيفية، ويساعد على السرعة في حل مشكلات العمل والمشاركة بتقديم الاقتراحات والسرعة في اتخاذ القرارات؛

- بين اختبار فرضية الدراسة إلى عدم وجود تباين في إجابات أفراد العينة المدروسة حول اتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الالكترونية تعزى إلى متغيرات المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية وسنوات الخبرة.

قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:

- إثراء الجانب النظري في ما يتعلق بموضوع الاتجاهات وكذا موضوع الغدارة الإلكترونية من خلال إدراج معلومات حول هذين المتغيرين.

- أخذ نظرة معمقة حول كيفية ترتيب المعلومات وجمعها من ميدان الدراسة.
- الاعتماد على بعض المراجع التي اعتمدتها الدراسة السابقة في الدراسة الحالية.

## VIII- المقاربة النظرية

### 1. نظرية النسق الاجتماعي عند بارسونز:

حظي بارسونز بشهرة لم تتوافر لعالم اجتماع أوروبي أو أمريكي في القرن العشرين. وقد جعلت هذه الشهرة من الوظيفية ومن بعدها نظرية (النسق الاجتماعي) التي انتمى إليها بارسونز من أشهر نظريات علم الاجتماع وأكثرها قبولاً بين علمائه في الولايات المتحدة على وجه الخصوص.

يعتبر فكر بارسونز امتداداً طبيعياً لفكر كل من دور كايم وماكس فيبر. فسوف نرى لاحقاً كيف تمكن بارسونز من هضم علم الاجتماع الكلاسيكي الأوروبي خاصة نظريات كل من (دور كايم وباريتو ومارشال)، ثم قدم له صياغة أمريكية جديدة تمثلت في مشروع نظري كبير يتخذ من نظرية الفعل الاجتماعي إطاراً له، وقد جند بارسونز تلاميذه للترويج لتلك الصياغة الأمريكية التي قدمه، بحيث أصبحت تسيطر سيطرة كاملة على المؤسسة الأكاديمية في علم الاجتماع الغربي.[1]

**فلسفته وأهدافه:**

- صياغة نظرية عامة عن المجتمع .
- تستند نظريته باعتبار الإنسان فاعلا يصنع القرار .
- المجتمعات تتصف بخصائص عامة فبالإمكان تطبيق نظريات تطبق على كل المجتمعات و تفسر نموها و تطورها .[2]

**- افتراضاته :**

- يعبر البناء الاجتماعي عن عدد من الوظائف الرئيسية الأساسية وتتكون هذه الوظائف من التكامل و المحافظة على النمط وإدراك الهدف والتوافق.
- مستوى الاكتفاء الذاتي في مختلف البيئات هو الأساس الذي يقوم عليه المجتمع.

[1]- شحاتة صيام، النسقوية الجديدة وما بعد الإنسانية مقاربة جديدة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثاني، جامعة القيوم، (د.س.ن)، ص 22.

[2]- محمد الجوهري وآخرون، التغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000، ص 55.

- المحور الأساسي للمجتمع يميل لتحقيق التوازن أو المحافظة على الاتزان.

- لا ينظر للنسق بأنه جامد بل يمتلك القدرة على التطور وتتكون العمليات الأساسية التي تهدف لتحقيق التطور من التباين، زيادة تقسيم العمل وتخصص الأبنية الوظيفية والتوافق، تزايد حرية الوحدات الاجتماعية واستقلالها عن محدودية الموارد واندماج الأبنية الجديدة في النسق المعياري وتعميم القيم، تطور أنساق القيم إلى أعلى مستويات العمومية من أجل المحافظة على التكامل أثناء التطور.

- الثقافة المسيحية هي الدافع الأول وراء عملية تطور المجتمع الحديث، وأن تطور المجتمع يتحقق أثناء تقدمه في مراحل تاريخية ليصل إلى أمريكا الحديثة كما نراها اليوم.[1]

### 2. النظرية الاجتماعية التقنية

نظرية النظم الاجتماعية التقنية هي نهج متعدد التخصصات يركز على التفاعل بين العناصر الاجتماعية والتقنية داخل المنظمة. فهو يدرك أن المنظمات ليست تقنية أو اجتماعية بحتة ولكنها مزيج من الاثنين معا. تؤكد النظرية على الحاجة إلى تصميم أنظمة عمل تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والتكنولوجية لتحسين الأداء والكفاءة ورفاهية الموظفين. نشأت في مجال التطوير التنظيمي ولها تطبيقات في مختلف الصناعات.[2]

**المفاهيم الرئيسية:**

- **النظم الاجتماعية والتقنية:** تفترض النظرية أن المنظمات تتكون من أنظمة اجتماعية وتقنية مترابطة.
- **الترابط:** يدرك الترابط بين العناصر الاجتماعية والفنية، حيث تؤثر التغييرات في أحدهما على الآخر.
- **تصميم العمل:** التأكيد على أهمية تصميم أنظمة العمل التي تتوافق مع الأهداف التنظيمية والقدرات البشرية.
- **ادخال الموظفين:** يشجع إشراك الموظفين في صنع القرار وتصميم النظام لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء. - التطوير الدائم: يدعو إلى التقييم المستمر وتكييف الأنظمة للحفاظ على فعاليتها.[3]

[1]- شحاتة صيام، مرجع سابق، ص 24.

[2]- المرجع نفسه، ص 24.

[3]- محمد الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 72.

**خصائص النظرية**

- **نهج شمولي:** يأخذ في الاعتبار الجوانب الاجتماعية والتقنية في التصميم التنظيمي والإدارة.
- **تتمحور حول الموظف:** إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين ومشاركتهم في تشكيل أنظمة العمل.
- **القدرة على التكيف:** يدرك الحاجة إلى أنظمة يمكنها التكيف مع الظروف والتكنولوجيا المتغيرة.
- **التعلم المستمر:** يعزز ثقافة التعلم المستمر والتحسين.
- **محاذاة الهدف:** التأكد من التوافق بين الأهداف التنظيمية وأنظمة العمل.[1]

**آثار النظرية:**

- **تحسين الأداء:** الأنظمة الاجتماعية التقنية التي تأخذ في الاعتبار العوامل الاجتماعية والتقنية تميل إلى الأداء بشكل أفضل والتكيف بشكل أكثر فعالية.

- **تعزيز الرضا الوظيفي**: مشاركة الموظف ومراعاة العوامل البشرية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتقليل الإرهاق.

- **القدرة على التكيف:** المنظمات التي تتبنى هذا النهج مجهزة بشكل أفضل للتكيف مع التقدم التكنولوجي وظروف السوق المتغيرة.

- **المرونة التنظيمية:** يتم زيادة المرونة حيث يمكن للأنظمة مقاومة الاضطرابات والتعافي بشكل أكثر فعالية.

- **مقاومة منخفضة للتغيير:** من المرجح أن يتقبل الموظفون التغييرات عندما يشاركون في عملية التصميم.

**مزايا النظرية**

- **أداء محسن:** تؤدي الأنظمة الاجتماعية التقنية إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال مراعاة الجوانب البشرية والتكنولوجية.

- **رفاهية الموظف:** يعطي هذا النهج الأولوية للرفاهية والرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية ومعدلات الاحتفاظ بالموظفين.[2]

- **القدرة على التكيف:** تصبح المنظمات أكثر قدرة على التكيف والمرونة في مواجهة التغيير. - مساحات العمل: يشجع الابتكار والتحسين المستمر.

[1]- محمد الجوهري وآخرون، مرجع سابق، ص 72-73

[2]- شحاتة صيام، مرجع سابق، ص 47..

- **انخفاض المقاومة:** مشاركة الموظف تقلل من مقاومة التغيرات في المنظمة.

**عيوب النظرية**

- **تعقيد:** يمكن أن يكون تنفيذ الأنظمة الاجتماعية التقنية معقدًا ويتطلب جهدًا وموارد كبيرة.
- **موارد كثيفة:** قد يكون إشراك الموظفين في صنع القرار وتصميم النظام أمرًا كثيف الاستخدام للموارد.
- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم بعض الموظفين والقادة هذا النهج إذا كانوا معتادين على أساليب الإدارة التقليدية.
- **التعارضات المحتملة:** إن تحقيق التوازن بين الجوانب الاجتماعية والفنية يمكن أن يؤدي إلى صراعات إذا لم تتم إدارتها بشكل فعال.
- **تحديات التكيف:** التكيف مع التقنيات والممارسات الجديدة يمكن أن يشكل تحديًا للمؤسسات.

**تطبيقات النظرية**

- **التصميم التنظيمي:** تطبيق المبادئ الاجتماعية التقنية لتصميم أنظمة العمل التي تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية والتكنولوجية.
- **فريق التعاون:** تعزيز التعاون والفرق متعددة الوظائف لمعالجة المشاكل المعقدة.
- **التنفيذ التكنولوجي:** التأكد من أن إدخال التقنيات الجديدة يتوافق مع الأنظمة الاجتماعية للمنظمة.
- **تغيير الإدارة:** استخدام المبادئ الاجتماعية التقنية في مبادرات إدارة التغيير لتقليل المقاومة وتعزيز تبنيها.
- **إدارة الموارد البشرية:** تطبيق المفاهيم الاجتماعية التقنية في ممارسات الموارد البشرية لتعزيز مشاركة الموظفين وأدائهم.[1]

[1]- شحاتة صيام، مرجع سابق، ص 51.

# الفصل الثاني

# الإدارة الالكترونية

# والاتجاهات قراءة

# سوسيو تقنية

**تمهيد**

لقد نتج عن التقدم العلمي والتقني وانتشار شبكة الانترنت ظهور تأثيرات عديدة على طبيعة وعمل النظم الإدارية، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يركز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي لإعادة صياغة الخدمات العمومية وجعلها قائمة على الإمكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال ألا وهو نمط الإدارة الإلكترونية، وبالتالي التحول نحو هذا النمط من الإدارة أصبح يمثل مفهوم يعبر عن السرعة والتفاعل الآني واختراق الحدود، فقد أفرز جملة من التغييرات على مفهوم الخدمة العمومية تؤسس في النهاية إلى مقولة نهاية الإدارة العامة التقليدية، فنموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات وإنجاز المعاملات، حيث أصبح يمثل ثورة تحول مفاهيمي ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية

# I. ماهية الإدارة الالكترونية

## 1. نشأة الإدارة الالكترونية

قد يبدو للبعض أن الإدارة الإلكترونية بدأت مع اتساع استخدام الإنترنت، وتوظيفها في المجالات التجارية وإتاحتها لعامة الناس في منتصف التسعينيات من القرن الماضي، غير أن الواقع معاكس لذلك تماما، فحتى وإن كان مصطلح الإدارة الإلكترونية حديثا نسبيا ولم يعرف إلا في العقدين الأخيرين فقط، إلا أن إدخال التكنولوجيا إلى عالم الإدارة أقدم من ذلك بكثير، فظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة لتطور موضوعي، يمتد إلى منتصف القرن العشرين، حين اتجهت المنظمات المختلفة منذ نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات من القرن الماضي في السعي نحو الاستفادة من نظم الحاسوب في أنشطتها وأعمالها، حيث تبين للمنظمات والمؤسسات المختلفة أن استخدامها للحاسوب سيمكنها من الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار الجهد والوقت والموارد.

إنّ ظهور تطبيقات الإدارة الإلكترونية بشكل واسع هو بسبب الانجازات الهائلة في صناعة الحاسب وبرمجياته المختلفة وثورة الاتصال وشبكة الانترنت[1]، وظهور أدوات تطور نظم المعلومات ونظم إدارة قواعد البيانات، وكثرة الشركات والمؤسسات التي أخذت بتطوير البرمجيات الجاهزة والتي لها علاقة مع الإدارة الإلكترونية.

كما أنّ التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات قد أد ى إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن مستوى أعمالها وجودة خدماتها، وهو ما اصطلح على تسميته بالإدارة الرقمية أو إدارة الحكومة الإلكترونية أو الإدارة الالكترونية بذلك فان ظهور الإدارة الالكترونية جاء بعد التطور النوعي السريع للتجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وانتشار شبكة الانترنت فيحين ترى بعض الدراسات أنّ الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل تعميق استخدام التكنولوجيا الرقمية، لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.[2]

[1]- شواكي خضرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015، ص 17.

[2]- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 32.

كما تعود نشأة الإدارة الالكترونية كمفهوم حديث إلى نتاج تطور نوعي أفرزته تقنيات الاتصال الحديثة، في ظل كثرة المعلومات، كازدياد الحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة، في إدارة علاقة المواطن والمؤسسات، وربط الإدارات العامة والوزارات عبر آليات التكنولوجيا، وبالتالي التحول الجذري في مفاهيم الإدارة التقليدية وتطويرها.

وبالتالي فالإدارة الالكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا، أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع العالم.

وتشير بعض أدبيات الفكر الإداري أن الاهتمام بالإدارة الالكترونية ظهر بعد الانتهاء من مواجهة توافق الأجهزة والبرامج مع مشكلة عامة،إذ توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية متمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يرى بعض الباحثين أنّ الإدارة الالكترونية هي تكنولوجيا أكثر من أنها إدارة وتكنولوجيا موجهة لتكنولوجيا.

### 2. تطور الإدارة الإلكترونية

لقد تزايد اعتماد الإدارات على الحاسوب ومختلف التكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة منذ ذلك الوقت، فاستخدمت في أول الأمر برامج حاسوبية في أغراض الإحصاء وفي إعداد ووضع موازنات الدول، غير أنه وخلال عقد السبعينيات كان إعداد الموازنات باستخدام البرامج الحاسوبية يتم على أنظمة الحاسوب الرئيسي التابع للحكومة المركزية للولايات المتحدة الأمريكية فقط، لكن مع مجيء عقد الثمانينيات وتطوير الجيل الرابع من أجهزة الحاسب الآلي المتميزة بصغر حجمها وقدرة أكبر على التخزين والمعالجة، فقد بدأ إعداد الموازنات يتم على أجهزة الحاسوب المتطورة وعلى المستويات كافة حتى بالمرافق المحلية الصغيرة[1]، وازداد الاعتماد على أجهزة وبرمجيات الحاسوب في العمل الإداري منذ أواخر الثمانينيات واتسع بشكل أكبر.

بدأت الإدارة الالكترونية في 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية وكان سبب هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها بالحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهازا طرحته في الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار حيث كانت

[1]- فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطي ط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص 15.

هذه الطابعة مع MT/ST الأسواق الذي أطلق عليه اسم شريط ممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه وهذه العملية وفرت جهد كبير خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري .

حيث أدى التطور السريع لتقنية المعلومات والاتصالات إلى بروز نموذج ونمط جديد من الإدارة في ظل التنافس والتحدي المتزايد أمام الإدارات البيروقراطية كي تحسن من مستوى أعمالها، وجودة خدماتها وهو ما اصطلح عليه بالإدارة الرقمية.

وفي سنة 1993 قامت الحكومة الأمريكية رسميا بإطلاق مشروع للإدارة الإلكترونية العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد جاء ذلك بعدما تم توظيف تكنولوجيات المعلومات والاتصال من قبل بعض المؤسسات الأمريكية في أداء أعمالها، حيث استخدمت إدارة الشرطة وإدارة الجمارك والبريد المركزي أجهزة الحاسوب وأنظمة المعلومات لتسريع وتحسين أداء مهامها، وقد قامت الحكومة الأمريكية من خلال مشروع الإدارة الإلكترونية بطرح العديد من الخدمات، التي تتيح للمواطنين فرص الوصول السهل للمعلومات والخدمات الحكومية عبر شبكة الإنترنت فأنشأت موقع (firstgove.com) الذي يمكن المواطنين من الوصول واستكشاف كل الخدمات التي تقدمها الحكومة عبر الشبكة العنكبوتية مباشرة.

وبعد الولايات المتحدة الأمريكية بادرت مجموعة من الدول الأخرى إلى إطلاق مشاريع لتطبيق الإدارة الإلكترونية كالمملكة المتحدة، النمسا، كندا وهولندا، وتناولت المنظمات الدولية المختلفة موضوع الإدارة الإلكترونية بمزيد من الأهمية، كالمجلس الأوروبي الذي أطلق مبادرة أوروبا الإلكترونية في اجتماعه الذي عقده بلشبونة سنة 2000، وهي المبادرة التي كان يركز من خلالها على إدارة الحكومة الإلكترو نية عبر الإنترنت والتي توفر إمكانية الوصول السهل والسر يع للخدمات والمعلومات عبر الخط المباشر لجميع المواطنين، ويمكن الوقوف على مختلف أبعاد التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية، والذي بدأ منذ منتصف القرن العشرين ولازال مستمرا إلى يومنا هذا من خلا ل المستويات التالية:[1]

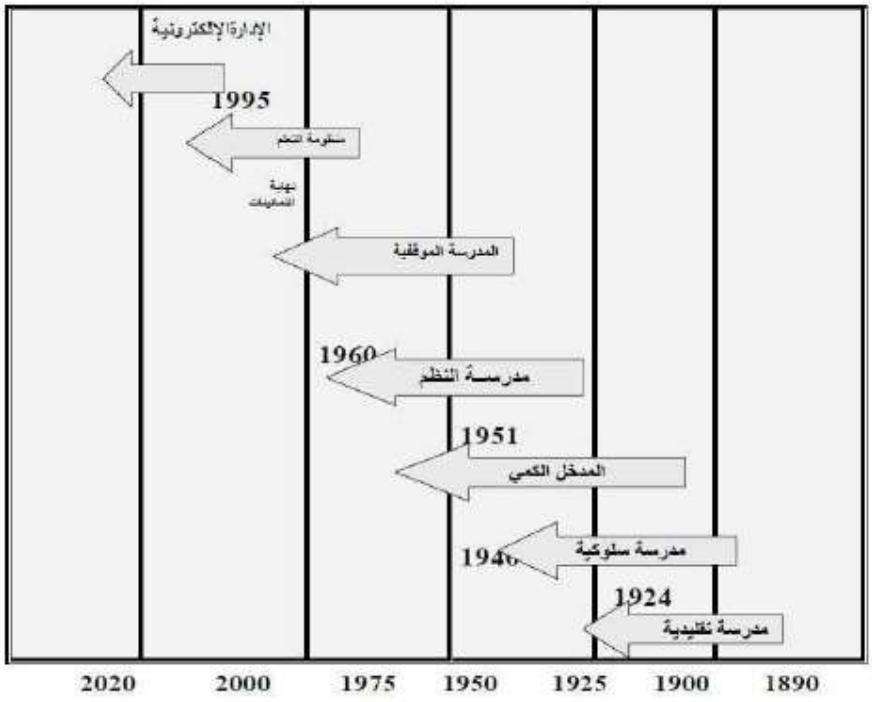
1- تمثل الإدارة الالكترونية على أنها امتداد للمدارس الإدارية فمن المدرسة الكلاسيكية المتضمنة لكل من المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر، الإدارة العلمية بفريديريك تايلر، ومدرسة المبادئ الإدارية لهنري فايل،

[1]- فهد بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص 16-17.

إلى مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تطورت إلى المدرسة السلوكية وإلى المدخل الكمي ثم مدرسة النظم في بداية الخمسينيات، ثم المدرسة الموقفية في الستينات، ومدخل منظمة التعلم في الثمانينيات، حتى تستمر مسيرة التطور في منتصف التسعينيات بصعود الإدارة الإلكترونية.

والشكل الآتي يوضح مسارات تطور الإدارة الإلكترونية عبر فترات مختلفة.

الشكل رقم 1 : تطور المدارس الإدارية




**المصدر**: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 12

2- الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، والذي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، وكان هذا في بادئ الأمر مقتصرا على العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم انتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، كما في عملية التصميم، التصنيع وتخطيط التشغيل بمساعدة الحاسب الآلي، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الاصطناعي الذي يحاكي الذكاء الإنساني سواء في الرؤية الآلية أو اللغة أو الأنظمة الخبيرة.[1]

[1]- فهد بن ناصر العبود، مرجع سابق، ص 17.

وتعتبر الإنترنت وشبكات الأعمال هي التكنولوجيا الأرقى والأكثر عولمة والأسرع توصيلا والأكثر تشبيكا، وكل هذا يجعل الإدارة الإلكترونية ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أية مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا، ولعل هذا ما يفسر التطور التكنولوجي في مجال الإنترنت إذ لا يقف عند الأجهزة، وإنما يتجاوزها بدرجة أكبر إلى البرمجيات التي تتعلق بالوظائف والعلاقات وإنجاز الأعمال والصفقات رقميا وعن بعد.

### 3. مبادئ الإدارة الإلكترونية

في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة الإلكترونية، لابد أن ترتكز على مجموعة من المبادئ التي يجب الوقوف عليها وإتباعها لتحقيق الأهداف المرجوة من نمط الإدارة الإلكترونية، بحيث تندرج في هذا الإطار مجموعة من المبادئ سيتم ذكرها كالتالي:

- **جودة الخدمات المقدمة للمواطنين:** المقصود هنا هو الاهتمام بخدمة المواطنين وفق بيئة عمل ت تّسم بالمهارات والكفاءات أي ضرورة اتصاف الموظفين المقدمين للخدمة بالمهارة والكفاءة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة بشكل يسمح لهم بالتعرف على أي مشكلة يتم تشخيصها، ومعرفة جميع المعلومات حول الموضوع، والقيام بالتحليلات الدقيقة للمعلومات مع تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف واستخلاص النتائج وطرح الحلول المناسبة للمشكلة.

- **التركيز على النتائج:** إن للإدارة العامة الإلكترونية دور كبير في تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة على أرض الواقع بالإضافة إلى أنها تعود بالفائدة على المواطنين، حيث ينصب اهتمام الحكومة الالكترونية (الإدارة العامة الالكترونية) على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، وأن تحقق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء عن المواطنين من حيث الجهد، والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة (دفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف، الغاز، لتسديد الرسوم ، والفواتير المطلوبة[1]

- **سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع:** أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل.

[1]- عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان

- **تخفيض التكاليف:** ويعني أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات، وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة عنها تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء توسع نطاق الخدمات إلى عدد معتبر من مشاركين الذين يستفيدون من الخدمات وبأسعار زهيدة كل ما كثر عددهم.

- **التغيير المستمر:** تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى أداء بقصد تربية الزبائن أو بقصد التفوق في مجال المنافسة في جميع المجالات فإن الزبون هو المستفيد الأول من هذا التحسين المستمر والمتواصل..

### 4. أهداف الإدارة الإلكترونية

تطرق اغلب الكتاب والباحثين لأهداف الإدارة الالكترونية ويمكن ذكر أهم هذه الأهداف على النحو التالي:[1]

- **السرعة في الأداء:** يؤدي التحول نحو الإدارة الإلكترونية إلى الاستجابة الفورية لطلبات المستفيدين باستخدام تقنيات الاتصال المباشر، مما يقلل التكلفة وخفض الوقت المستغرق في إنجاز الأعمال، فالإدارة الإلكترونية تدفع إلى استحداث منظما ت تعمل بسرعة عالية ودقة متناهية، من خلال الترابط الإلكتروني المستند إلى قواعد البيانات المقدمة، وفي الوقت الذي تركز فيه الإدارة الإلكترونية على السرعة في الاستجابة والمعالجة لأداء الوظائف، فإنها تحقق جودة في خدماتها المقدمة، وأحد أهم المداخل لتحق يق هذا الهدف هو تبني فلسفة التمكين، إذ تفسح بيئة العمل الإلكتروني المجال للعاملين والإدارات التنفيذية، أن تتعامل على نحو مباشر مع الإدارات العليا، الأمر الذي يعزز من مكانتها وتخويل الصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال بفضل الدور الرقابي المباشر التي تتيحه هذه البيئة، فضلا عن أن العاملين في مثل هذه الإدارة هم من عمال المعرفة.

- **تعزيز المكانة المهنية:** تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقليص الإجراءات الإدارية وتبسيطها، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الأعمال والمستندات الورقية، وإدخال البيانا ت يدويا أو بالطرائق التقليدية، واستبدالها بطريقة إلكترونية، لإعادة هيكلة المنظمات التقليدية لتحسين الأداء الإداري من خلال التنسيق والاتصال بين مختلف أقسام المنظمة، بعد تهيئتها تنظيميا، وهو ما يؤدي إلى إتاحة الخدمة بسهولة للمواطنين مما ينعكس في ترسيخ مكانتها لديه، من خلال الاستثمار في الوقت وانخفاض الكلفة بسبب سرعة انجاز الخدمة.

[1]- فضيلة خلفون، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوبنيدر- قسنطينة 03، 2020/2019، ص 38.

- **الحد من ظاهرة الفساد الإداري:** يعد الفساد الإداري نوعا من السلوك المخالف للأعراف الاجتماعية والقيم الدينية والأخلاقية، ويقصد به تحقيق منافع شخصية. وعلى هذا الأساس فهو إساءة استعمال الوظيفة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم الموظف بقبول أو طلب أو ابتزاز أو رشوة لتسهيل عمل ما، ومما لاشك فيه فإن التعامل بنظام الإدارة الإلكترونية يساعد على الحد من هذه الظاهرة من خلال الشفافية الإدارية.

- **الرقابة المباشرة:** من سمات الإدارة الإلكترونية أنها تسمح للمنظمة بمتابعة مواقع العمل المختلفة عن بعد، وذلك من خلال الشاشات والكاميرات الرقمية المنتشرة داخلها، وهذا بعيدا عن أسلوب المتابعة بالمذكرات والتقارير التي كان يرفعها الأفراد في ظل الإدارة التقليدية.[1]

### 5. أهمية الإدارة الإلكترونية

تنحصر أهمية الإدارة الالكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي والكمي في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة. فالإدارة الالكترونية تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين، ومنه يمكن إدراج أهمية الإدارة الالكترونية في:

- **انبثاق ثورة المعلومات والمعرفة:** نحن نعيش في عصر انفجار المعلومات والمعرفة، وتتابع موجات توالدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة، تعجز كل القدرات الإنسانية على ضبطها والإلمام بها، وتعبر عن ثورة المعلومات والمعرفة ظاهرة انبثاق العالم الرقمي والتطور النوعي المستمر في نظم وتقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويل العالم إلى قرية كونية مضغوطة وصغيرة ولكنها مفتوحة الأفاق وغير واضحة المعالم. ولقد استطاعت الثورة المعلوماتية وما رافقها من تكنولوجيا حديثة للاتصال ان تلغي كلا من الزمان والمكان، فالاتصال أصبح آنيا وفوري فالأقمار الصناعية بشبكتها المجهزة بالحاسوب استطاعت نقل الصوت والصورة معا.

- **فرص وتحديات تكنولوجيا المعلومات:** ان ثورة تكنولوجيا المعلومات تمثل السمة الأساسية لانبثاق القرن الواحد والعشرين، كما تمثل إطلالة على مستقبل العلم والثقافة والحضارة الإنسانية، لقد تجلت ثورة

[1]- فضيلة خلفون، نفس المرجع السابق، ص 39.

تكنولوجيا المعلومات في أفكار وقدرات وطاقات جدية من الإبداع والخلق والابتكار في استخدام الحاسوب وتطوير قدراته وسرعة معالجته ومساحة تخزينه واصطناع ذكائه.

- **ثورة الأعمال (الانترنت):** إذا كانت تكنولوجيا المعلومات حسب تقديرات علماء المعلوماتية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ، فالانترنت هي اكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع آلة الطباعة قبل 500 عام، فتكمن أهمية شبكة الانترنت وتأثيرها بالنسبة للإدارة الدولية، نذكر مثلا ان قيمة ما ينفقه قطاع الأعمال هو 470 بليون دولار تخصص لشراء المنتجات والخدمات من خلال شبكة المعلومات العالمية، فهذا الانفجار الهائل في استخدام شبكة الانترنت أدى إلى ظهور نماذج جديدة للأعمال لم تكن معروفة في السابق، مثل نماذج أعمال شركات amazon.com e.trade Schinab Yahoo Google وغيرها.

- **العولمة**: من أكبر التحديات التي تواجه المجتمع العربي في هذا العقد هو ظاهرة العولمة بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية وغيرها، وتتجلى هذه الأبعاد في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية التجارة الدولية، كما ان أهم محركات العولمة وأكثر أدواتها تأثيرا تأتي مصادرها من الانترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

فاليوم نشهد تحول العالم إلى اقتصاد كوني معولم بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات التقنية العالية، والمرونة الفائقة في التشبيك والحوسبة، مما ساعد على نشوء السوق الالكتروني العالمي الذي تتبادل فيه المنتجات والخدمات والمعلومات بسرعة وتلقائية من الصعب تصورها.

- **التغيرات الجذرية المستمرة في بيئة الأعمال:** إذا أخذنا تكنولوجيا المعلومات نجد ان التغيرات التي أحدثتها في بيئة الأعمال ليس لها حدود، وهي متصاعدة القوة في التأثير الشامل على المنظمات والأفراد والجماعات، واليوم نشهد تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات قائمة على المعلومات، كما تستخدم تكنولوجيا المعلومات لخلق تغيرات مهمة في أنماط العمل، وفي مقدمة هذه التغيرات تحول المنظمات من الهياكل الهرمية المنضبطة التي توجه من خلال وحدة القيادة والسيطرة إلى منظمات مرنة وبسيطة ومتكيفة مع التغيرات الداخلية والخارجية.

كما تبرز أهمية الإدارة الالكترونية أيضا بالنسبة للقطاع الخاص في انه دائما هو السباق إلى كل جديد على مستوى كثير من الأصعدة وبخاصة الصعيد الإداري، ولعل ذلك يعود إلى الاحترافية التي يدار بها القطاع

الخاص، ويمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول إلى أسلوب الإدارة الالكترونية من خلال:

- تعيين الإدارة الالكترونية شركاتها ومؤسساتها على الاستجابة السريعة لما تحتاج إليه الأسواق من منتجات ذات مواصفات معينة، بفعل قاعدة المعلومات التي توفرها تلك الإدارات شركاتها ومؤسساتها عن رغبات السوق وأسعارها.

- تتمتع الإدارات الالكترونية بفعالية عالية في تخفيض النفقات الطائلة التي تتكبدها الشركات والمؤسسات على تجهيز المتاجر وتشغيلها.

- تسهم الإدارات الالكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركات أو المؤسسات، من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباع تلك الرغبات والاحتياجات.

أما الأهمية بالنسبة للقطاع العام فلا تقل حاجته إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائما إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات.

### 6. خصائص الإدارة الالكترونية

لعل اختلاف نمط الإدارة من الشكل التقليدي، إلى نموذج إدارة الكترونية مبني أساسا على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، يجعل هذه الأخيرة تتسم بجملة من الخصائص، حددها الدكتور رأفت رضوان عند تطرقه لمكاسب الإدارة الالكترونية في جملة من السمات والخصائص يمكن إجمالها في الآتي:[1]

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم اكبر في مراقبتها
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة، وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها
- ✓ توفير تكنولوجيا المعلومات من اجل دعم وبناء ثقة مؤسسية ايجابية لدى كافة العاملين
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة، وتوفير المعلومات للمستفيدين بصورة فورية، مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ، والمتابعة والإدارة لكافة الموارد.

[1]- رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية - الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص 4.

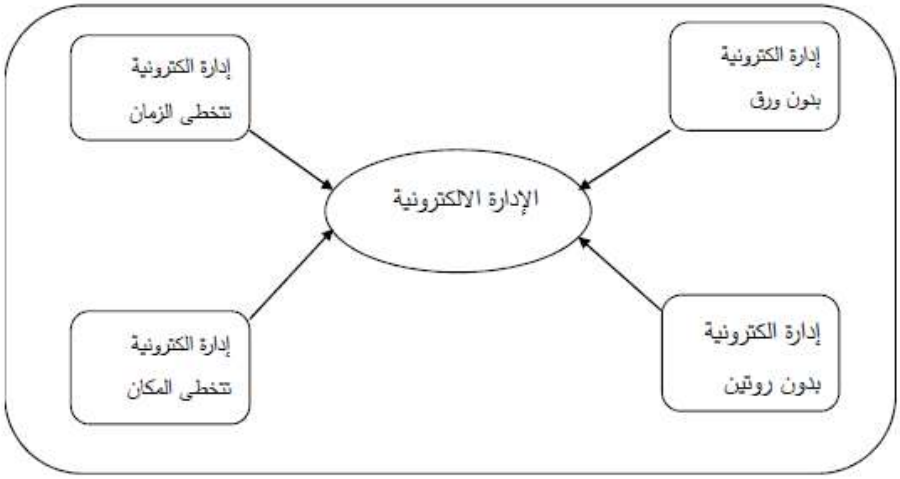
كما يمكن صياغة بعض الخصائص للإدارة الالكترونية كالاتي:

- **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، كالتغير التنظيمي تمثل منعرجا حاسما في شكل المهام، كالأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفكرية للطلبات ، كالدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات.

- **تبسيط الإجراءات:** أما الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات عاى إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط كسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.

- **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات إذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط بين المواطنين، كمؤسسات المجتمع المدني من جهة ، والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.[1]

الشكل رقم (02): خصائص الإدارة الإلكترونية




**المصدر:** حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية- المفاهيم، الخصائص المتطلبات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، د.س.ن، ص 76.

[1] - محمد محمود طعامنة، شريف، العلوش ،الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004، ص 11-12.

### 7. عناصر الإدارة الإلكترونية

يعتمد أسلوب الإدارة الإلكترونية على مجموعة من الأساسيات والبنى الإستراتيجية، وبما أنها منظومة تفاعلية وتكاملية فإنها تتكون من أجزاء وعناصر، وتحدّد فيما يلي:

- **عتاد الحاسوب وملحقاته**: ينبغي على الإدارة قبل بدء تعميم تطبيق التقنية أن تتأكد أن لديها القدرة المالية على توفير العدد المطلوب من أجهزة الحاسوب اللازمة لتشغيل الموقع أو المواقع الإدارية التابعة لها،مع مراعاة الإمكانات اللازمة توافرها ذات مواصفات معينة من حيث أحجام شاشاتها، وسرعتها، سعتها التخزينية، وأيضا ملحقات تلك الأجهزة الخارجية،فقد تحتاج بعض الإدارات طابعات على اختلاف قدراتها ومواصفاتها وأحجامها، وغيرها من الأجهزة الملحقة كأجهزة فصل الألوان، ووسائط التخزين، ووسائط النقل، والأقراص المدمجة وأجهزة البصمة الإلكترونية، وأجهزة التوصيل والتسجيل الرقمية،إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها وما يلزم لذلك العمل.[1]

ونظرا للتطور والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المؤسسات فإنه من الأفضل السعي وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم حتى تتحقق ميزتين أساسيتين هما تكاليف التطوير المستمر، وملائمة عتاد الحاسوب للتطورات البرمجية.[2]

- **البرامج**: ختار كل إدارة قائمة من البرامج التي تحتاجها وتناسبها من بين الآلاف وربما تكلف بعض الجهات إلى تكليف مبرمجها، أو بعض الجهات المختصة بتصميم برنامج خاص تحتاج إليه بحكم طبيعة عملها، وهكذا فإن طبيعة البرامج التي تعتمد عليها الإدارات تنقسم إلى قسمين:

* **برامج عامة**: وهي البرامج التي يتم تحميلها غاليا على معظم أجهزة الحاسوب التي يبدأ تشغيلها لبرامج إدارة النظام كنظام التشغيل و نظم إدارة الشبكة والجداول الإلكترونية والبريد الإلكتروني وغيرها.

* **برامج خاصة**: وهي البرامج التي لا يتم تحميلها في كل أجهزة الحاسوب في شركات البيع لكل مستخدم بل تحمل بناءا على طلب الجهة أو المستخدم إلى يحتاج إليها في إدارة أعماله، وحين تحتاج الإدارة إلى تنفيذ إجراء

[1] - حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية (المفاهيم -الخصائص –المتطلبات)، ط1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2011، ص 70

[2] - حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، تندوف، العدد 1، أفريل 2020، ص 235.

إداري ما على دائرتها الإلكترونية ولم يكن متوفر في الأسواق البرامج مما يمكن من خلاله تطبيق هذا الإجراء أو الممارسة الإدارية، فان دور مبرمجي الحاسوب يبدأ بتصميم البرنامج التي تحتاج إليه تلك الجهة.[1]

وعليه تطبق البرامج عنصرا أساسيا، فهي إحدى وسائل الإدارة لتنفيذ خططها وممارساتها الإدارية عبر حواسيبها وشبكتها الإلكترونية.

- **الشبكات الإلكترونية**: هي تلك الحزم والوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترانت والاكسترانت والانترنت، وعلى شبكة الاتصال الخاصة بالإدارة تحميل قاعدة البيانات والمعلومات التي تقوم عليها أعمال الإدارة من قوانين، وقرارات وبيانا أفراد ومشروعات وملفات شخصية ومعاملات وغيرها من المعلومات التي يتبادلها ويتعامل معها موظفو الإدارة، فيدخل كل منهم إلى المواقع التي يسمح لهم بالدخول إليها عبر كلمة المرور الخاصة بكل موظف حتى يمكن تحديد جهة الخلل أو التقصير والمسؤولية الخاصة بكل موظف وأيضا قياس معدل أدائه، ويمكن أيضا لمراجعي الإدارة الدخول إلى تلك الشبكة إن كانت الإدارة من الإدارات الخدمية، كما يمكن للأفراد مراسلة الإدارة عبر بريدها الإلكتروني وجميع تلك العمليات تدور من خلال شبكة الاتصال التي تستقبل جميع الأوامر التي ترد إليها من منسوبي الإدارة ومراجعيها، وتدور عبرها ممارسات الإدارة وتحتفظ الشبكة الإلكترونية في ذاكرتها بجميع تلك الأوامر والبيانات والمعلومات التي ترد إليها من جميع الأطراف بتوقيت إجرائها بالدقيقة، لاستدعائها وإتاحتها وقت تلقي برنامج الشبكة الذي ينظم تلك العمليات كلها أمرا بذلك.[2]

- **القوى البشرية وصناع المعرفة**: يرى بعض الباحثين أن العنصر البشري عنصر ثابت من أصول المنظمة يجب الاهتمام به وتنمية إبداعاته، بل يرى آخرون أن القوى البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة، وتضم القوى البشرية القيادات الرقمية من مديرين ومحللين للموارد المعرفية والكوادر الإدارية من أصحاب التخصص الذين لهم خبرتهم في التطبيقات التقنية في الإدارة الحديثة، وهم في الغالب من دارسي علم الإدارة الحديثة القائمة على تعظيم قيمة التقنية والاستفادة من إمكاناتها والتواصل مع دوائر الإدارة محليا وعالميا عبر تلك التقنيات الرقمية الحديثة، التي تتمتع تلك الإدارة بها أو يفترض ذلك بثقافة التعامل معها، إذا من غير المعقول تأسيس شبكة الاتصال في جهة ما وجلب الأجهزة وتحميلها بالبرامج الإلكترونية ثم وضعها في المكاتب أمام إدارات بيروقراطية تدير دقة العمل بعقلية روتينية لأن هذا يعد ضربا

[1] - أحمد تاج الدين عمارة، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 156.

[2] - أحمد تاج الدين عمارة، نفس المرجع السابق، ص 157.

من تضييع الوقت والجهد، وربما يصل إلى إهدار المال، فمثل تلك الإدارات لا تملك أبجدية العامل مع هذا النظام الرقمي في الإدارة.

وقد تقوم بعض الجهات بإخضاع القيادات القديمة لدورات في كيفية استخدام الحاسوب حيث التحول إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، غير مدركة أن معرفة استخدام الحاسوب لن تقدم لهذا الموقع قيادة على درجة من الكفاءة تؤهلها لإدارته، وأن قيادات التقنية و كوادرها إدارات ينبغي أن تتزامن مع وصل الأجهزة والشبكات في التوقيت نفسه.[1]

فالعنصر الأهم في منظومة الإدارة الالكترونية هو القيادات الرقمية والمدراء والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المؤسسة، بحيث يتولى هؤلاء صناع المعرفة التعاضد الاستراتيجي لعناصر الإدارة الالكترونية من جهة وتغيير طرق التفكير السائدة للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.[2]

- **المجتمع:** هناك ما ينبغي أن تراعيه الإدارة، حتى تكون عملية التحول قائمة على أسس صحيحة، مما ينبغي لها الاستمرارية والتطور ويجنبها كثير من العوائق والعثرات، ومن ذلك مراعاة ضوابط المجتمع وثوابته، فلا يمكن لأي إدارة أن تعمل بمعزل عن قيم المجتمع التي تطبق فيه برامجها وممارستها الإدارية، لأن ذلك سيدفع المجتمع إلى أن يرفض وجود تلك الإدارة وربما يحاربه، فبعض الثوابت والقيم الاجتماعية لا ينبغي المساس بها، ومن تلك الثوابت الاجتماعية التي يجب على الإدارة مراعاتها إبان تنفي سياساتها وممارستها الإدارية في مجتمع ما الدين والثقافة والعادات والتقاليد.

وعلى الإدارة أن تضع في حسابها تصنيفات المجتمع الذي تعمل فيه وتكويناته، فهناك مجتمعات أسرية ومهنية وزراعية واقتصادية، وأخرى يتداخل فيها هذا كله وعلى الإدارة أن تصنع من النظم ما يكفل لها التوفيق بين جميع تلك الشرائح والاتجاهات، حتى تصل إلى حالة من الاتزان الذي يضمن لها كسب ثقة فئات المجتمع كلها، وجذبها إلى نظام الإدارة الجديد، أما حجم المجتمع فهو من العوامل التي تقرر الإدارة بناء عليه حجم الإمكانات والقدرات الإدارية اللازمة، فإدارات المجتمعات الصغيرة محدودة النمو يكون العبء عليها محدودا، أو الإمكانات المطلوبة يسيرة بالمقارنة مع الإدارات التي تعمل وسط مجتمعات تتسم بكثافتها

[1] - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 7

[2] - حورية قاطبي، ايمان مداوي، مرجع سابق، ص 235.

السكانية العالية، ففي مثل تلك المجتمعات تحتاج الإدارة إلى توفير مكونات إدارية عملاقة حتى تضمن كفاءة إدارتها وقدرتها على الاطلاع بمهام عملها داخل هذا المجتمع.[1]

- **الأنظمة والتشريعات:** تعد الأنظمة والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة الأساس الذي يقوم عليه عمل تلك الإدارة ويتوقف عليه أيضا نجاحها والوفاء باستحقاقها وضبط ممارستها الإدارية، وكذلك تضمن أنظمة الإدارة وتشريعاتها التي ترسيها الإدارة الاحتراز من وقوع التجاوزات غير المرغوب فيها والسيطرة عليها.

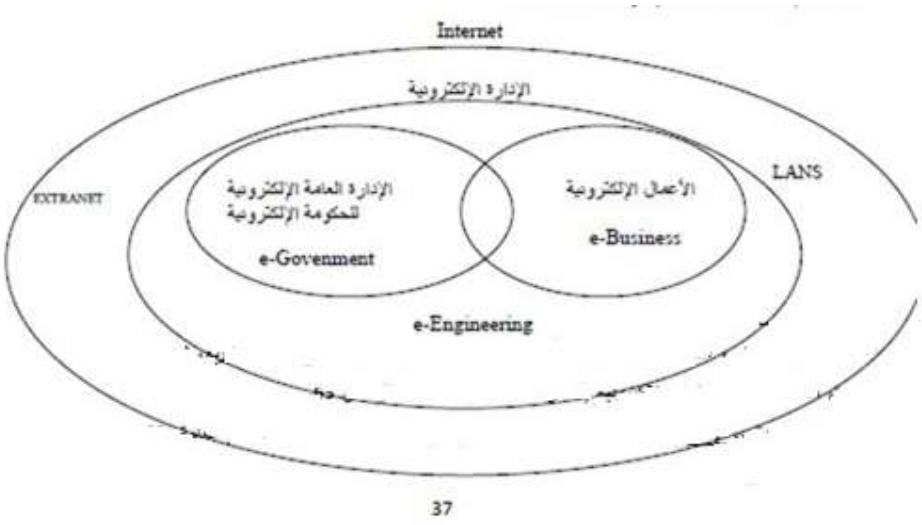
- **الأنظمة الداعمة:** يقصد بها العوامل والأسس التي يقوم عليها مشروع الإدارة الإلكترونية نفسه والضوابط التي تحكم هذا المشروع، ويستمد منها مشروع الإدارة صلاحيته واستمراريته وتشمل الأنظمة القاعدية الأنظمة السياسية،الأنظمة الاجتماعية، الأنظمة الاقتصادية، وتعد بمثابة محددات لنمط الإدارة وطبيعتها وأساليب عملها وحجمها.[2]

يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي الإدارة التي تمارس عناصرها أو وظائفها وفقا لمتطلبات

المواكبة والاستخدام الكفء والفعال لتكنولوجيا المعلومات.

## 8. أبعاد الإدارة الإلكترونية

**الشكل رقم (03): أبعاد الإدارة الإلكترونية**




37

[1] - حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص 73.

[2] - أحمد تاج الدين عمارة، مرجع سابق، ص 158.

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية في إشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يشمل على الحكومة الإلكترونية (الإدارة العامة الإلكترونية) والتي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعمل الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية تضم الإنترنت، الإكسترانت، الإنترانت، في ظل وجود نظام معلومات.

كما نستنتج أيضا من خلال الشكل أن الإدارة الإلكترونية تتضمن بعدين رئيسين هما:

- **البعد الأول**: يتمثل في الحكومة الإلكترونية النظام السياسي، وإنما هي المنظمات أو الدوائر الحكومية التي تعمل في قطاع تقديم الخدما ت العمومية أي القطاع العام.

- **البعد الثاني**: فيتمثل في الخدمات الإلكترونية لمنظمات الأعمال أو الأفراد، الذين يعملون ضمن القطاع الخاص، وهو ما يطلق عليه الأعمال الإلكترونية Electronic Business أي مستوى الخدمات التي يمارسها الخواص (القطاع الخاص).

وعليه يمكن القول بأن الإدارة الإلكترونية تشبه العملة ذات الوجهين فهي لن تحقق الغر ض منها بكفاءة دون أن يتكامل فيها القطاعين العام والخاص.

## 9. وظائف الإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الرقمية عدد من الوظائف الأساسية مثلت أساس هام في الإصلاح الإداري وتشمل على:[1]

**1. التخطيط الرقمي:** يختلف التخطيط الإلكتروني على التخطيط التقليدي في ثلاث سمات هي:

- أن التخطيط الإلكتروني يمثل عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة، المرنة، الآنية، وقصيرة الأمد القابلة لتجديد والتطوير المستمر والتواصل؛
- أنه عملية مستمرة بفضل المعلومات الرقمية دائمة التدفق؛
- أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ، فجميع العاملين يمكنهم المساهمة في التخطيط الإلكتروني في كل مكان وزمان.

[1]- أحمد تاج الدين عمارة، مرجع سابق، ص 162.

وتعطي البيئة الرقمية قوة للتخطيط الرقمي إنطلاقا مما يميز البيئة الرقمية من التغيير بسرعة عبر الشبكات المحلية والعالمية، مما يحقق قدرة على الوصول إلى الجديد من الأفكار، الأسواق، والمنتجات والخدمات غير الموجودة، وهذا ما يعطي ميزة وأفضلية لعملية التخطيط الرقمي على حساب الشكل التقليدي للتخطيط.

**2. التنظيم الرقمي**: في ظل التحول الإلكتروني يرى الدكتور نجم عبود أن مكونات التنظيم قد حدث فيها إنتقال من النموذج التقليدي إلى التنظيم الإلكتروني من خلال بروز هيكل تنظيمي جديد حيث أن التنظيم التقليدي قائم على بعض الوحدات الثابتة والكبيرة والتنظيم، والشركات دون هيكل تنظيمي، كما حدث التغيير في مكونات التنظيم في ظل الإدارة الرقمية حيث تقوم بأعمالها بطريقة ديناميكية من خلال مراكز قرار متعددة فتعتمد على إستخدام التنظيم الشبكي، لأنه مرن للاتصال والتعاون بين الأفراد.[1]

وبالتالي يصبح التقسيم الإداري قائم على أساس الفرق بدلا من التقسيم الإداري القائم على أساس الوحدات المستقلة والسلطة الإستشارية، ومن التنظيم الإداري الذي يبرز دور الرئيس المباشر إلى التنظيم متعدد الرؤساء المباشرين، ومن اللوائح التفصيلية إلى الفرق المدارة ذاتيا ومن مركزية السلطة إلى تعدد مراكز السلطة.

**3. الرقابة الرقمية:** إذا كانت الرقابة التقليدية تركز على الماضي لأنها تأتي بعد التخطيط والتنفيذ، فإن الرقابة الرقمية تسمح بالمراقبة الآتية من خلال شبكة المؤسسة أو الشركة الداخلية، مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية إكتشاف الانحراف أو الخطأ وعملية تصحيحه، كما أنها عملية مستمرة ومتجددة تكشف عن الانحراف أول بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين، الموردين، والمستهلكين فالجميع يعمل في الوقت نفسه، وهو ما يؤدي إلى زيادة تحقيق الثقة الرقمية والولاء الرقمي، سواء بين العاملين والإدارة أو بين المستفيدين والإدارة، مما يعني أن الرقابة الرقمية تكون أكثر اقترابا من الرقابة القائمة على الثقة.

**4. القيادة الرقمية:** أدى التغير في بيئة الأعمال الالكترونية والتحول في المفاهيم الإدارية إلى إحداث نقلة نوعية كان من نتائجها الإنتقال إلى نمط القيادة الرقمية والتي تنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

[1] - موفق حديدي محمد، مبادئ الإدارة النظريات والوظائف، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 140.

- **القيادة التقنية العملية:** حيث ترتكز في نشاطاتها على إستخدام تكنولوجيا الأنترنت، تتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى القائد من سرعة الحصول عليها، وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة وإمتلاك قدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة، البرمجيات، الشبكات والتطبيقات إضافة إلى أنها تتصف بأنها قيادة بالوقت بمعنى أنها تجعل القائد الرقمي يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، الاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال إوتخاذ القررات.

- **القيادة الناعمة:** تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية والزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم وتتسم القيادة الناعمة بالقدرة العالية على إدارة المنافسة والوصول الى السوق وبالتركيز على عنصر التجديد في توفير الخدمات للمتعاملين.

- **القيادة الذاتية:** ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الانترنت وهو ما يجعل قيادة الذات التي تتصف بالقدرة على تحفيز النفس والتركيز على إنجاز المهمات والرغبة في المبادرة، إضافة إلى المهارة العالية ومرونة التكييف مع مستجدات البيئة المتغيرة.

إن التحول في وظائف الإدارة الرقمية على حساب الوظائف التقليدية للإدارة، تؤدي إلى نتيجة تتمثل في القضاء على إبداعات الفرد داخل المنظمة الإدارية والتخلي على روح العمل الجماعي الذي تنتج عن الاتصال المباشر بين المرتفقين وأجهزة الإدارة، وضرورة أن تتم مراعاة هذا الجانب خاصة أن هناك نظريات ترتكز على العامل الإنساني في المنظمات ولها ما يمثلها.[1]

## 10. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الالكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:

**1- المتطلبات الإدارية والأمنية[2]:** تنحصر المتطلبات الإدارية والأمنية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية في العناصر التالية:

[1]- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010/2009، ص 30-32.

[2]- سعيد بن معلا العمري، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 18.

- **وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** والتي يمكن أن تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لابد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري، مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.

- **توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية:** إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات، وأجهزة، وحاسبات آلية، ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.

- **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي:** بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي).

- **متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة:** وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات.

- **وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية:** قبل التطبيق عن طريق تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني وأثناء التطبيق أي تكملة للنقائص والفراغ القانوني اللازم ، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.[1]

وفي هذا السياق نجد أن الدول التي اعتمدت تطبيقات الإدارة الالكترونية لم تصدر تشريعات عامة، تلزم الإدارات والمؤسسات الحكومية بأداء جميع معاملاتها الإدارية مع المواطنين عن بعد، بالوسائل الالكترونية إلى جانب الوسائل التقليدية، حيث أن التشريعات الحديثة في الكثير من الدول الغربية قد يتراوح مضمونها بين إقرار المبدأ، أي الإعلان عن حق المواطن في الحصول على المعاملات الإدارية والخدمات العامة بوسائل معلوماتية- باستثناء ما يشترط القانون صراحة حضور المعني شخصيا إلى المراكز الإدارية لإتمامه-، وبين إلزام الإدارات العامة على تقديم بعض الخدمات الالكترونية في مجالات أو قطاعات مثل مجال نشر القوانين، والقرارات الإدارية والمعلومات الإدارية، ومجال وضع نماذج المعاملات الإدارية عبر شبكة الانترنت،

[1] - سعيد بن معلا العمري، نفس المرجع السابق، ص 19-20.

إضافة إلى مجالات التصاريح المالية والضرورية، بحيث تلزم الشركات التجارية، وبعض فئات التجار بتقديم تلك التصاريح إلكترونيا وفق شروط تحدد بأدوات تعاقدية.

- **متطلب الإصلاح الإداري:** في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الالكترونية، يقترح الدكتور علي السيد الباز ضرورة الإصلاح الإداري، والذي يشمل التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتامين المعلومات، وحماية البرامج والتعاملات، والوثائق أي محاولة إحداث تغييرات جذرية ، وجوهرية في المفاهيم الإدارية والفنية، والحاجة إلى قيادات واعية متحمسة ولها القدرة الإدارية وترشيدها وتطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة والبحث عن حلول كفيلة تؤدي إلى تحسين انجاز الخدمة الوظيفية إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الإلكترونية (كما فعل القانون رقم 230 سنة 2000 في فرنسا)، والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني، وحمايته مثل تشريع اعتماد التوقيع الالكتروني عام 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.[1]

2. **المتطلبات السياسية:** حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الالكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الالكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الالكتروني والإدارة الالكترونية.

إذ تمثل مبادرة الإدارة الالكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي وإرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، إذ سرعان ما تحولت المبادرة إلى واقع ملموس عبر برنامج عمل يقوم على نقاط منها:[2]

- ✓ اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الالكترونية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.
- ✓ تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتمادا على أحدث التقنيات.
- ✓ ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية لتحقيق التكامل الذي يمهد الطريق لمبدأ حكومة بلا أوراق وبدون طابور.
- ✓ تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة

[1]- علي السيد الباز، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية ، متاح على الرابط:
www.arablawinfo.com، تاريخ الإطلاع، 2025/03/18، على الساعة: 14:53.

[2]- عاشور عبد الكريم، مرجع سابق، ص 25.

- ✓ توعية المجتمع بجدوى التحول الالكتروني وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

**3. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:** إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الالكترونية وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، وبرمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية)، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.[1]

**4- متطلبات البنية التحتية للاتصالات:** ترتبط بإيجاد حواسيب إلكترونية ونظم بيانات متكاملة، وأكشاك الكترونية في الأماكن العمومية والهواتف والفاكسات وتعمل بنية الاتصالات على زيادة الترابط بين مختلف الأجهزة الإدارية داخل الدولة. وتمثل هذه الرؤية عربيا إحدى الاستراتجيات المحورية في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية من خلال التنمية الاجتماعية والاقتصادية، التحول الى اقتصاد المعرفة، والاستفادة من الموارد البشرية ورأس المال، والاهتمام بإصلاح القطاع العام واستخدام التكنولوجيا كأداة تمكينية"، وتختلف متطلبات الإدارة الالكترونية بين مبادرة الكترونية وأخرى، وهذا حسب برامج التحول الالكتروني، وتبعا لحجم المشروع الذي يستهدف الأتمتة الكلية أو الجزئية لوظائف وأنشطة المنظمات الإدارية.[2]

## 11. عوامل نجاح الإدارة الالكترونية

على المسؤولين في المؤسسة، الحكومة، أو الأهلية الذين يرغبون التحول للإدارة الإلكترونية ان يأخذوا في الحسبان عدة عوامل لتحقيق النجاح أهمها:[3]

- ✓ وضوح الرؤيا الإستراتيجية المسؤولين في المنشأة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الالكترونية من تخطيط وتنفيد انتاج وتشغيل وتطوير كما نلاحظ في بعض الدوائر الحكومية والشركات التجارية وجود إعلانات كبيرة لتوضيح الرؤيا والرسالة.

[1]- نفس المرجع السابق، ص 25-26.

[2]- نفس المرجع السابق، ص 26.

[3]- محمد سامي احمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 71

- ✓ الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمنشاة والبعد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور.
- ✓ التطوير المستمر لإجراءات العمل ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها مع التأكيد على تدوينها وتصنيفيا.
- ✓ التدريب والتأهيل وتأمين الاحتياجات التدريبية لجميع الموظفين كل حسب تخصصه.
- ✓ التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الاتصال.
- ✓ تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية .
- ✓ تأمين سرية المعلومات للمستفيدين.
- ✓ الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الأخطاء.
- ✓ التعاون الايجابي بين الأفراد والإدارة داخل المنشاة وترك الاعتبارات الشخصية.

## 12. معوقات الإدارة الالكترونية

يجابه تطبيق الإدارة الالكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

- **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية:[1]

- ✓ ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية
- ✓ عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات ،وتدفق العمل بينها.
- ✓ غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- ✓ المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- ✓ مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

[1] - حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 42-43.

- **المعوقات السياسية والقانونية**: تشمل هذه المعوقات ما يلي:[1]

✓ غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

✓ غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.

✓ عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.

إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية والسرية في التعاملات الالكترونية.

- **المعوقات المالية والتقنية**: حيث تتمحور حول:

✓ ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني.

✓ قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.

✓ ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية.

✓ صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.

✓ معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

- **المعوقات البشرية**: ويمكن تحديدها في الآتي:

[1]- أحمد تاج الدين عمارة، مرجع سابق، ص 174.

- ✓ الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
- ✓ غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية
- ✓ الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية.
- ✓ تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق وأضعف مشاريع الإدارة الالكترونية.
- ✓ إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفا عن امتيازاته ومنصبه.[1]

**المهددات الأمنية:** تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الإقتناع بالتعاملات الالكترونية، خوفا عن ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.[2]

وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:

- ✓ **العنصر المادي**: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات
- ✓ **العنصر التقني**: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
- ✓ **العنصر البشري**: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

لكن الإشكال الذي يحتاج إلى نقاش هو كيف يمكن تحقيق التنسيق، والانسجام بين هذه العناصر، في ظل التباين بين محددات كل عنصر منها ، خاصة أمام مشكل الفجوة الرقمية، وضعف مؤشرات الجاهزية وتباين مستوى التقدم التقني بين دول متقدمة وأخرى نامية.

[1] - حمد قبلان آل فطيح، مرجع سابق، ص 44-45.

[2] - أحمد تاج الدين عمارة، مرجع سابق، ص 175..

## 13. تقييم الإدارة الإلكترونية

### ايجابيات التحول الى الإدارة الالكترونية

يعتبر التحول الى الإدارة الالكترونية تطورا طبيعيا في مسار المدارس الإدارية بالموازاة مع التطورات التكنولوجية والتفكير الشبكي الذي طغى على التفاعل الإنساني، وبالتالي فقد أصبح لزاما على الإدارات تطبيقه لما فيه من إيجابيات تمثلت فيما يلي:

- ✓ الإدارة الرقمية أكثر رشاقة وسرعة في الاستجابة.
- ✓ أكثر تبادلا للمعلومات وتقاسم المعارف.
- ✓ تعتبر اقل تركيزا على التنظيم الداخلي وأكثر تركيزا على الزبون.
- ✓ تعتبر اقل هرمية وصلابة تنظيمية وأكثر شبكية وسهولة بما ينسجم مع الحركة السريعة في السوق الالكتروني.
- ✓ تعمل على تحسين مستوى أداء الخدمات بتقديم الخدمات للجمهور او العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الالكترونية.
- ✓ تعمل على تحقيق الشفافية الإدارية الذي بمقتضاها يمكن لأي متعامل مع هذا النظام ان يعلم كل الأمور الخاصة بتعامله دون غموض او اخفاء لها.[1]
- ✓ المرونة الفائقة في التعامل مع المعلومات بفعل التواصل مع كثير من الجهات عبر شبكة الانترنت، وبفعل التواصل مع كثير المؤسسات عبر الدوائر الالكترونية، مما يجعل الحصول على المعلومة سهلا، فضلا عن القدرة على التحديث المستمر لتلك المعلومات.[2]

### سلبيات التحول الإدارة الالكترونية

قد تبدو الإدارة الالكترونية وسيلة فعالة للقضاء على مشاكل الإدارة التقليدية، ولها من المميزات ما يجعلها أحسن اسلوب إداري يعمل على تحديثها وتزويدها بتقنيات متطورة تساهم بشكل مباشر في تحسين وتطوير الخدمات الإدارية، التي تعود بالإيجاب على كل من الإدارة والمواطن، غير انها لا تخلو من السلبيات التي نجدها في أي نمط جديد وغامض، ويمكن اجمالها في النقاط التالية:

[1]- خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الالكترونية"، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 20.

[2]- علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: "مبادئ الإدارة الأصل والأساليب العلمية"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 29.

- ✓ التجسس الالكتروني على المعلومات السرية والغير مصرح للعامة الوصول اليها بقصد الاضرار بالآخرين من خلال المعاملات الالكترونية والمالية والبطاقات الائتمانية.
- ✓ ازدياد فرص الانهيار القيمي والسلوكي لدى أفراد المجتمعات المتعايشين مع الانترنت.
- ✓ التهديد الأمني وعمليات القرصنة من خلال الوصول غير القانوني الى أنظمة الكمبيوتر والمعلومات من خلال البحث عن نقاط الضعف في نظم الحماية.
- ✓ ضعف عملية التواصل والترابط الاجتماعي نتيجة التعاملات عن بعد، وفقدان القدرة على التعامل مع الآخرين، مما قد يؤدي الى انعزال المستخدم وضعف التوافق النفسي والاجتماعي.
- ✓ عدم الرضا الوظيفي حيث أن تعدد أنظمة المراقبة الالكترونية المستخدمة في متابعة ومراقبة العاملين وعمليات مراقبة المعلومات أولا بأول كلها عوامل تؤدي إلى أن يصبح الفرد أقل رضا عن عمله.
- ✓ شلل الإدارة لأنه عندما نكون قد تخلينا عن النمط التقليدي للإدارة ولم تنجز الإدارة الالكترونية بمفهومها الشامل فنكون قد خسرنا الأولى ولم نربح الثانية مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات التي تقدمها الإدارة الالكترونية الحديثة أو إيقافها حتى يتم الإنجاز الشامل للنظام الإداري الإلكتروني أو العودة إلى النظام التقليدي.[1]

[1]- زواق فتحية، واقع تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العمومي، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس، المدية، 2020، ص 45-46.

## II. الاتجاهات:

### 1. خصائص الاتجاه

على الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للاتجاه، والاختلافات الكبيرة في صياغة هاته التعريفات، إلا أن هناك جملة من المميزات والخصائص التي يتميز بها الاتجاه ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ الاتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست فطرية أو وراثية، أي أنها تتشكل نتيجة الخبرات والتنشئة الاجتماعية بمعنى أنها تكون عبر عمليات التفاعل الاجتماعي بين الفرد ومكونات المحيط الاجتماعي.
- ✓ تتميز الاتجاهات بخصائص انفعالية من خلال الموقف التفضيلي عند الفرد حول موضوع أو موقف معين، بمعنى الشعور الإيجابي حيال شيء معين يؤدي إلى رفضه والنفور منه.
- ✓ الاتجاهات يمكن الاستدلال عليها عن طريق ملاحظة سلوك الفرد نحو الشيء المعنى، هذه الخاصية مرتبطة بسابقتها.
- ✓ الاتجاه ديناميكي أي متحرك بمعنى أنه له تأثير مستمر يحرك سلوك الفرد حول الموضوعات والأشياء التي تحيط به.[1]
- ✓ يكون الاتجاه قابلا للتغيير والتعديل بمعنى أنه يتميز بالمرونة فإذا كان قويا وبقي قويا على مر الزمان، هنا يصعب التعديل فيه بل ويصبح غير ممكن، بينما إذا كان ضعيفا فهذا يسهل عملية تعديله والتغيير فيه.
- ✓ الاتجاهات يغلب عليها طابع الذاتية أكثر منه الموضوعية، بمعنى أن لكل فرد مفهومه الخاص الذي كونه في ذهنه حول موضوع أو شيء معين.
- ✓ الاتجاهات ثابتة نسبيا أي أنها قابلة للتغيير والتعديل على وجه العموم.[2]
- ✓ الاتجاه يقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب، بمعنى التأييد المطلق لموضوع أو قضية أو موقف معين أو المعارضة المطلقة.
- ✓ تختلف الاتجاهات من حيث درجة ترابطها ومقدار التكامل فيما بينها.
- ✓ قد يكون الاتجاه النفسي محددا أو عاما وهذا راجع لطبيعة الشيء الذي لدينا ميول خاص نحوه.[3]

[1]- كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 112

[2]- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 266.

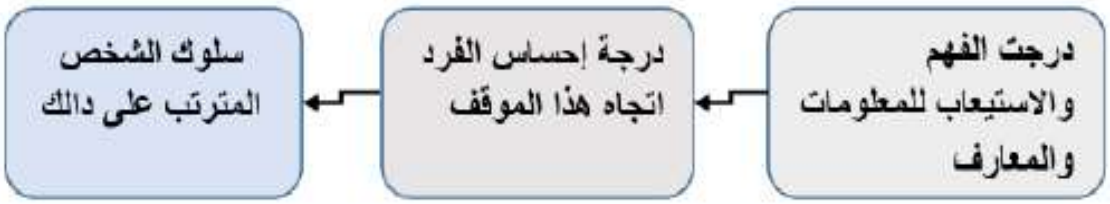
[3]- أحمد علي حبيب، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 96.

- ✓ الاتجاهات محددة بشكل مباشر بموضوعاتها من حيث الحدة والضعف، فعندما يكون موضوعها مطروح بقوة في المحيط الاجتماعي فمن الطبيعي أن تكون اتجاهات الفرد قوية والعكس صحيح، إذا كان الموضوع المطروح ضعيف فستكون الاتجاهات ضعيفة.
- ✓ تعكس الاتجاهات النفسية خصوصيات صاحبها، وتعبر عن وجوده، وتعتبر وسيلة فعالة للدفاع عن الذات والخصوصية الفردية.
- ✓ يرتبط الاتجاه النفسي بالقضايا المثيرة للجدل، وليس الثابتة والمتفق عليها في المجتمع، حتى تجعل الفرد عنصرا فعالا، من خلال إتاحة الفرصة له للتعبير عن الذات والانخراط في النقاش.[1]

**2. عناصر الاتجاهات**

ان الاتجاهات تتضمن مفاهيم ذات أبعاد متعددة بسبب تفاعل عدة عوامل مع بعضها في ان واحد، وقد حدد فيها ثلاث عناصر ويمكن توضيح هذه العناصر في الشكل التالي:

**الشكل رقم (04):** العناصر الأساسية للاتجاهات




**المصدر**: سوفي نبيل، مرجع سابق، ص 66

وردت هذه العناصر على شكل مراحل حيث رتبت وفق تسلسل زمني بدايته فهو استيعاب الموقف من خلال الرصيد المعرفي الذي بحوزة الفرد، ليتحول الى شعور واحساس تجاه هذا الموقف وينتهي بسلوك معين، مع الإشارة الى انه ليست كل الأحاسيس والمشاعر يتم ترجمتها الى تصرفات وسلوكيات نتيجة قيود تمنع الفرد.

[1]- عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي في السياسة والاعلام، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 250.

### 3. مكونات الاتجاه

للاتجاه مكونات تكمل بعضها البعض الآخر، ولها علاقة بتوجيه الاستجابة وتحديدها، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهي مرتبة حسب مراحل تكوين الاتجاه:

**1. المكون المعرفي:** يتضمن المكون المعرفي كل ما لدى الفرد من عمليات إدراكية، أفكار ومعتقدات تتعلق بموضوع الاتجاه، ويشمل ما لديه من حجج تقف وراء تقبله لموضوع الاتجاه، أو رفضه له، فإذا كان الاتجاه يعني تفضيل موضوع على آخر، فإن هذه العملية تتضمن عادة بعض العمليات العقلية كالفهم والاستدلال والحكم.[1]

من هنا نجد أن الأفراد يبنون اتجاهاتهم بناءا على ما يتوفر لديهم من معلومات خاصة في وقتنا الحالي الذي عرفت فيه وسائل الاعلام رواجا كبيرا، وأصبحت جزءا من حياتنا الاجتماعية، حيث أصبحت اتجاهاتنا حيال مختلف القضايا والظواهر وعلى سبيل المثال ظاهرة الاحتباس الحراري، أو قضية استخدام القوى العظمى لأسلحة الدمار الشامل في الحروب وغيرها، وهكذا تتشكل اتجاهاتنا بناءا على المعلومات التي تبثها مختلف وسائل الاعلام وعليه فإن الاتجاه النفسي له تصور معرفي في ذهن الفرد قبل التعبير عنه سلوكيا، ومن هنا يركز الباحثون في دراساتهم حول الاتجاهات النفسية على البنية المعرفية للأفراد لفهم أبعادها وديناميكيتها.[2]

**2. المكون العاطفي (الوجداني):** يعرف هذا المكون أيضا بالمكون الانفعالي، ويقوم على مشاعر الفرد وعواطفه وانفعالاته نحو موضوع الاتجاه، بمعنى أن أساس هذا المكون هو الموقف التفضيلي للفرد حيال شيء معين كمشاعر الحب الكراهية، الخوف، التسامح، الحقد،..إلخ. وتؤثر هذه المشاعر على طبيعة الاتجاه، بمعنى أنه إذا كان الاتجاه عبارة عن رفض فمن الطبيعي أن يكون مبني على أساس مشاعر سلبية كالكراهية والحقد والعكس صحيح إذا كان مبني على القبول فمن الطبيعي أن يكون مبنيا على أساس مشاعر إيجابية كالحب والتسامح. وفي الأخير نستنتج أن المكون الانفعالي أو العاطفي للاتجاه هو درجة تقبل الشخص لموضوع ما أو نفوره وابتعاده عنه.[3]

[1]- خليل عبد الرحمان المعايطة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 147.

[2]- عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي في السياسة والاعلام، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2011، ص 250.

[3]- محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 266.

**3. المكون السلوكي:** يعرف أيضا بالمكون الأدائي النزوعي، وهو يمثل لمرحلة الثالثة في تكوين الاتجاه، وهو أيضا المحصلة النهائية والترجمة العملية لتفكير الانسان وانفعالاته حول مثيرات هذا الموضوع مكونة الاتجاه العام نحوه سواء كان إيجابيا أو سلبيا، ويشير هذا المكون إلى الخطوات الاجرائية التي ترتبط بسلوك الانسان إزاء موضوع الاتجاه، بما يدل على قبوله أو رفضه، بمعنى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها تولد شعور محدد حياله، فإنه يصبح أكثر ميلا إلى أن يسلك سلوكا محددا اتجاه هذا الموضوع.[1]

مما سبق نستنتج أن المكونات الثلاثة للاتجاه تشكل وحدة واحدة لا انفصام بينها، إذ لا يتشكل الاتجاه من مكون واحد وإثنين، إنما يتشكل من مكوناته الثلاثة معا. وعلى ذلك فإن عبارة الاتجاه ينبغي أن تنطوي على المكونات الثلاثة معا لمعرفة الاتجاه الحقيقي للفرد، وإذا اشتملت العبارة على مكون واحد أو إثنين فبالتأكيد يحدث خلل في تشكيل الاتجاه.

### 4. أنواع الاتجاه

تصنف الاتجاهات النفسية إلى الأنواع التالية:[2]

- ✓ **الاتجاه القوي:** يبدو الاتجاه القوي في موقف الفرد من هدف الاتجاه موقفا حادا لا رفق فيه، فالذي يرى المنكر ويحاول تحطيمه إنما يفعل ذلك لأن اتجاها قويا حادا يسيطر عليه.
- ✓ **الاتجاه الضعيف:** هو الاتجاه الذي يتشكل من موقف ضعيف، وهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بحدة الاتجاه كما يشعر بها الفرد في الاتجاه القوي.
- ✓ **الاتجاه الموجب:** هو الاتجاه الذي يدفع الفرد نحو شيء ما (أي إيجابي).
- ✓ **الاتجاه السلبي:** هو الاتجاه الذي يجعل الفرد بعيدا عن أي شيء آخر (سلبي)
- ✓ **الاتجاه العلني:** هو الاتجاه الذي لا يجد الفرد في إظهاره والتحدث عنه أمام الآخرين.
- ✓ **الاتجاه السري:** هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفاءه عن الآخرين، ويحتفظ به في قرارة نفسه، بل ينكره أحيانا حيث يسأل عنه
- ✓ **الاتجاه الجماعي:** هو الاتجاه الذي يكون مشتركا بين جماعة من الأفراد كاتجاهات الأفراد نحو قائد معين أو فريق رياضي معين.

[1]- كامل علوان الزبيدي، مرجع سابق، ص 113.

[2]- سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 150.

- ✓ **الاتجاه الفردي:** هو الاتجاه الذي يخفي الفرد بنفسه وهي تعد اتجاهات خاصة كاتجاه الفرد نحو صديق معين.
- ✓ **الاتجاه العام:** هو الاتجاه الذي يحمله عدد من الناس كاتجاهاتهم نحو منظمة معينة أو حزب سياسي أو جمعية علمية.
- ✓ **الاتجاه النوعي:** يتضمن الاتجاه الخاص الذاتي للفرد.

**5. وظائف الاتجاه**

للاتجاهات وظائف متعددة تؤثر على منظومة الفرد الانفعالية ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- ✓ الاتجاه يحدد طريقة السلوك ويفسره، بمعنى أن الاتجاه يساعدنا على أن نتخذ سلوكا معينا في مواجهة شيء ما.
- ✓ الاتجاه ينظم العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد.
- ✓ الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد وفي أقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين في الجماعات المختلفة في الثقافة التي يعيش ضمنها.
- ✓ الاتجاهات تيسر للفرد القدرة على السلوك، واتخاذ القرارات في المواقف النفسية المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير في كل موقف في كل مرة تفكيرا مستقلا.[1]
- ✓ الاتجاهات تبلور وتوضح صورة العلاقة بين الفرد وبين عالمه الاجتماعي.
- ✓ الاتجاه يوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة.
- ✓ الاتجاه يحمل الفرد على أن يحسن ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية.
- ✓ الاتجاهات المعلنة تعبر عن مسايرة الفرد لما يسود مجتمعه من معايير وقيم ومعتقدات[2]

**6. كيفية تكوين الاتجاهات:**

الاتجاهات النفسية أنماط سلوكية ليست بالفطرية أو الوراثية، وإنما هي مكتسب ومتعلمة، حيث يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه بالمؤثرات الخارجية في بيئته، وهناك عدد من الشروط يجب توافرها حتى تتكون الاتجاهات النفسية. تتكون الاتجاهات من خلال إشباع الدوافع والحاجات الأولية للفرد فمثلا الطعام

[1]- وديع ياسين التكويتي، محمد ياسين وهيب وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2012، 2012، ص 134.

[2]- خليل عبد الرحمان المعايطة، مرجع سابق، ص 163

يشبع دوافع الجوع عند الفرد فبذلك يكون اتجاها إزاء الطعام وتختلف قوة وضعف الاتجاه تبعا للمواقف التي يتكون فيها.

- تتكون الاتجاهات من خلال ارتباطها بأمر يجلب رضا الآخرين، بمعنى أنه إذا مارس الفرد أو قام بشيء معين، وكانت نتيجة هذا كسب رضا وإعجاب الآخرين، ويزداد ذا الرضا والإعجاب، إذا كان يمارس هذا الفعل بطريقة صحيحة ودقيقة، في هذه الحالة يتكون لدى الفرد إتجاها حول القيام بالأمور بالطريقة الصحيحة والسليمة.

- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة عوامل التنشئة الاجتماعية، ومن خلال عمليات المحاكاة والتقليد والتوحد والتبنى والتعلم.[1]

والتعلم هو تحسين أو تغيير السلوك نتيجة التدريب، بمعنى أن الإتجاهات متعلمة ويمكن اكتسابها بنفس الطريقة التي نتعلم ونكتسب بها العادات وغيرها من الأمور، فنحن مثلا نكتسب معلومات وحقائق وفي نفس الوقت تتولد لدينا مشاعر عن هذه المعلومات والحقائق.[2]

### 7. العوامل المؤثرة في تكوين الاتجاهات:

تتأثر الاتجاهات بمختلف العوامل والظروف البيئة المحيطة بها من ظروف اجتماعية، اقتصادية سياسية وثقافية، وسنحاول حصرها في النقاط التالية:

- **الأسرة:** ·تمثل القاعدة الأساسية في تكوين اتجاهات الفرد باعتبارها أول من يحتك به الفرد في حياته، حيث أن الفرد في بداياته يتأثر بالاتجاهات التي تكون لدى والديه وغيرهما من أفراد الأسرة حيال موضوعات معينة أو أشخاص معينين، أو أعمال معينة مما يؤدي إلى اكتسابه وتعلمه لهذه الاتجاهات

- **الفرد نفسه:** تلعب التنشئة الاجتماعية دورا هاما في تكوين شخصية الفرد، التي تميزه عن غيره من الأشخاص حيث تلعب سمات هذه الشخصية دورا بارزا في تكوين اتجاهاته وتنميتها، فالفرد يتقبل الاتجاهات التي تتوافق مع سمات شخصية ويدعمها، في حين يرفض الاتجاهات التي تتعارض معها.[3]

[1]- أحمد علي حبيب، مرجع سابق، ص ص 101

[2]- محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 267.

[3]- صالح أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتزويع والطباعة، عمان، الأردن، 2013،ص 192.

- **تأثير الاتصال الشخصي:** بمعنى أن الفرد يكون اتجاهات حول مختلف القضايا والمواضيع من خلال مختلف التفاعلات اليومية مع زملائه سواء في العمل أو غيره وتكرارها.

- **وسائل الاتصال الجماهيرية:** تؤثر في تكوين الاتجاهات النفسية من خلال ما توفره لنا من كم هائل من المعلومات خاصة القنوات التلفزيونية والانترنت، والأكثر من ذلك أصبحت وسائل الإعلام تتلاعب بمشاعرنا واتجاهاتنا بسبب قوة تأثيرها على سلوكنا والإدمان على متابعتها.

- **تأثير التنشئة السياسية والنظام السياسي القائم:** يتضح لنا ذلك من خلال المواقف التي يتخذها الأفراد حيال قضايا معينة مثل حقوق الإنسان، الديمقراطية...، ففي الأنظمة الديمقراطية مثلا نجد التنشئة السياسية توجه اتجاهات الأفراد نحو التعددية الحزبية ودعم حقوق الإنسان، والحريات الخاصة للأفراد.[1]

- **السلطات العليا**: يكون ذلك بفرضها على الفرد الالتزام بأمور معينة كاحترام القوانين مثلا وتنفيذها مما يؤدي إلى تكوين اتجاهات لديهم نحو هذه الموضوعات، وذلك خوفا من نتائج عدم الالتزام بها كالعقاب مثلا، وتتكون الاتجاهات في هذه الحالة نتيجة عاملين أساسيين هما الخوف والاحترام.

- **رضا وحب الآخرين:** من العوامل المهمة التي يكون لها تأثير في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد، بمعنى أنه إذا مارس أو قام شخص بفعل معين على نحو يجعله يحظى ويكسب إعجاب ورضا الآخرين، تتكون لديه تتمثل في الحرص على التقيد بالطريقة الصحيحة والدقيقة للقيام بالأعمال.[2]

- **مختلف التجارب والخبرات التي يمر بها الفرد:** يكون لها الأثر البالغ في حياة الفرد، وهذا ما يؤثر على اتجاهاته نحو مختلف المواضيع والقضايا والمواقف التي يتعرض لها، بمعنى أنه تتولد خلفية عن مختلف المواضيع التي تواجهه، مما يجعله يشكل اتجاهاته بناءا على هذه الخلفية.

- **دور العبادة:** تعد من المؤثرات الهامة في تكوين اتجاهات الفرد، حيث أن المترددون على دور العبادة تختلف دوافعهم في ترددهم إلى هذه الأماكن، فالبعض يلجأ إليها من أجل القبول الاجتماعي، والبعض بدافع ديني والبعض الآخر من أجل المكانة والمنزلة.[3]

[1]- عامر مصباح، مرجع سابق، ص 40.

[2]- صالح محمد أبو جادو، مرجع سابق، ص 197.

[3]- كامل علوان الزبيدي، مرجع سابق، ص 116.

- **التقليد**: يشير رائد التعليم الاجتماعي Bandura إلى أن الأفراد يتعلمون الاستجابات الجديدة والاتجاهات الجديدة من خلال ملاحظاتهم لسلوك الآخرين، وبالتالي تقليدها، فالتقليد الاجتماعي يساعد الفرد في تكوين اتجاهاته نحو موضوعات كثيرة لم تكون موجودة لديه، لإضافة إلى أثر التقليد وقوته في تعزيز وتقوية السلوكات الإيجابية وإضعاف السلوكات السلبية.[1]

- **الدو افع والحاجات:** تعمل الحاجات والدوافع والرغبات والأهداف على تكوين وتشكيل الاتجاهات، فهي تعتبر بمثابة القوى المحركة للفرد على العمل والنشاط، وهي التي توجهه نحو الأشياء والأهداف المرغوب فيها، كما أنها تحدد مدى استفادته من المؤثرات الحضارية المحيطة به، ومن هنا اختلاف الأفراد في اتجاهاتهم في المجتمع الواحد.[2]

- **العوامل الثقافية:** العوامل الثقافية السائدة في مجتمع من المجتمعات تلعب دورا بارزا في تنمية الاتجاهات السائدة فيه وتطويرها في مسارها الايجابي أو السلبي، فالثقافة بما توفره من معلومات كثيرة تشكل التراث للإنسان . من خلال وسائلها المتعددة، كل ذلك كفيل في أن يسهم في تنمية الاتجاهات وتطويرها.[3]

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن تغيير الاتجاه بصورة سهلة عند ضعف ذلك الاتجاه أو عدم رسوخه، أو عندما يكون هناك عدم وضوح في معلومات الفرد ، أو في حال وجود اتجاهات متوازية أو متساوية في قوتها، في حين يصعب تغيير الاتجاه اذا تميز بالشدة والرسوخ وزيادة درجة الوضوح فيه لدى الفرد، وأيضا عند ما يتميز بالجمود الفكري وصلابة الرأي، كما يصعب تغيير الاتجاه عندما يصاحب ذلك التغيير تهديدا للذات او كان ضد مصلحة الفرد بصورة مباشرة، وعليه ثمة نوعان من التغيير في الاتجاهات:

- **التغيير المعاكس:** وهو التغيير الذي يتجه في عكس الوجهة الأصلية للاتجاه ، حيث يتم التغيير من حالة السلب الى حالة الإيجاب أو العكس، وقد يكون التغيير في حالة الرفض أو المعارضة الى حالة التأييد او بالعكس.[4]

[1] - عبد الرحمان المعايطة، مرجع سابق، ص 156.
[2] - أحمد علي حبيب، مرجع سابق، ص 102.
[3] - عبد الرحمان المعايطة، مرجع سابق، ص 157.
[4] - محمد شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 269.

- **التغيير في شدة الاتجاه:** وهو التغيير في اتجاه الوجهة الأصلية للاتجاه، حيث يسايره في السلبية أو الإيجابية بالرفض أو القبول ولكن يزيد من شدته، وبالنسبة للمنظمات هناك ضرورة لتغيير في بعض الاتجاهات السلبية والتي تعمل الإدارة لديها على تحويلها الى اتجاهات إيجابية للأسباب التالية:

- ✓ أهمية التوجه نحو التكنولوجية ومهارات التعامل بها
- ✓ أهمية تنمية وعي أفراد المنظمة بالأحداث الجارية ومدى تأثيراتها على المنظمة
- ✓ أهمية تعديل الاتجاهات التي تتصل بمعتقدات مختلفة يمكن ان تكون سبب في التخلف الإداري وضعف الإنتاجية وخفض معدلات الأداء.[1]

[1]- أحمد علي حبيب، مرجع سابق، ص 109.

**خلاصة الفصل**

سلطنا الضوء في هذا الفصل على الإدارة الإلكترونية والاتجاهات، حيث تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعني الانتقال من العمل التقليدي الى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض، لتسهيل الحصول على البيانات، والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة، وإنجاز الاعمال، وتقديم الخدمات للمستفيدين بكفاءة، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أنّ الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي الى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف، وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الانجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات إضافة الى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، ومتوافقة فيما بينها. وهذا التحول يقود وفقا لمعظم الدراسات الى تحسين جودة الأداء سواء من خلال توفير الوقت والجهد او من خلال تحقيق الشفافية والوضوح والدقة للأعمال اليومية والتنفيذية.

# الفصل الثالث

# الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا: مجالات الدراسة:

**I. المجال الجغرافي للدراسة:**

مركز الضرائب: مكلف بـ:

- تسيير الملفات الجبائية للمؤسسات الخاضعة للنظام الحقيقي لفرض الضريبة غير الخاضعة لمجال اختصاص مديرية كبريات المؤسسات بالإضافة إلى مجموع المهن الحرة؛
- مسك وتسيّر الملف الجبائي للشركات وغيرها من الأشخاص المعنويين برسم المداخيل الخاضعة للضريبة على أرباح الشركات؛
- مسك وتسيّر الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي لفرض الضريبة برسم عائدات الأرباح الصناعية والتجارية؛
- إصدار الجداول وقوائم التحصيلات وشهادات الإلغاء أو التخفيض ومعاينتها والمصادقة عليها؛
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والرسوم والأتاوى؛
- تنفيذ العمليات المادية للدفع والقبض واستخراج النقود؛
- ضبط الكتابات ومركزة تسليم القيم؛
- البحث عن المعلومات الجبائية وجمعها واستغلالها ومراقبة التصريحات؛
- إعداد وإنجاز برامج التدخلات والمراقبة لدى الخاضعين للضريبة وتقيّيم نتائجها؛
- تدرس الشكاوى وتعالجها؛
- تتابع المنازعات الإدارية والقضائية؛
- تعوّض قروض الرسوم؛
- تضمن مهمة استقبال وإعلام المكلفين بالضريبة؛
- تتكفل بالإجراءات الإدارية المرتبطة بالوعاء، لاسيّما تلك المتعلقة بإنشاء المؤسسات وتعديل نظامها الأساسي؛
- تنظيم المواعيد وتسيرها؛
- تنشر المعلومات والآراء لصالح المكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مراكز الضرائب.

يتكون مركز الضرائب من ثلاث (03) مصالح رئيسية وقباضة ومصلحتين:

**1. المصلحة الرئيسية للتسيير:** وتكلف بـ:

- التكفل بالملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة التابعين لمركز الضرائب في مجال الوعاء، والمراقبة الجبائية ومتابعة الامتيازات الجبائية والدراسة الأولية للاحتجاجات؛

- المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز للموافقة عليها، بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب؛

- اقتراح تسجيل المكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات و/أو لمراجعة المحاسبة؛

- إعداد تقارير دورية وتجميع الإحصائيات وإعداد مخططات العمل وتنظيم الأشغال مع المصالح الأخرى مع الحرص على انسجامها.

تعمل على تسيير:

- المصلحة المكلفة بجباية القطاع الصناعي؛
- المصلحة المكلفة بجباية قطاع البناء والأشغال العمومية ؛
- المصلحة المكلفة بجباية القطاع التجاري؛
- المصلحة المكلفة بجباية قطاع الخدمات؛
- المصلحة المكلفة بجباية المهن الحرة.

**2. المصلحة الرئيسية للمر اقبة والبحث:** وتكلف بـ:

- إنجاز إجراءات البحث عن المعلومة الجبائية ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها من أجل استغلالها؛

- اقتراح عمليات مراقبة وإنجازها، بعنوان المراجعات في عين المكان والمراقبة على أساس المستندات لتصريحات المكلفين بالضريبة التابعين لمراكز الضرائب، مع إعداد جداول إحصائية وحواصل تقييمية دورية تعمل على تسيير:

**أ) مصلحة البطاقيات والمقارنات:** وتكلف بـ:

- تشكيل وتسيير فهرس المصادر المحلية للإعلام والاستعلام الخاصة بوعاء الضريبة وكذا مراقبتها وتحصيلها؛

- مركزة المعطيات التي تجمعها المصالح المعنية، وتخزينها واستردادها من أجل استغلالها؛

- التكفل بطلبات تعريف المكلفين بالضريبة.

**ب) مصلحة البحث عن المادة الضريبية:** التي تعمل في شكل فرق وتكلف بـ:

- إعداد برنامج دوري للبحث عن المعلومة الجبائية بعنوان تنفيذ حق الاطلاع؛

- اقتراح تسجيل مكلفين بالضريبة للمراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

**ج) مصلحة التدخلات:** التي تعمل في شكل فرق وتكلف بـ:

- برمجة وانجاز التدخلات بعنوان تنفيذ الحق في التحقيق وحق الزيارة والمراقبة عند المرور وكذا إنجاز في عين المكان لكل المعاينات الضرورية لوعاء الضريبة ومراقبتها وتحصيلها؛

- اقتراح مكلفين بالضريبة لمراجعة محاسبتهم أو للمراقبة على أساس المستندات انطلاقا من المعلومات والاستعلامات المجمعة.

**د) مصلحة المراقبة:** التي تعمل في شكل فرق وتكلف بـ:

- إنجاز برامج المراقبة على أساس المستندات وفي عين المكان؛

- إعداد وضعيات إحصائيات دورية تتعلق بوضعية إنجاز برامج المراقبة مع تقييم مردودها.

**3. المصلحة الرئيسية للمنازعات:** وتكلف بـ:

- دراسة كل طعن نزاعي أو إعفائي يوجه لمركز الضرائب وناتج عن فرض ضرائب أو زيادات أو غرامات أو عقوبات قررها المركز، وكذا طلبات استرجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية.

تعمل على تسيير:

**أ) مصلحة الاحتجاجات:** وتكلف بـ:

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى إلغاء أو تخفيض فرض ضرائب أو الزيادات والعقوبات المحتج عليها و/أو استرجاع الضرائب والرسوم والحقوق المدفوعة أثر تصريحات مكتتبة أو مدفوعات تلقائية أو مقتطعة المصدر.

- دراسة طلبات تتعلق بإرجاع الاقتطاعات الرسم على القيمة المضافة؛

- دراسة الطعون المسبقة التي تهدف إلى الاحتجاج على أعمال المتابعة أو الإجراءات المتعلقة بها أو المطالبة بالأشياء المحجوزة؛

- معالجة منازعات التحصيل.

**ب) مصلحة لجان الطعن والمنازعات القضائية:** وتكلف بـ:

- دراسة الطعون التابعة لاختصاص لجان طعن الضرائب المباشرة والرسم على القيمة المضافة ولاختصاص لجان الطعن الإعفائي؛

- المتابعة بالاتصال مع المصلحة المعنية في المديرية الولائية للضرائب، للطعون والشكاوى المقدمة للهيئات القضائية؛

**ج) مصلحة التبليغ والأمر بالدفع:** وتكلف بـ:

- تبليغ القرارات المتخذة بعنوان مختلف الطعون إلى المكلفين بالضريبة وإلى المصالح المعنية؛

- الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات المقررة مع إعداد الشهادات المتعلقة بها؛

- إعداد المنتجات الإحصائية الدورية المتعلقة بمعالجة المنازعات وتبليغها للمصالح المعنية.

**4. القباضة:** وتكلف بـ:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان التسديدات التلقائية التي تتم أو الجداول العامة أو الفردية التي تصدر في حقهم وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل؛

- تنفيذ التدابير المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساريين المفعول والمتعلقة بالتحصيل الجبري للضريبة؛

- مسك محاسبة المطابقة لقواعد المحاسبة العامة وتقديم حسابات التسيير المعدة إلى مجلس المحاسبة.

تعمل على تسير:

- مصلحة الصندوق.
- مصلحة المحاسبة.
- مصلحة المتابعات.
- تنظم مصلحة المتابعات في شكل فرق.

**5. مصلحة الاستقبال والإعلام:** تحت سلطة رئيس المركز، وتكلف بـ:

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم؛

- نشر المعلومات حول حقوقهم وواجباتهم الجبائية الخاصة بالمكلفين بالضريبة التابعين لاختصاص مركز الضرائب.

**6. مصلحة الإعلام الآلي والوسائل:** وتكلف بـ:

- استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول الموافقة لها؛

- إحصاء حاجيات المصالح من عتاد ولوازم أخرى وكذا التكفل بصيانة التجهيزات؛

- الإشراف على المهام المتصلة بالنظافة وأمن المقرات.

## II- المجال الزمني للدراسة:

امتدت الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدراسة ابتداء من نهاية شهر أكتوبر 2024 إلى غاية شهر ماي 2025 حيث قام الباحث بزيارة استطلاعية بالمؤسسة ميدان الدراسة وهذا طبعا بعد ضبط الموضوع مع الأستاذ المشرف، تعرف الباحث من خلال هاته الزيارة على سيرورة العمل داخل المؤسسة، وكذا عدد العاملين بها على مستوى كل مصلحة، وأخذنا الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة بعد مقابلة مدير الموارد البشرية.

تلت هذه المرحلة الشروع في إجراء الدراسة النظرية وإعداد الإجراءات المنهجية لها، وبعد ذلك قمنا بزيارة ميدانية للإدارة المحلية ميدان الدراسة لتجريب الاستمارة وامتدت هذه المرحلة لمدة ثلاثة أيام (من ***** إلى ******)، وكمرحلة نهائية من الدراسة الميدانية وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستمارة في صيغتها النهائية على مفردات العينة المختارة من مجتمع البحث، تخلل ذلك قيام الباحث بمقابلة بعض الإداريين والعمال لتبيان غموض بعض الجوانب التي تخص الدراسة، وطرح المزيد من الأسئلة التي نسعى من خلالها

إما لتأكيد البيانات المتحصل عليها من الاستبانة، وجمع بعض البيانات التي سيتم الاستعانة بها في الدراسة كالهيكل التنظيمي ومعلومات حول المؤسسة.

**III. المجال البشري:**

على الباحث في أي دراسة ميدانية القيام بضبط وحصر مجتمع البحث وهذا بغرض معرفته وتكوين فكرة عنه، ومن ثمة اختيار العينة التي تتماشى وطبيعة الموضوع المراد دراسته، وبالرجوع للمجتمع الأصلي المبحوث نجد أن عدد العاملين فيه يقدر بـ: **** موظفا اخترنا تقنية المسح الشامل، أين ستتم الدراسة على مستوى المؤسسة ككل وتوزيع الاستمارات على جميع الموظفين فيها

## ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج من أهم الطرق التي يتبعها الباحث في دراسة أي مشكلة أو موضوع بحث، حيث يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفيا، إذ يعرف المنهج الوصفي على أنه "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة".[1]

## ثالثا: أدوات جمع البيانات

في إطار الدراسة التطبيقية التي قمنا بها وبهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث (اتجاهات الموظفين والإدارة الالكترونية) استخدمنا تقنية الإستبيان كوسيلة لقياس اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالاطلاع على الدراسات السابقة حول الموضوع وقد انقسمت أسئلة الإستمارة إلى عدة محاور.....

ويعرف البعض الاستبيان على أنه: "قائمة من الأسئلة تعبر عما يرغب الباحث العلمي في معرفته عن طريق عينة الدراسة، حيث يقوم بعرض قائمة الاستبيان على المفحوصين للإجابة عنها، وتوفير المادة العلمية الخام للباحث العلمي، وبعد ذلك يتم تبويبها وتصنيفها، ومن ثم استخدام الوسائل الإحصائية لتحليلها بدقة، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث العلمي".[2]

[1]- بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.

[2]- بحري صابر، خرموش منى، الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام ومعيقات التطبيق في الدراسات، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، د.س.ن، ص 345.

وعرف البعض الآخر الاستبيان على أنه: "الأسئلة النصية التي يدونها الباحث العلمي، للتعرف على معتقدات أو آراء أو توجهات مجموعة من الأفراد، والاستفادة منها في تنفيذ البحث العلمي بشكل إيجابي"[3].

وعرف آخرون الاستبيان على أنه: "المؤشرات التي تسهم في التعرف على أبعاد المشكلة العلمية؛ من خلال عملية استقصاء ميداني على مجموعة من الأفراد"[4].

إضافة إلى تقنية الاستبيان، استخدمنا تقنية الملاحظة البسيطة وذلك أثناء الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة، حيث تم ملاحظة الجو الوظيفي داخل مديرية الضرائب، ورأئنا كيفية سير الأعمال والوظائف داخلها.

وتعرف الملاحظة على أنها عبارة عن قيام الباحث بالانتباه والتدقيق تجاه ظاهرة أو حادثة معينة، وبهدف التقصي والتحري وسبر الأغوار، ومن ثم التوصل إلى العلاقات بين المتغيرات وتحديد النتائج.[5]

وتعرف أيضا على أنها عملية يقوم فيها الباحث بمشاهدة ومراقبة إحدى الإشكاليات من خلال اتباع النسق العلمي الصحيح، ووفقا لأهداف وخطط وضعت بشكل مسبق، ومن ثم بلوغ المعرفة والتوصل إلى حلول عن مشكلة عملية من الناحية التطبيقية.[6]

[3]- بحري صابر، خرموش منى، مرجع سابق، ص 345.

[4]- محمد عبيدات وآخرون، منهج البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 97.

[5]- محمد عبيدات وآخرون، المرجع نفسه، ص 53.

[6]- فاطمة الزهراء تنيو، الملاحظة تقنية كثيرة الورود ونادرة التوظيف، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، جوان 2020، ص 45.

## الفصل الرابع

# عرض وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

## I. عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

### 1-عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو البنية التحتية

**الجدول رقم (14): يمثل تحليل آراء العينة نحو البنية التحتية**

| الرقم | العبارات | | درجة الموافقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة العبارة | الرأي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أو افق بشدة | لا أو افق | محايد | أو افق | أو افق بشدة | | | | |
| 01 | تتوفر المؤسسة على برمجيات حدية | التكرار | 0 | 5 | 5 | 18 | 2 | 3.56 | 0.859 | 2 | موافق |
| | | % | 0 | 16.7 | 16.7 | 60 | 6.7 | | | | |
| 02 | توجد بالمؤسسة حواسيب جديدة | التكرار | 2 | 6 | 5 | 7 | 10 | 3.57 | 1.330 | 1 | موافق |
| | | % | 6.7 | 20 | 16.7 | 23.3 | 33.3 | | | | |
| 03 | تحتوي الحواسيب على اصدار لبرنامج Windows | التكرار | 4 | 6 | 9 | 8 | 3 | 3.00 | 1.203 | 4 | محايد |
| | | % | 13.3 | 20 | 30 | 26.7 | 10 | | | | |
| 04 | الأعطال التقنية في الأجهزة الإلكترونية | التكرار | 5 | 7 | 11 | 5 | 2 | 2.73 | 1.142 | 9 | محايد |
| | | % | 16.7 | 23.3 | 36.7 | 16.7 | 6.7 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | شبه منعدمة | | | | | | | | | |
| 05 | الصيانة التقنية للأجهزة الإلكترونية متوفرة دائما | التكرار | 4 | 9 | 3 | 10 | 4 | 4 | 3.03 | 1.326 | 8 | محايد |
| | | % | 13.3 | 30 | 10 | 33.3 | 13.3 | | | | | |
| 06 | يقوم عمال الصيانة بمراقبة دورية لأجهزة الحاسوب | التكرار | 3 | 10 | 9 | 5 | 3 | 3 | 2.83 | 1.147 | 8 | محايد |
| | | % | 10 | 33.3 | .3 | 16.7 | 10 | | | | | |
| 07 | شبكة الانترنت سريعة ومستقرة وغير متقطعة | التكرار | 2 | 12 | 4 | 9 | 3 | 3 | 2.96 | 1.188 | 8 | محايد |
| | | % | 6.7 | 40 | 13.3 | 30 | 10 | | | | | |
| 08 | المؤسسة توفر بيئة عمل رقمية متطورة | التكرار | 6 | 11 | 2 | 5 | 6 | 6 | 2.80 | 1.471 | 8 | محايد |
| | | % | 20 | 36.7 | 6.7 | 16.7 | 20 | | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| المتوسط العام والانحراف العام للبنية التحتية في المؤسسة | 3.06 | 0.705 | - | محايد |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم 14 والذي يظهر **اتجاهات موظفي مركز الضرائب بتبسة نحو البنية التحتية** أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.73) و(3.57)، هذا يدل على أن الموظفين لديهم رأي معتدل تجاه عناصر البنية التحتية داخل المؤسسة، بمعنى أن بعض الجوانب كانت مرضية نوعا ما بينما لا تزال هناك جوانب أخرى بحاجة إلى اهتمام وتحسين وتطوير.

حيث جاءت **العبارة رقم(02): (توجد بالمؤسسة حواسيب جديدة)** الأعلى بمتوسط (3.57) وإنحراف معياري (1,330) مما يدل على وجود موافقة في هذا الجانب على أن المؤسسة تقوب بتوفير الحواسيب الجديدة التي تساعد على تحسين وتسريع الخدمات، فيما جاءت في المرتبة الثانية **العبارة رقم(01): (تتوفر المؤسسة على برمجيات حدية)** بمتوسط (3.56) وإنحراف معياري (0,859) مما يدل على وجود موافقة على توفير المؤسسة للبرمجيات الحديثة، أما **العبارة رقم(04):( الأعطال التقنية في الأجهزة الإلكترونية شبه منعدمة)** فقد حققت أدنى متوسط (2,73)، وبالإنحراف المعياري (1,142)، هذا يعني أن المبحوثين لا يتفقون بشدة ولا يعارضون بشدة، بل كان رأيهم محايد، وهذا ما يظهر لديهم نوع من التحفظ أو التردد أو عدم وضوح الموقف تجاه الفقرات.

وإجمالا يمكن القول أن نتائج اتجاهات الموظفين نحو بعد البنية التحتية تشير إلى وجود مستوى متوسط أو رأي محايد في آراء المبحوثين بمتوسط (3.06) وإنحراف معياري (0,705)،، مما يشير إلى أن البنية التحتية في المؤسسة توفر الحد الأدنى من المتطلبات الوظيفية، لكنها لا ترقى إلى مستوى طموحات أو المعايير المثالية، ما قد ينعكس على جودة الأداء العام للموظفين. كما تعكس هذه النتائج عدم وضوح السياسات أو الإجراءات المتعلقة بالبنية التحتية، أو تفاوت التجارب الفردية بين العاملين، الأمر الذي يجعل الرأي العام محايد، كما يمكن أن يدل ذلك على فرص للتحسين في هذا المجال، نظرا لعدم وجود رأي موافق وإيجابي.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو الاتصال الإلكتروني

الجدول رقم (15): يمثل تحليل آراء العينة نحو الاتصال الإلكتروني

| الرقم | العبارات | | درجة المو افقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة العبارة | الرأي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أو افق بشدة | لا أو افق | محايد | أو افق | أو افق بشدة | | | | |
| 09 | استعمال البريد الإلكتروني للتواصل بين الإدارة والموظفين يحقق مفهوم الإدارة الالكترونية | التكرار | 2 | 7 | 4 | 12 | 5 | 3.36 | 1.217 | 2 | محايد |
| | | % | 6.7 | 23.3 | 13.3 | 40 | 16.7 | | | | |
| 10 | ساهم التحول الرقمي في وضوح وشفافية تبادل المعلومات بين الموظفين ومختلف المصالح | التكرار | 0 | 5 | 5 | 18 | 2 | 3.62 | 0.858 | 1 | موافق |
| | | % | 0 | 16.7 | 16.7 | 60 | 6.7 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | استخدام البريد الالكتروني ساعد على تسريع وتيرة تبادل المعلومات بين الموظفين | التكرار | 2 | 6 | 5 | 7 | 10 | 3.56 | 1.330 | 4 | محايد |
| | | % | 6.7 | 20 | 16.7 | 23.3 | 33.3 | | | | |
| 12 | الاعتماد على منصة Zimbaساهم في تسهيل نقل المعلومات بين الفروع المحلية | التكرار | 4 | 6 | 9 | 8 | 3 | 3.00 | 1.203 | 9 | محايد |
| | | % | 13.3 | 20 | 30 | 26.7 | 10 | | | | |
| 13 | ساهم العمل الرقمي في تعزيز الاتصال الجماعي داخل المؤسسة | التكرار | 5 | 7 | 11 | 5 | 2 | 2.69 | 1.143 | 8 | محايد |
| | | % | 16.7 | 23.3 | 36.7 | 16.7 | 6.7 | | | | |
| 14 | ساهمت قاعدة البيانات الرقمية | التكرار | 4 | 9 | 3 | 10 | 4 | 3.03 | 1.326 | 8 | محايد |
| | | % | 13.3 | 30 | 10 | 33.3 | 13.3 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | SAPالاتصال بين العمال في تسهيل إجراءات العمل | | | | | | | | | |
| 15 | رقمنة الأرشيف الاداري يساعد على عملية البحث واسترجاع الوثائق | التكرار | 3 | 10 | 9 | 5 | 3 | 2.83 | 1.147 | 8 | محايد |
| | | % | 10 | 33.3 | 30 | 16.7 | 10 | | | | |
| 16 | رقمنة الأرشيف الاداري يساعد على تجنب الارهاق الذي قد يضر بالتعاون بين الموظفين | التكرار | 2 | 12 | 4 | 9 | 3 | 2.96 | 1.188 | 8 | محايد |
| | | % | 6.7 | 40 | 13.3 | 30 | 10 | | | | |
| 17 | تعتمد المؤسسة على نظام SQL | التكرار | 6 | 11 | 2 | 5 | 6 | 2.80 | 1.471 | 8 | محايد |
| | | % | 20 | 36.7 | 6.7 | 16.7 | 20 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Server لإدارة قواعد البيانات مما يضمن تنظيما آمنا وسريعا للمعلومات والذي يشجع على العمل ضمن فريق المؤسسة. | | | | | | | | | |
| **المتوسط العام والانحراف العام للاتصال الإلكتروني في المؤسسة** | | | | | | | | **3.10** | **0.718** | - | **محايد** |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم 15 والذي يظهر **اتجاهات موظفي مركز الضرائب بتبسة نحو الإتصال الإلكتروني** أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.73) و(3.62)، هذا يدل على أن الموظفين لديهم رأي معتدل نحو تفعيل عناصر الاتصال الالكتروني داخل المؤسسة.

حيث جاءت **العبارة رقم(10): (ساهم التحول الرقمي في وضوح وشفافية تبادل المعلومات بين الموظفين ومختلف المصالح)** الأعلى بمتوسط (3.62) وإنحراف معياري (0,858) مما يدل على وجود موافقة في هذا الجانب على أن التحول الرقمي يساهم بوضوح وشفافية تبادل المعلومات بين الموظفين ومختلف المصالح الأمر الذي يزيد من جودة الخدمة والإبداع الإداري وتحسين جودة الخدمة المقدمة، فيما جاءت في المرتبة الثانية **العبارة رقم(9): (استخدام البريد الالكتروني ساعد على تسريع وتيرة تبادل المعلومات بين الموظفين)** بمتوسط (3.56) وإنحراف معياري (1,330) مما يدل على وجود موافقة على أن استخدام البريد الالكتروني يساعد ويساهم بشكل فعال في تسريع وتيرة تبادل المعلومات بين الموظفين على عكس طرق الاتصال التقليدية، أما **العبارة رقم(13):( ساهم العمل الرقمي في تعزيز الاتصال الجماعي داخل المؤسسة)** فقد حققت أدنى متوسط (2,69)، وبالإنحراف المعياري (1,143)، هذا يعني أن المبحوثين لا يتفقون بشدة ولا يعارضون بشدة، بل كان رأيهم محايد، وهذا ما يظهر لديهم نوع من التحفظ أو التردد أو

عدم وضوح الموقف تجاه مساهمة العمل الرقمي في تعزيز الاتصال الجماعي بمركز الضرائب. وإجمالا يمكن القول أن نتائج اتجاهات الموظفين نحو بعد الاتصال الالكتروني تشير إلى وجود مستوى متوسط أو رأي محايد في آراء المبحوثين بمتوسط (3.10) وإنحراف معياري (0,718)، مما يشير إلى أن الموظفين لا يميلون بشكل واضح إلى نظام الاتصال الإلكتروني، وهذا قد يعد مؤشرا تحذيريا للادارة بأن هناك عدم اقتناع كاف أو ضعف في التواصل الفعال عبر بعض القنوات الالكترونية، كذلك يمكن ان يشعر الموظفون بأن الاتصال الالكتروني لا يحقق الاستجابة الكافية أو السرعة المطلوبة، او أنهم يفتقرون للتدريب والتوجيه الكافي لاستثماره بكفاءة.

هذا الحياد في رأي الموظفين تجاه الاتصال الالكتروني قد يؤثر سلبا على كفاءة العمل الجماعي في سرعة تبادل المعلومات وفعالية اتخاذ القرار داخل المركز.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو الخدمات الإلكترونية

الجدول رقم (16): يمثل تحليل آراء العينة نحو الخدمات الإلكترونية

| الرقم | العبارات | | درجة المو افقة | | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة العبارة | الرأي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أو افق بشدة | لا أو افق | محايد | أو افق | أو افق بشدة | | | | |
| 18 | تقدم المؤسسة خدمات الكترونية متطورة ومواكبة لاحتياجات المنخرطين. | التكرار | 4 | 3 | 8 | 13 | 2 | 3.20 | 1.157 | 2 | محايد |
| | | % | 13.3 | 10 | 26.7 | 43.3 | 6.7 | | | | |
| 19 | الخدمات الالكترونية الموجهة للمنخرطين تعزز الثقة بين المنخرطين والإدارة. | التكرار | 3 | 6 | 10 | 10 | 1 | 3.00 | 1.050 | 1 | محايد |
| | | % | 10 | 20 | 33.3 | 33.3 | 3.3 | | | | |
| 20 | أسهمت التقنيات الرقمية الموجهة | التكرار | 4 | 8 | 11 | 6 | 1 | 2.73 | 1.048 | 4 | محايد |
| | | % | 13.3 | 26.7 | 36.7 | 20 | 3.3 | | | | |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | للمنخرطين في تقليل الأخطاء المهنية وتحسين جودة العمل | | | | | | | | | | |
| 21 | ساهمت الارشفة الالكترونية لبيانات المنخرطين إلى الحد من ضياع الملفات | التكرار | 6 | 4 | 10 | 10 | 0 | 2.80 | 1.126 | 9 | محايد |
| | | % | 20 | 13.3 | 33.3 | 33.3 | 0 | | | | |
| 22 | ساهمت الارشفة الالكترونية لبيانات المنخرطين في موثوقية ودقة المعلومات | التكرار | 0 | 3 | 7 | 14 | 6 | 3.76 | 0.897 | 8 | موافق |
| | | % | 0 | 10 | 23.3 | 46.7 | 20 | | | | |
| 23 | استخدام الانظمة الالكترونية يساعدني | التكرار | 0 | 2 | 9 | 13 | 6 | 3.76 | 0.858 | 8 | موافق |
| | | % | 0 | 6.7 | 30 | 43.3 | 20 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | في تقديم حلول دقيقة وسريعة للمنخرطين | | | | | | | | | |
| 24 | الأدوات الرقمية تجعل من السهل متابعة احتياجات المنخرطين. | التكرار | 0 | 2 | 9 | 12 | 7 | 3.80 | 0.887 | 8 | موافق |
| | | % | 0 | 6.7 | 30 | 40 | 23.3 | | | | |
| 25 | التدريب على الرقمنة يجعل التعامل مع المنخرطين سهل ومرن. | التكرار | 1 | 2 | 6 | 14 | 7 | 3.80 | 0.996 | 8 | موافق |
| | | % | 3.3 | 6.7 | 20 | 46.7 | 23.3 | | | | |
| 26 | الأدوات الرقمية تجعل من السهل تقديم الحلول المناسبة | التكرار | 0 | 1 | 7 | 15 | 7 | 3.93 | 0.784 | 8 | موافق |
| | | % | 0 | 3.3 | 23.3 | 50 | 23.3 | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | بسرعة. | |
| **موافق** | - | **0.616** | **3.42** | **المتوسط العام والانحراف العام للخدمات الالكترونية في المؤسسة** | | | | | | |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم 16 والذي يظهر **اتجاهات موظفي مركز الضرائب بتبسة نحو الخدمات الإلكترونية** أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البعد تراوحت بين (2.73) و(3.93)، هذا يدل على أن الموظفين لديهم رأي موافق ومستوى مرتفع نحو عمليات تفعيل الخدمات الالكترونية داخل المؤسسة.

حيث جاءت **العبارة رقم(26): (الأدوات الرقمية تجعل من السهل تقديم الحلول المناسبة بسرعة.)** الأعلى بمتوسط (3.93) وإنحراف معياري (0,784) مما يدل على وجود موافقة في هذا الجانب على الأدوات الرقمية تلعب دورا حاسما في تسهيل وتقديم الحلول المناسبة بسرعة للعملاء، الأمر الذي يعزز من جودة الخدمة المقدمة، فيما جاءت في المرتبة الثانية **العبارة رقم(24): (الأدوات الرقمية تجعل من السهل متابعة احتياجات المنخرطين)** بمتوسط (3.80) وإنحراف معياري (0,887) مما يدل على وجود موافقة على أن الأدوات الرقمية تسهل بشكل كبير من متابعة احتياجات المنخرطين على عكس طرق الاتصال التقليدية، أما **العبارة رقم(25):( التدريب على الرقمنة يجعل التعامل مع المنخرطين سهل ومرن)** فقد جاءت بمتوسط (3.80) وإنحراف معياري (0,996) في المرتبة الثالثة وقريبة جدا من **العبارة رقم (24)**، مما يدل على وجود موافقة على أن التدريب على الرقمنة يجعل التعامل مع المنخرطين سهل ومرن وهي خطوة تكميلية **للعبارة رقم (24)**، حققت أدنى متوسط (2,69)، وبالإنحراف المعياري (1,143)، هذا يعني أن المبحوثين لهم اتفاق على هذا البعد.

وإجمالا يمكن القول أن نتائج اتجاهات الموظفين نحو بعد الخدمات الإلكترونية تشير إلى وجود مستوى مرتفع أو رأي موافقة في آراء المبحوثين بمتوسط (3.42) وإنحراف معياري (0,616)، مما يشير إلى أن الموظفين يميلون بشكل واضح إلى نظام الخدمات الالكترونية، وهذا قد يعد مؤشرا إيجابيا للادارة، كذلك يمكن ان يشعر الموظفون بأن الخدمات الإلكترونية تحقق الاستجابة الكافية والسرعة المطلوبة في تقديم الخدمات للعملاء.

هذه الموافقة في رأي الموظفين تجاه الخدمات الالكترونية يمكن أن تحدث أثرا ايجابا على كفاءة العمل الجماعي في سرعة تقديم الخدمات وفعالية اتخاذ القرار داخل المركز.

**4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة نحو الإدارة الإلكترونية**

**الجدول رقم (17): يمثل تحليل آراء العينة نحو الإدارة الإلكترونية**

| الرقم | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة البعد | الرأي |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | باتجاهات أفراد العينة نحو البنية التحتية | 3.06 | 0.705 | 3 | محايد |
| 02 | باتجاهات أفراد العينة نحو الاتصال الإلكتروني | 3.10 | 0.718 | 2 | محايد |
| 03 | باتجاهات أفراد العينة نحو الخدمات الإلكترونية | 3.42 | 0.616 | 1 | مرتفع |
| باتجاهات أفراد العينة نحو الخدمات الإلكترونية | | 3.20 | 0.539 | محايد | |

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول أعلاه رقم 17 والذي يوضح اتجاهات موظفي مركز الضرائب بتبسة نحو الإدارة الالكترونية، أظهرت نتائج التحليل أن الأبعاد حققت متوسطات حسابية تراوحت بين (3.06 – 3.42)، حيث كان بعد **اتجاهات أفراد العينة نحو الخدمات الإلكترونية** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,42) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة والذي يدل على مستوى مرتفع، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,616)، وهي الأعلى.

كما جاءت **اتجاهات أفراد العينة نحو الاتصال الإلكتروني** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,10) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار المحايدة والذي يدل على مستوى متوسط، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,718)، وهي الأعلى.

في المرتبة الأدنى جاءت **اتجاهات أفراد العينة نحو البنية التحتية** في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3,06) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى خيار المحايدة والذي يدل على مستوى متوسط، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,705)، وهي الأعلى.

## II- تحليل الفروق وتفسير النتائج:

### 1- تحديد نوع التحليل المناسب:

| التحليل المناسب | نوع المتغير |
|---|---|
| T-Test | ثنائي الجنس ذكر، أنثى |

### 2- اختبار T-Test

**الجدول رقم 18: يمثل إحصائيات المجموعتين:**

| | الجنس | عدد الأفراد | المتوسط | الإنحراف المعياري | الخطأ المعياري للمتوسط |
|---|---|---|---|---|---|
| البنية التحتية | ذكر | 17 | 3.13 | 0.625 | 0.15158 |
| | أنثى | 13 | 2.98 | 0.818 | 0.22683 |
| الإتصال الإلكتروني | ذكر | 17 | 3.14 | 0.650 | 0.15764 |
| | أنثى | 13 | 3.03 | 0.823 | 0.22833 |
| الخدمات الإلكترونية | ذكر | 17 | 3.52 | 0.590 | 0.14316 |
| | أنثى | 13 | 3.29 | 0.647 | 0.17949 |

الجدول رقم 19: يمثل إختبار T لعينتين مستقلتين

| | | اختبار ليفين لتساوي التباين | | | اختبار T لتساوي المتوسطات | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | فيشر F | الدلالة الاحصائية sig | t | درجة الحرية | Sig 2-tailed | فروق المتوسطات | الخطأ المعياري للفرق |
| البنية التحتية | افتراض التباين في المجموعتين متساو | 2.054 | 0.163 | 0.548 | 28 | 0.588 | 0.144 | 0.263 |
| | افتراض التباين في المجموعتين غير متساو | | | 0.529 | 21.844 | 0.602 | 0.144 | 0.273 |
| الإتصال الإلكتروني | افتراض التباين في المجموعتين متساو | 1.510 | 0.229 | 0.408 | 28 | 0.686 | 0.109 | 0.268 |
| | افتراض التباين في المجموعتين غير متساو | | | 0.395 | 22.357 | 0.697 | 0.109 | 0.277 |
| | افتراض | 0.430 | 0.517 | 1.025 | 28 | 0.314 | 0.232 | 0.227 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الإلكترونية | التباين في المجموعتين متساو | | | | | | | |
| | افتراض التباين في المجموعتين غير متساو | | | 1.012 | 24.644 | 0.322 | 0.232 | 0.229 |

- **البنية التحتية:**

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للاتصال الالكتروني بمركز الضرائب تبسة.

أظهر اختبار **Levene** أن الفرضية الصفرية لتساوي التباين مقبولة، حيث بلغت قيمة Sig = 0.163 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في التباين بين المجموعتين، وبالتالي تم اعتماد الصف الأول من نتائج أي افتراض التباين في المجموعتين متساو (Equal variances assumed) .

كما أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.588 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للبنية التحتية لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

الاستنتاج :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

- **الاتصال الالكتروني:**

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للبنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

أظهر اختبار **Levene** أن الفرضية الصفرية لتساوي التباين مقبولة، حيث بلغت قيمة Sig = 0.229 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في التباين بين المجموعتين، وبالتالي تم اعتماد الصف الأول من نتائج أي افتراض التباين في المجموعتين متساو (Equal variances assumed) .

كما أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.686 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للاتصال الالكتروني داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

الاستنتاج :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

- **الخدمات الإلكترونية:**

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للخدمات الإلكترونية بمركز الضرائب تبسة.

أظهر اختبار **Levene** أن الفرضية الصفرية لتساوي التباين مقبولة، حيث بلغت قيمة Sig = 0.517 وهي أكبر من 0.05، مما يعني أنه لا توجد فروق معنوية في التباين بين المجموعتين، وبالتالي تم اعتماد الصف الأول من نتائج أي افتراض التباين في المجموعتين متساو (Equal variances assumed) .

كما أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.314 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للخدمات الإلكترونية داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

الاستنتاج :

لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الإلكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**1- نتائج اختبار الفرضيات:**

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة على كفاية البنية التحتية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.06)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى المحايدة. وبالتالي نرفض صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة على كفاية البنية التحتية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية".

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة على كفاية الاتصال الالكتروني في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.42)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى المحايدة. وبالتالي نرفض صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة على كفاية الاتصال الالكتروني في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة على كفاية الخدمات الالكترونية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.42)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى الموافقة. وبالتالي نقبل صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة على كفاية الخدمات الالكترونية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة نحو الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.19)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى المحايدة. وبالتالي نرفض صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة نحو الادارة الالكترونية.

- **الفرضيات الفرقية:**

- **الفرضية 01:**

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للبنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.588 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للبنية التحتية داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية داخل مركز الضرائب تبسة.

- **الفرضية 02:**

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للاتصال الإلكتروني بمركز الضرائب تبسة.

أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.686 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للاتصال الالكتروني داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الالكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

- **الفرضية 03:**

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للخدمات الإلكترونية بمركز الضرائب تبسة.

أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.314 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للخدمات الإلكترونية داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الإلكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**2. خاتمة:**

شهد قطاع الضرائب في الجزائر في السنوات الأخيرة تحولًا تدريجيًا نحو الرقمنة، كجزء من جهود الدولة لتحسين الحوكمة المالية، مكافحة التهرب الضريبي، وتعزيز الشفافية والكفاءة الإدارية وتبسيط الإجراءات الجبائية وتسهيل التعاملات بين الإدارة والمكلفين بالضرائب وتقليل التكاليف الإدارية وتحسين تحصيل الإيرادات والحد من الفساد والتهرب الضريبي من خلال تتبع إلكتروني دقيق وتحسين مناخ الأعمال وجعل الجزائر أكثر جاذبية للاستثمار.

وتعدالمنصة الرقمية :"Jibayatic" التي اطلقتها المديرية العامة للضرائب، قفزة نوعية في تقديم التصريحات الجبائية، ودفع الضرائب إلكترونيًا، وتتبع الوضعية الجبائية للمكلف. أما نظام التعريف الجبائي الإلكتروني (NIF):لتحسين دقة بيانات المكلفين.فيهدف الى تبادل البيانات مع إدارات أخرى: مثل الجمارك، الضمان الاجتماعي والبنوك، لتسهيل الرقابة والتقاطع المعلوماتي ورقمنة الوثائق والمعاملات: لتقليل الاعتماد على الورق.

في هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات الموظفين نحو الادارة الالكترونية في مركز الضرائب تبسة، وذلك من خلال تقييم آراء الموظفين حول ثلاثة أبعاد رئيسية: ( البنية التحتية، الاتصال الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية). بالاعتماد على استبيان تم تحليله باستخدام برنامجSpss .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مركز الضرائب بتبسة يسجل مستوى متوسط أي رأي محايد لدى الموظفين والإطارات، مما يعكس بداية نجاح ملحوظ لدى المؤسسة في تعزيز الادارة الالكترونية.

**2- نتائج الدراسة:**

عند محاولة قياس اتجاهات الموظفين نحو الادراة الالكترونية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في **( البنية التحتية، الاتصال الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية).** لدى موظفي واطارات مركز الضرائب –تبسة-، باستخدم برنامج **(Spss v27)**، توصلت الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- وجود رأي المحايدة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو بعد البنية التحتية ، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.06)، وانحراف معياري (0.705)؛
- وجود رأي المحايدة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو بعد الإتصال الإلكتروني، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.09)، وانحراف معياري (0.718)؛
- وجود رأي الموافقة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو بعد الخدمات الإلكترونية ، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.42)، وانحراف معياري (0.616)؛
- وجود رأي المحايدة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.20)، وانحراف معياري (0.538).

عند محاولة قياس الفروق الاحصائية حسب الجنس (ذكر وأنثى) في تقييم الأبعاد الثلاثة المتمثلة في **( البنية التحتية، الاتصال الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية).** لدى موظفي واطارات مركز الضرائب –تبسة- ، باستخدم برنامج **(Spss v27)**، توصلت الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية داخل مركز الضرائب تبسة.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الالكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الإلكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**3- توصيات الدراسة:**

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة نقترح عدة توصيات يمكن أن تسام في تحسين فرص تطبيق إدارة الالكترونية في بمديريات الضرائب.

-الاستمرار بدعم الجهود الرامية لتطبيق إدارة الالكترونية في مختاف المجالات

-مساندة وتشجيع الإبداعات الخلاقة التي تقوم بالتطوير والسعي لموصول الى مصاف الدول المتطورة في استخدام التقنيات الحديثة

-خلق مراكز تقوم بتدريب وعقد دورات تكوينية لملوظفين وتنمية قدراتهم على استخدام جميع التقنيات والوسائل الالكترونية لتمكنهم من التقدم وعدم التخوف من المساءل الحديثة.

-وضع خطط توعوية للجمهور لجعله غير متخوف من التعامل بالتقنيات الحديثة

- كما نوصي اصحاب المصالح بعدم التخلي على الموظفين والاعتماد الكلي على التقنيات

**4- آفاق الدراسة:**

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية لمزيد من الإثراء والتجديد ونذكرها:

- القيام بدراسات لقياس تأثير الإدارة الإلكترونية على مختلف الاتجاهات في التنظيم

- القيام بدراسات تخص الأمن الإلكتروني في ظل الإدارة الإلكترونية

-القيام بدراسة تحت عنوان دور الموظف في تفعيل مشروع الإدارة الالكترونية

- القيام بدراسات قياسية رياضية لحساب العائد والتكاليف للإدارة الإلكترونية

# قائمة المصادر والمراجع

# قائمة المصادر والمراجع

## أولا: الكتب


1. أحمد تاج الدين عمارة، واقع الإدارة الإلكترونية في المنظمات، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. أحمد علي حبيب، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
3. بشير صالح الرشيدي، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
4. بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة، ط2، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر 2013.
5. حسين محمد الحسن ،الإدارة الإلكترونية (المفاهيم -الخصائص –المتطلبات)، ط1، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2011
6. خالد ممدوح إبراهيم، "الإدارة الالكترونية"، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010
7. خليل عبد الرحمان المعايطة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
8. رأفت رضوان: التجارة الالكترونية، رئيس مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ط1، (د.د.ن)، القاهرة، مصر، 1999.
9. رأفت رضوان، "الإدارة الالكترونية - الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة" الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، 2004.
10. سامي محسن الختاتنة، فاطمة عبد الرحيم النوايسة، علم النفس الاجتماعي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
11. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
12. سوفي نبيل، دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، 2010
13. صالح أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتزويع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
14. عامر مصباح، علم النفس الاجتماعي في السياسة والاعلام، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
15. عبد الله سليمان العمار، الإدارة الالكترونية والتحول الالكتروني، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 2008.
16. علي السلمي، السموك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، مصر، 2016.
17. علي بن هادية، بلحسن البليش وآخرون، القانون الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألفبائي، ط7، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991.
18. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة: "مبادئ الإدارة الأصل والأساليب العلمية"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
19. علي فلاح الزعبي وعبد الوهاب بن بريكة، "مبادئ الإدارة الأصل والأساليب العلمية"، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
20. عمار ، بوحوش ، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان
21. فهد بن ناصر العبود، الحكومة الإلكترونية بين التخطي ط والتنفيذ، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005.
22. كامل المغربي وآخرون : "اساسيات في الإدارة العامة الأصول والأساليب العلمية"، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1441

23. كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003

24. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس: سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.

25. محمد الجوهري وآخرون، التغير الاجتماعي، ط1، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، مصر، 2000.

26. محمد سامي احمد، الإدارة الالكترونية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009

27. محمد شحاتة ربيع، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة للنشر التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.

28. محمد عبيدات وآخرون، منهج البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1997.

29. محمد محمود طعامنة، شريف، العلوش ،الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2004.

30. مدحت محمد أبو النصر، إدارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر والطباعة والتوزيع، مصر، 2007.

31. موفق حديدي محمد، مبادئ الإدارة النظريات والوظائف، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

32. نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الالكترونية الاستراتيجية، الوظائف، المجالات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.

33. وديع ياسين التكويتي، محمد ياسين وهيب وآخرون، علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2012، 2012.

## ثانيا: المجلات والدوريات

34. بحري صابر، خرموش منى، الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام ومعيقات التطبيق في الدراسات، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، د.س.ن.

35. بلقاسم مالكية، النسق مفهومه وأقسامه، مجلة مقاليد، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2017.

36. حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الإلكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة مجاميع المعرفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي، تندوف، العدد 1، أفريل 2020.

37. شحاتة صيام، النسقوية الجديدة وما بعد الإنسانية مقاربة جديدة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد الثاني، جامعة القيوم، (د.س.ن).

38. فاطمة الزهراء تنيو، الملاحظة تقنية كثيرة الورود ونادرة التوظيف، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 01، جامعة صالح بوبنيدر قسنطينة 3، جوان 2020.

## ثالثا: الرسائل الجامعية

39. بوقلاشي عماد، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية دراسة حالة وزارة العدل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية الجزائر3، 2011/2010.

40. حمد قبلان آل فطيح، دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

41. زواق فتحية، واقع تحديات تطبيق الإدارة الالكترونية في المرفق العمومي، حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس، المدية، 2020.

42. سعيد بن معلا العمري، " المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الالكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ" ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

43. شواكي خضرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العامة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2016/2015.

44. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010/2009.

45. فضيلة خلفون، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الجماعات المحلية بالجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، كلية العلوم السياسية، جامعة صالح بوبنيدر- قسنطينة 03، 2020/2019.

## رابعا: المواقع الإلكترونية:

46. علي السيد الباز، الحكومة الالكترونية والإدارة المحلية ، الإدارة المحلية الإلكترونية العربية، www.arablawinfo.com

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

تخصص تنظيم وعمل السنة الثانية ماستر

# الاستبيان

## عنوان المذكرة: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية

دراسة ميدانية بالمركز الجواري للضرائب– تبسة

إعداد الطالبة

بن سودة اسراء

إشراف الدكتور

بن زاوي إبراهيم

هذه المعلومات موجهة لخدمة البحث العلمي ولا يمكن مشاركتها ولا نشرها خارج هذا الاطار

2025/2024

## لمحور الأول: الخصائص السوسيو ديمغرافية

**يرجى وضع علامة (x)أمام الخانة المناسبة:**

1. **السن.....**
2. **المستوى التعليمي.....**
3. **الخبرة العلمية .....**
4. **نوع المنصب.....**

## المحور الثاني: اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5. | تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة | | | | | |
| 6. | توجد بالمؤسسة حواسيب جديدة | | | | | |
| 7. | تحتوي الحواسيب على اخر اصدار لبرنامج Windows | | | | | |
| 8. | الأعطال التقنية في الأجهزة الالكترونية شبه منعدمة | | | | | |
| 9. | الصيانة التقنية للأجهزة الالكترونية متوفرة دائما | | | | | |
| 10. | يقوم عمال الصيانة بمراقبة دورية لأجهزة الحاسوب | | | | | |
| 11. | شبكة الانترنت سريعة ومستقرة وغير متقطعة | | | | | |
| 12. | المؤسسة توفر بيئة عمل رقمية متطورة | | | | | |

## المحور الثالث: اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13. | استعمال البريد الالكتروني للتوصل بين الإدارة والموظفين يحقق مفهوم الإدارة الالكترونية | | | | | |
| 14. | ساهم التحول الرقمي في وضوح وشفافية تبادل المعلومات بين الموظفين ومختلف المصالح. | | | | | |
| 15. | استخدام البريد الالكتروني Gmail ساعد على تسريع وتيرة تبادل المعلومات بين الموظفين. | | | | | |
| 16. | الاعتماد على منصةZimbra ساهم في تسهيل نقل المعلومات بين الفروع المحلية. | | | | | |
| 17. | ساهم العمل الرقمي في تعزيز الاتصال الجماعي داخل المؤسسة. | | | | | |
| 18. | ساهمت قاعدة البيانات الرقميةSAP للاتصال بين العمال في تسهيل إجراءات العمل. | | | | | |
| 19. | رقمنة الارشيف الإداري يساعد على تسهيل عملية البحث واسترجاع الوثائق. | | | | | |
| 20. | رقمنة الارشيف الإداري يساعد على تجنب الإرهاق الذي قد يضر بالتعاون بين الموظفين | | | | | |
| 21. | تعتمد المؤسسة على نظامSQL server لإدارة قواعد البيانات مما يضمن تنظيما امنا وسريعا للمعلومات والذي يشجع على العمل ضمن فريق المؤسسة | | | | | |

## المحور الرابع: اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية

| الرقم | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 22. | تقد المؤسسة خدمات الكترونية متطورة ومواكبة لاحتياجات المنخرطين | | | | | |
| 23. | الخدمات الالكترونية الموجهة للمنخرطين تعزز الثقة بين المنخرطين والادارة | | | | | |
| 24. | أسهمت التقنيات الرقمية الموجهة للمنخرطين في تقليل الأخطاء المهنية وتحسين جودة العمل. | | | | | |
| 25. | ساهمت الأرشفة الإلكترونية لبيانات للمنخرطين إلى الحد من ضياع الملفات | | | | | |
| 26. | ساهمت الأرشفة الإلكترونية لبيانات للمنخرطين في موثوقية ودقة المعلومات. | | | | | |
| 27. | استخدام الأنظمة الإلكترونية يساعدني في تقديم حلول دقيقة وسريعة للمنخرطين. | | | | | |
| 28. | الأدوات الرقمية تجعل من السهل متابعة احتياجات المنخرطين | | | | | |
| 29. | التدريب على الرقمنة يجعل التعامل مع المنخرطين سهل ومرن | | | | | |
| 30. | الأدوات الرقمية تجعل من السهل تقديم الحلول المناسبة بسرعة. | | | | | |

**شكرا لتعاونكم**

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 01: وثيقة التربص

## الملحق رقم 02: استمارة الإستبيان

**الملحق رقم 03: اختبار الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ):**

- **اختبار الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية):**

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

**Reliability**

**Scale: ALL VARIABLES**

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 40 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 40 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .802 | 10 |

- **اختبار الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني):**

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

**Case Processing Summary**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cases | Valid | 40 | 100.0 |
| | Excluded[a] | 0 | .0 |
| | Total | 40 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .743 | 7 |

- **اختبار الصدق والثبات (معامل ألفا كرونباخ اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية):**

```
RELIABILITY
 /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.
```

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .847 | 17 |

**الملحق رقم 04:التوزيع الطبيعي لمتغير الدراسة :**

**Case Processing Summary**

| | Cases | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Valid | | Missing | | Total | |
| | N | Percent | N | Percent | N | Percent |
| _الموظفين_اتجاهات الكترونية_ادارة | 30 | 100.0% | 0 | 0.0% | 30 | 100.0% |

**Descriptives**

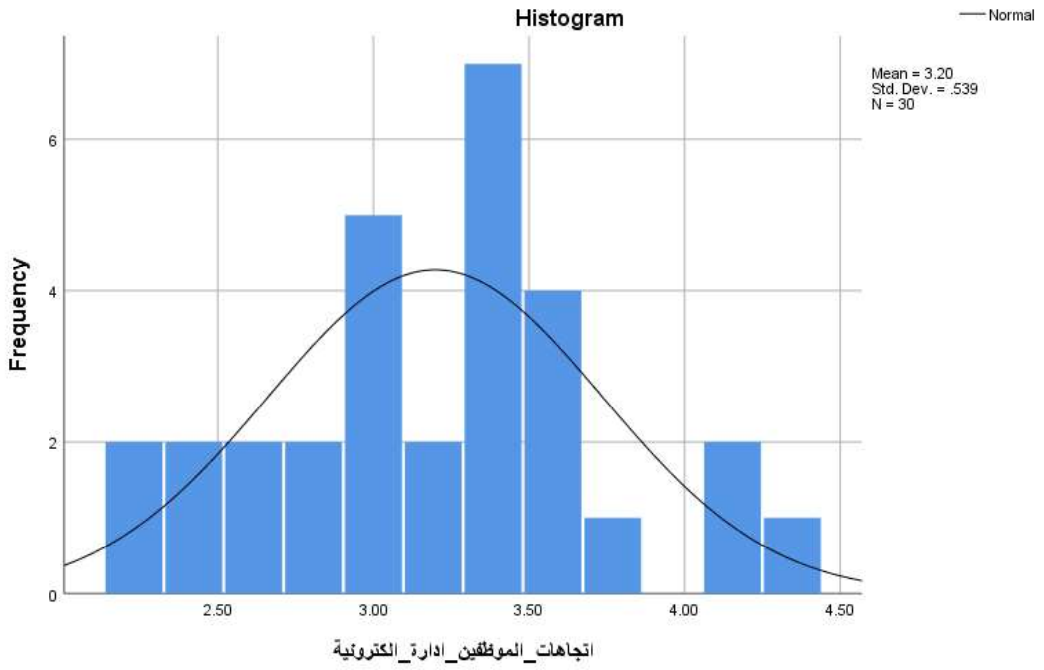
| | | | Statistic | Std. Error |
|---|---|---|---|---|
| _الموظفين_اتجاهات الكترونية_ادارة | Mean | | 3.1987 | .09833 |
| | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 2.9976 | |
| | | Upper Bound | 3.3998 | |
| | 5% Trimmed Mean | | 3.1923 | |
| | Median | | 3.2692 | |
| | Variance | | .290 | |
| | Std. Deviation | | .53856 | |
| | Minimum | | 2.23 | |
| | Maximum | | 4.31 | |
| | Range | | 2.08 | |
| | Interquartile Range | | .64 | |
| | Skewness | | .108 | .427 |
| | Kurtosis | | -.352 | .833 |

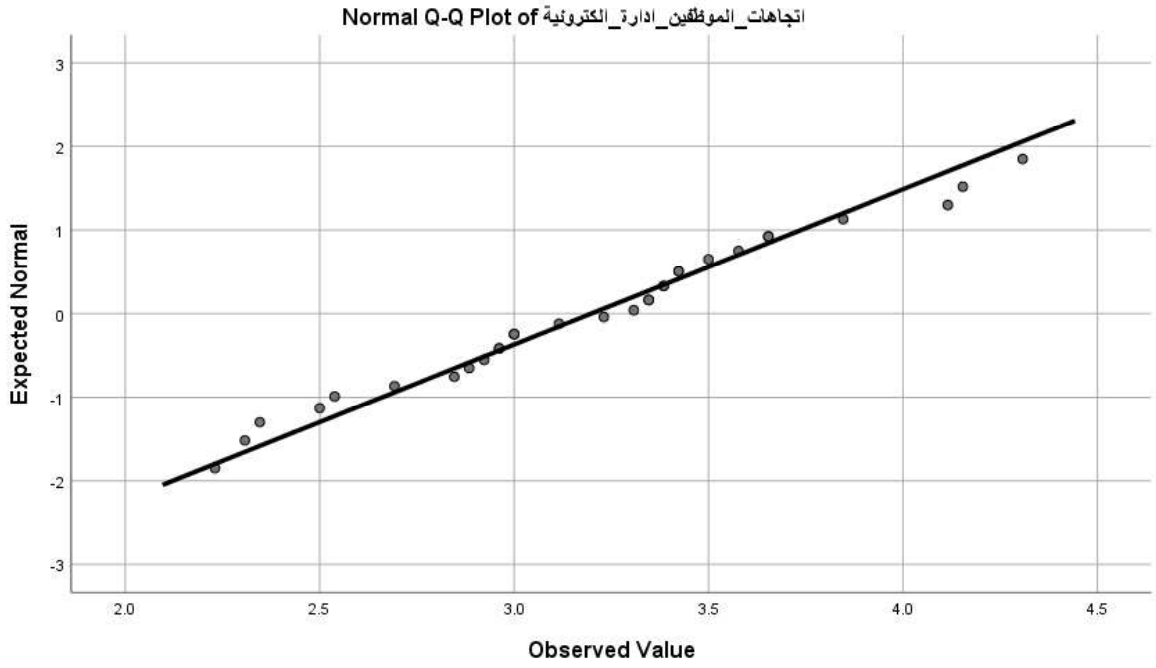
**Tests of Normality**

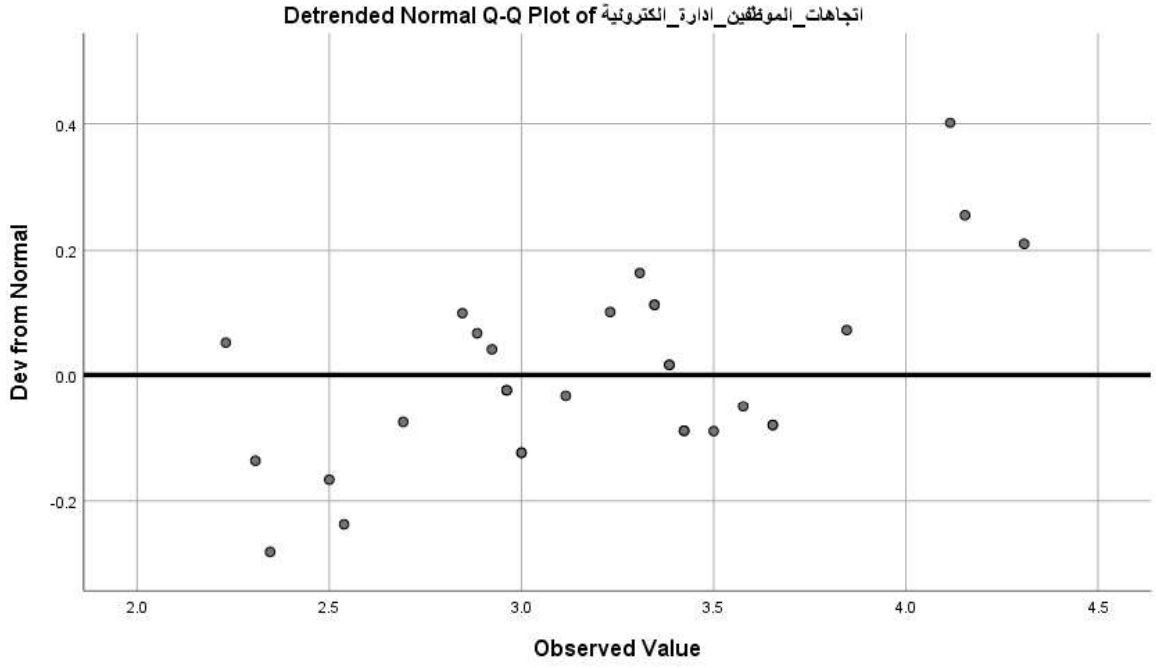
| | Kolmogorov-Smirnov[a] | | | Shapiro-Wilk | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| _الموظفين_اتجاهات الكترونية_ادارة | .080 | 30 | .200* | .976 | 30 | .711 |

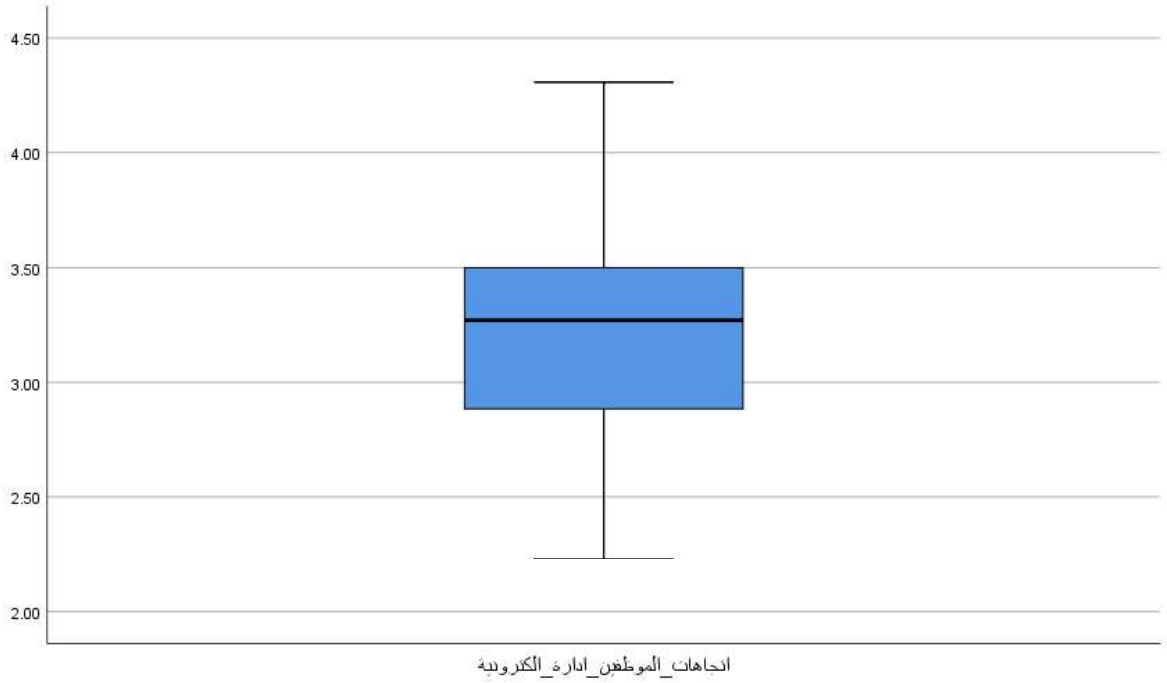
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction




Normal Q-Q Plot of اتجاهات_الموظفين_ادارة_الكترونية
Expected Normal
Observed Value
3
2
1
0
-1
-2
-3
2.0
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5


Detrended Normal Q-Q Plot of اتجاهات_الموظفين_ادارة_الكترونية
Dev from Normal
Observed Value
0.4
0.2
0.0
-0.2
2.0
2.5
3.0
3.5
4.0
4.5




**الملحق رقم 05: الخصائص السوسيو ديمغرافية**

**Frequency Table**

**الجنس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكر | 17 | 56.7 | 56.7 | 56.7 |
| | انثى | 13 | 43.3 | 43.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الفئة_العمرية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | من20الى أقل من 25سنة | 19 | 63.3 | 63.3 | 63.3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | من25الى أقل من30سنة | 5 | 16.7 | 16.7 | 80.0 |
| | من30الى أقل من35سنة | 5 | 16.7 | 16.7 | 96.7 |
| | أكثر من 35 سنة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**المستوى_التعليمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي فأقل | 8 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| | ليسانس | 10 | 33.3 | 33.3 | 60.0 |
| | ماستر | 7 | 23.3 | 23.3 | 83.3 |
| | دراسات عليا | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الخبرة_المهنية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 14 | 46.7 | 46.7 | 46.7 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 9 | 30.0 | 30.0 | 76.7 |
| | من 10 إلى 15 سنة | 6 | 20.0 | 20.0 | 96.7 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | من 15 سنة فأكثر | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**نوع_المنصب**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | عون تنفيذ | 8 | 26.7 | 26.7 | 26.7 |
| | مفتش رئيسي | 10 | 33.3 | 33.3 | 60.0 |
| | اطار | 7 | 23.3 | 23.3 | 83.3 |
| | إطار سامي | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الملحق رقم 06: تحليل محاور الدراسة:**

- **اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية**

**تتوفر المؤسسة على برمجيات حديثة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 33.3 |
| | اوافق | 18 | 60.0 | 60.0 | 93.3 |
| | اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**توجد بالمؤسسة حواسيب جديدة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | لا اوافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 43.3 |
| | اوافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 66.7 |
| | اوافق بشدة | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**تحتوي الحواسيب على اصدار لبرنامج Windows**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | لا اوافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 33.3 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 63.3 |
| | اوافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 90.0 |
| | اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الأعطال التقنية في الأجهزة الإلكترونية شبه منعدمة**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | لا اوافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 40.0 |
| | محايد | 11 | 36.7 | 36.7 | 76.7 |
| | اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 93.3 |
| | اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الصيانة التقنية للأجهزة الإلكترونية متوفرة دائما**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | لا اوافق | 9 | 30.0 | 30.0 | 43.3 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 53.3 |
| | اوافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 86.7 |
| | اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**يقوم عمال الصيانة بمر اقبة دورية لأجهزة الحاسوب**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | لا اوافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 43.3 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 73.3 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 90.0 |
| | اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**شبكة الانترنت سريعة ومستقرة وغير متقطعة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | لا اوافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 46.7 |
| | محايد | 4 | 13.3 | 13.3 | 60.0 |
| | اوافق | 9 | 30.0 | 30.0 | 90.0 |
| | اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**المؤسسة توفر بيئة عمل رقمية متطورة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | لا اوافق | 11 | 36.7 | 36.7 | 56.7 |
| | محايد | 2 | 6.7 | 6.7 | 63.3 |
| | اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 80.0 |
| | اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

- اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني

**استعمال البريد الإلكتروني للتواصل بين الإدارة والموظفين يحقق مفهوم الإدارة الالكترونية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | لا اوافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 30.0 |
| | محايد | 4 | 13.3 | 13.3 | 43.3 |
| | اوافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 83.3 |
| | اوافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**ساهم التحول الرقمي في وضوح وشفافية تبادل المعلومات بين الموظفين ومختلف المصالح**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 33.3 |
| | اوافق | 18 | 60.0 | 60.0 | 93.3 |
| | اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**استخدام البريد الالكتروني ساعد على تسريع وتيرة تبادل المعلومات بين الموظفين**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | لا اوافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 26.7 |
| | محايد | 5 | 16.7 | 16.7 | 43.3 |
| | اوافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 66.7 |
| | اوافق بشدة | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الاعتماد على منصةZimba ساهم في تسهيل نقل المعلومات بين الفروع المحلية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | لا اوافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 33.3 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 63.3 |
| | اوافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 90.0 |
| | اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**ساهم العمل الرقمي في تعزيز الاتصال الجماعي داخل المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 5 | 16.7 | 16.7 | 16.7 |
| | لا اوافق | 7 | 23.3 | 23.3 | 40.0 |
| | محايد | 11 | 36.7 | 36.7 | 76.7 |
| | اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 93.3 |
| | اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**ساهمت قاعدة البيانات الرقميةSAP الاتصال بين العمال في تسهيل إجراءات العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | لا اوافق | 9 | 30.0 | 30.0 | 43.3 |
| | محايد | 3 | 10.0 | 10.0 | 53.3 |
| | اوافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 86.7 |
| | اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**رقمنة الأرشيف الاداري يساعد على عملية البحث واسترجاع الوثائق**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | لا اوافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 43.3 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 73.3 |
| | اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 90.0 |
| | اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**رقمنة الأرشيف الاداري يساعد على تجنب الارهاق الذي قد يضر بالتعاون بين الموظفين**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | لا اوافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 46.7 |
| | محايد | 4 | 13.3 | 13.3 | 60.0 |
| | اوافق | 9 | 30.0 | 30.0 | 90.0 |
| | اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**تعتمد المؤسسة على نظام SQL Server لإدارة قواعد البيانات مما يضمن تنظيما آمنا وسريعا للمعلومات والذي يشجع على العمل ضمن فريق المؤسسة.**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | لا اوافق | 11 | 36.7 | 36.7 | 56.7 |
| | محايد | 2 | 6.7 | 6.7 | 63.3 |
| | اوافق | 5 | 16.7 | 16.7 | 80.0 |
| | اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

- **اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية**

**تقدم المؤسسة خدمات الكترونية متطورة ومواكبة لاحتياجات المنخرطين.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | لا اوافق | 3 | 10.0 | 10.0 | 23.3 |
| | محايد | 8 | 26.7 | 26.7 | 50.0 |
| | اوافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 93.3 |
| | اوافق بشدة | 2 | 6.7 | 6.7 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الخدمات الالكترونية الموجهة للمنخرطين تعزز الثقة بين المنخرطين والإدارة.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | لا اوافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 30.0 |
| | محايد | 10 | 33.3 | 33.3 | 63.3 |
| | اوافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 96.7 |
| | اوافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**أسهمت التقنيات الرقمية الموجهة للمنخرطين في تقليل الأخطاء المهنية وتحسين جودة العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | لا اوافق | 8 | 26.7 | 26.7 | 40.0 |
| | محايد | 11 | 36.7 | 36.7 | 76.7 |
| | اوافق | 6 | 20.0 | 20.0 | 96.7 |
| | اوافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**ساهمت الارشفة الالكترونية لبيانات المنخرطين إلى الحد من ضياع الملفات**

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| | لا اوافق | 4 | 13.3 | 13.3 | 33.3 |
| | محايد | 10 | 33.3 | 33.3 | 66.7 |
| | اوافق | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**ساهمت الارشفة الالكترونية لبيانات المنخرطين في موثوقية ودقة المعلومات**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق | 3 | 10.0 | 10.0 | 10.0 |
| | محايد | 7 | 23.3 | 23.3 | 33.3 |
| | اوافق | 14 | 46.7 | 46.7 | 80.0 |
| | اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**استخدام الانظمة الالكترونية يساعدني في تقديم حلول دقيقة وسريعة للمنخرطين**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 36.7 |
| | اوافق | 13 | 43.3 | 43.3 | 80.0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | اوافق بشدة | 6 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الأدوات الرقمية تجعل من السهل متابعة احتياجات المنخرطين.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق | 2 | 6.7 | 6.7 | 6.7 |
| | محايد | 9 | 30.0 | 30.0 | 36.7 |
| | اوافق | 12 | 40.0 | 40.0 | 76.7 |
| | اوافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**التدريب على الرقمنة يجعل التعامل مع المنخرطين سهل ومرن.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق بشدة | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | لا اوافق | 2 | 6.7 | 6.7 | 10.0 |
| | محايد | 6 | 20.0 | 20.0 | 30.0 |
| | اوافق | 14 | 46.7 | 46.7 | 76.7 |
| | اوافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الأدوات الرقمية تجعل من السهل تقديم الحلول المناسبة بسرعة.**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | لا اوافق | 1 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |
| | محايد | 7 | 23.3 | 23.3 | 26.7 |
| | اوافق | 15 | 50.0 | 50.0 | 76.7 |
| | اوافق بشدة | 7 | 23.3 | 23.3 | 100.0 |
| | Total | 30 | 100.0 | 100.0 | |

**الملحق رقم 07: الإحصاءات الوصفية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري**

**Descriptive Statistics**

| | N | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|
| a1 | 30 | 3.5667 | .85836 |
| a2 | 30 | 3.5667 | 1.33089 |
| a3 | 30 | 3.0000 | 1.20344 |
| a4 | 30 | 2.7333 | 1.14269 |
| a5 | 30 | 3.0333 | 1.32570 |
| a6 | 30 | 2.8333 | 1.14721 |
| a7 | 30 | 2.9667 | 1.18855 |
| a8 | 30 | 2.8000 | 1.47157 |
| b1 | 30 | 3.3667 | 1.21721 |
| b2 | 30 | 3.5667 | .85836 |
| b3 | 30 | 3.5667 | 1.33089 |
| b4 | 30 | 3.0000 | 1.20344 |
| b5 | 30 | 2.7333 | 1.14269 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| b6 | 30 | 3.0333 | 1.32570 |
| b7 | 30 | 2.8333 | 1.14721 |
| b8 | 30 | 2.9667 | 1.18855 |
| b9 | 30 | 2.8000 | 1.47157 |
| c1 | 30 | 3.2000 | 1.15669 |
| c2 | 30 | 3.0000 | 1.05045 |
| c3 | 30 | 2.7333 | 1.04826 |
| c4 | 30 | 2.8000 | 1.12648 |
| c5 | 30 | 3.7667 | .89763 |
| c6 | 30 | 3.7667 | .85836 |
| c7 | 30 | 3.8000 | .88668 |
| c8 | 30 | 3.8000 | .99655 |
| c9 | 30 | 3.9333 | .78492 |
| _الموظفين_اتجاهات التحتية_البنية | 30 | 3.0625 | .70539 |
| _الموظفين_اتجاهات الالكترو_الاتصال | 30 | 3.0963 | .71874 |
| _الموظفين_اتجاهات الكترونية_خدمات | 30 | 3.4222 | .61581 |
| ادارة_الموظفين_اتجاهات الكترونية_ | 30 | 3.1987 | .53856 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

**الملحق رقم 08: اختبار T-Test لتحليل الفروقات بين الذكور والإناث**

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| _الموظفين_اتجاهات التحتية_البنية | ذكر | 17 | 3.1250 | .62500 | .15158 |
| | انثى | 13 | 2.9808 | .81784 | .22683 |
| _الموظفين_اتجاهات الالكترو_الاتصال | ذكر | 17 | 3.1438 | .64998 | .15764 |
| | انثى | 13 | 3.0342 | .82325 | .22833 |
| _الموظفين_اتجاهات الكترونية_خدمات | ذكر | 17 | 3.5229 | .59026 | .14316 |
| | انثى | 13 | 3.2906 | .64715 | .17949 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | Lower | Upper |
| البنية_التحتية | Equal variances assumed | 2.054 | .163 | .548 | 28 | .588 | .14423 | .26308 | -.39467 | .68314 |
| | Equal variances not assumed | | | .529 | 21.844 | .602 | .14423 | .27282 | -.42179 | .71025 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الاتصال_الالكتروني | Equal variances assumed | 1.510 | .229 | .408 | 28 | .686 | .10960 | .26870 | -.44081 | .66001 |
| | Equal variances not assumed | | | .395 | 22.357 | .697 | .10960 | .27746 | -.46529 | .68449 |
| الخدمات_الاكترونية | Equal variances assumed | .430 | .517 | 1.025 | 28 | .314 | .23228 | .22669 | -.23208 | .69664 |
| | Equal variances not assumed | | | 1.012 | 24.644 | .322 | .23228 | .22959 | -.24091 | .70547 |

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of el chahid Sheikh Larbi Tebessi - Tebessa

Faculty of Humanities and Social Sciences

Department of Sociology

Organization and Work Specialization, Second Year Master's

# Study summary

# Employee Attitudes Towards E-Management

Field study At the tax centerTebessa

Prepared by the student

Issra ben souda

Supervised by Dr.

brahim benzaoui

2024/2025

The subject of the current study is of great importance due to its connection to a set of factors and elements, the most prominent of which is the adoption of digital transformation by institutions, which has brought about significant changes in performance and functions as a result of the rapid developments taking place in digital transformation. This makes this topic of utmost importance for understanding and keeping pace with the ongoing changes in the work environment. The importance of the study and its scientific and organizational value

within the field of work stems from its attempt to understand employee attitudes towards e-management, which will be considered a natural reflection of the evaluation of the Algerian experience in the field of digitization. Employees' attitudes towards e-management will enhance trust between stakeholders and the institution of affiliation, which in turn will contribute to achieving the institution's goals.

**Hypothesis Main First:** Employee attitudes are considered positive about Electronic administration.

**Sub-hypotheses For the first main hypothesis:**

1. Employee attitudes towards infrastructure are positive.
2. Employee attitudes towards electronic communication are positive.
3. Employee attitudes towards electronic services are considered positive.

**Second main hypothesis:**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic management.

**Differential hypotheses of the second main hypothesis:**

**H0**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of the infrastructure at the Tebessa Tax Center.

**H1**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of the infrastructure at the Tebessa Tax Center.

**H0**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic communication within the Tebessa Tax Center.

**H1**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic communication within the Tebessa Tax Center.

**H0**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic services within the Tebessa Tax Center.

**H1**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic services within the Tebessa Tax Center.

## Study methodology

This research is based on the descriptive analytical approach, which expresses the phenomenon under study as it is on the ground and describes it quantitatively and qualitatively.

## Study sample

In any field study, the researcher must control and limit the research community in order to know and form an idea about it, and then choose the sample that is consistent with the nature of the topic to be studied. By referring to the original research community, we find that the number of workers in it is estimated at:sixtyOur chosen employeesThe intentional sample was used to select employees working in units affected by digitization only. The study cannot include departments not concerned with the study or employees not involved in digitization. Therefore, the intentional sample was chosen, which we believe achieves the desired goal.

**Statistical methods used to analyze data:**

After ensuring the validity and reliability of the study tool, and conducting an internship agreement between the university and the institution under study, 30 questionnaires were distributed to the sample members. To analyze the questionnaire data and complete the necessary calculations, the statistical analysis program for social sciences was used (**SPSS**)[1)]Which contains several statistical tests where a set of statistical methods were used as follows:

**1- Select the scale**

[(1)]SPSS:Statistical Package For Social Sciences

The five-point Likert scale was chosen because it is considered one of the most widely used scales for measuring opinions due to its ease of understanding and balanced scores. The arithmetic means of the study sample's answers were evaluated based on the standard or hypothetical mean 3, calculated in the following manner:

**Standard average**= Sum of the weights of the scale dimensions / Number of scale dimensions thus: 1 + 2 + 3 + 4 + 5 / 5 = 3.

The length of the class is: the range divided by the cells or dimensions of the scale, where the range for the pentagonal scale is expressed as follows:

**maximum**The scale has a minus minimum, i.e.: 5-1 = 4. By referring to the length of the category, we find:

Category length = 4/5 = 0.8. We can now express it on the Likert scale in the following table:

**Table No. (06): Answer marks**

| **Strongly disagree** | **Disagree** | **neutral** | **OK** | **Strongly agree** | **Responses** |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | **degree** |

In order to measure the extent of the sample members' agreement, points were given to these answers, and the scale was divided into five areas to determine the degree of agreement, as shown in the following table:

**Table No.07): The arithmetic mean value and the degrees of agreement for the study sample.**

| Level | Degree of painandHorizon | arithmetic mean | Trend |
|---|---|---|---|
| very low | Strongly disagree | From 1 to less than 1.80 | **First trend** |
| low | Disagree | From 1.80 to less than 2.60 | **The second trend** |
| middle | neutral | From 2.58 to less than 3.40 | **The third trend** |
| high | OK | From 3.37 to less than 4.20 | **The fourth trend** |
| very high | Strongly agree | From 4:20 to 5:00 | **The fifth trend** |

**Source: Prepared by the studentAnd.**

**Study results:**

1- **Hypothesis testing results:**

- **Testing the first sub-hypothesis:**
- Employees at the Tebessa Tax Center tend to agree that the infrastructure is sufficient to facilitate the use of e-administration.

- Based on the outputs of the program (SPSS v27) and the results of the study The arithmetic mean of employees' attitudes towards the infrastructure was (3.06), which falls within the third category of the Likert scale, which indicates that the opinion tends towards neutrality. Therefore, we reject the validity of the hypothesis, i.e. "Employees at the Tax Center in Tebessa tend towards neutrality regarding the adequacy of the infrastructure in facilitating the use of electronic administration."

- **Testing the second sub-hypothesis:**
- Employees at the Tebessa Tax Center tend to agree that electronic communication is sufficient to facilitate the use of e-administration.

- Based on the outputs of the program (SPSS v27) and the results of the study The arithmetic mean of employees' attitudes towards infrastructure was (3.42), which falls within the third category of the Likert scale, and this indicates that the opinion tends towards neutrality. Therefore, we reject the validity of the hypothesis, i.e. "Employees at the Tax Center in Tebessa tend towards neutrality regarding the sufficiency of electronic communication in facilitating the use of electronic administration."

**Testing the third sub-hypothesis:**

- Employees at the Tebessa Tax Center tend to agree that electronic services are sufficient to facilitate the use of e-administration.

- Based on the outputs of the program (SPSS v27) and the results of the study The arithmetic mean of employees' attitudes towards infrastructure was (3.42), which falls within the fourth category of the Likert scale, and this indicates that the opinion tends towards agreement. Therefore, we accept the validity of the hypothesis, i.e. "Employees at the Tax Center in Tebessa tend towards neutrality regarding the sufficiency of electronic services in facilitating the use of electronic administration.

- **Testing the main sub-hypothesis:**
- Employees at the tax center in Tebessa tend to favor electronic administration.

- Based on the outputs of the program (SPSS v27) The results of the study showed that the arithmetic mean of employees' attitudes towards infrastructure was (3.19), which falls within the third category of the Likert scale, indicating that the opinion tends towards neutrality. Therefore, we reject the validity of the hypothesis, i.e. "Employees

at the Tax Center in Tebessa tend towards neutrality towards electronic administration."

- **Differential hypotheses:**

- **Hypothesis 01:**

**H0**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of the infrastructure at the Tebessa Tax Center.

**H1**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of the infrastructure at the Tebessa Tax Center.

We ran a test.T for two independent samples to detect the presence of statistically significant differences between males and females in their evaluation of the infrastructure at the Tebessa Tax Center.

Test results showedT There is no statistically significant difference between the means of males and females, as the statistical significance value was Sig. (2-tailed) = 0.588, which is greater than the significance level of 0.05. This explains that males' evaluation of the infrastructure within the institution does not differ significantly from females' evaluation.

Therefore, we accept the null hypothesis and reject the alternative hypothesis, i.e.There are no statistically significant differences between males and females in their assessment of the infrastructure within the Tebessa Tax Centre.

- **Hypothesis 02:**

**H0**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic communication within the Tebessa Tax Center.

**H1**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic communication within the Tebessa Tax Center.

We ran a test.T for two independent samples to detect the presence of statistically significant differences between males and females in their evaluation of electronic communication with the Tebessa Tax Center.

Test results showedT There is no statistically significant difference between the means of males and females, as the statistical significance value was Sig. (2-tailed) = 0.686, which is greater than the significance level of 0.05. This explains that males' evaluation of electronic communication within the organization does not differ significantly from females' evaluation. Therefore, we accept the null hypothesis and reject the alternative hypothesis, i.e.There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic communication within the Tebessa Tax Center.

- **Hypothesis 03:**

**H0**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic services within the Tebessa Tax Center.

**H1**There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic services within the Tebessa Tax Center.

We ran a test.T for two independent samples to detect the presence of statistically significant differences between males and females in their evaluation of electronic services at the Tebessa Tax Center.

Test results showedT There is no statistically significant difference between the means of males and females, as the statistical significance value was Sig. (2-tailed) = 0.314, which is greater than the significance level of 0.05. This explains that males' evaluation of electronic services within the institution does not differ significantly from females' evaluation.

Therefore, we accept the null hypothesis and reject the alternative hypothesis, i.e.There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic services within the Tebessa Tax Center.

**2- Study results:**

When trying to measure employee attitudes towardsE-administration with its three dimensions (infrastructure, electronic communication, electronic services). The employees and executives of the Tax Center - Tebessa - use the program (**SPSS v27)**The applied study reached the following results:

- The existence of a neutral opinion among employees and cadres at the Tax Center - Tebessa - regarding the infrastructure dimension, with an arithmetic mean estimated at (3.06), and a standard deviation of (0.705);

- The existence of a neutral opinion among employees and cadres at the Tax Center - Tebessa - regarding the electronic communication dimension, with an arithmetic mean estimated at (3.09), and a standard deviation of (0.718);

- There is an opinion of approval among employees and cadres at the Tax Center - Tebessa - regarding the dimension of electronic services, with an arithmetic mean estimated at (3.42), and a standard deviation of (0.616);

- The existence of a neutral opinion among employees and cadres at the Tax Center - Tebessa - towards electronic administration, with an arithmetic mean estimated at (3.20), and a standard deviation of (0.538).

When trying to measure statistical differences according to gender (male and female) in evaluating the three dimensions represented by:**(Infrastructure, electronic communication, electronic services).**The employees and cadres of the Tax Center - Tebessa - use the program (**SPSS v27)**The applied study reached the following results:

- There are no statistically significant differences between males and females in their assessment of the infrastructure within the Tebessa Tax Centre.
- There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic communication within the Tebessa Tax Center.

- There are no statistically significant differences between males and females in the evaluation of electronic services within the Tebessa Tax Center.

In this context, this study aimed to identify employee attitudes toward e-administration at the Tebessa Tax Center, by assessing employee opinions on three main dimensions: (infrastructure, electronic communication, and electronic services). This was based on a questionnaire analyzed using a programSpss.

The results of the study showed that the Tax Center in Tebessa recorded an average level, i.e. a neutral opinion among employees and executives, which reflects the beginning of a remarkable success for the institution in promoting electronic administration..

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

تخصص تنظيم وعمل السنة الثانية ماستر

# ملخص الدراسة

## عنوان المذكرة: اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية

دراسة ميدانية بالمركز الجواري للضرائب– تبسة

إعداد الطالبة

بن سودة اسراء

إشراف الدكتور

بن زاوي إبراهيم

**2025/2024**

يكتسب موضوع الدراسة الراهنة أهمية كبيرة نظرا لارتباطه بمجموعة من العوامل والعناصر وتتلخص أبرزها في ولوج المؤسسات إلى التحول الرقمي الذي أحدث تغيرات فارقة على مستوى الأداء والوظائف نتيجة التطورات الحاصلة للتحول الرقمي المتسارع مما يجعل هذا الموضوع بالغ الأهمية لفهم التغيرات الجارية في بيئة العمل ومسايرتها. وتنبع أهمية الدراسة وقيمتها العلمية والتنظيمية ضمن مجال العمل في محاولة معرفة اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الالكترونية والذي سيعتبر انعكاسا طبيعيا لتقييم التجربة

الجزائرية في مجال الرقمنة فاتجاه الموظفين نحو الإدارة الالكترونية سيعزز الثقة بين الفاعلين ومؤسسة الانتماء والذي بدوره سيساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**الفرضية الرئيسية الاولى:** اتجاهات الموظفين تعتبر إيجابية نحو الإدارة الالكترونية.

**الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى:**

1. اتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية تعتبر إيجابية.
2. اتجاهات الموظفين نحو الاتصال الالكتروني تعتبر إيجابية.
3. اتجاهات الموظفين نحو الخدمات الالكترونية تعتبر إيجابية

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في تقييم الإدارة الالكترونية

**الفرضيات الفرقية للفرضية الرئيسية الثانية :**

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

**H0:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**H1:**لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**منهج الدراسة**

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها وصفا كميا وكيفيا

## عينة الدراسة

على الباحث في أي دراسة ميدانية القيام بضبط وحصر مجتمع البحث وهذا بغرض معرفته وتكوين فكرة عنه، ومن ثمة اختيار العينة التي تتماشى وطبيعة الموضوع المراد دراسته، وبالرجوع للمجتمع الأصلي المبحوث نجد أن عدد العاملين فيه يقدر بـ: ستين موظفا اخترنا العينة القصدية لاختيار الموظفين العاملين في الوحدات التي مستها الرقمنة فقط، فلا يمكن أن تشمل الدراسة المصالح غير المعنية

بالدراسة ولا العاملين غير المشتغلين بالرقمنة ولهذا تم اختيار العينة القصدية والتي نراها تحقق المطلوب.

**الأساليب الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات :**

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، واجراء اتفاقية التربص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة تم توزيع 30 استبيان على أفراد العينة، ولتحليل بيانات الإستبيان وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية **(SPSS)** [1] الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية على النحو التالي:

**1- اختيار المقياس**

لقد تم اختيار مقياس **ليكارت الخماسي**، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

**المتوسط المعياري** = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي: 1+2+3+4+5/5 = 3.

أما **طول الفئة** فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

**الحد الأقصى** للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي: 5-1 = 4. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة = 5/4 = 0.8. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

**الجدول الرقم (06): درجات الاجابة**

| الاستجابات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

---

[1] SPSS:Statistical Package For Social Sciences

**الجدول رقم(07): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات المو افقة لعينة الدراسة.**

| الاتجاه | المتوسط الحسابي | درجة المو افقة | المستوى |
|---|---|---|---|
| **الاتجاه الأول** | من 1 إلى أقل من 1,80 | غير موافق بشدة | منخفض جدا |
| **الاتجاه الثاني** | من 1,80 إلى أقل من 2.60 | غير موافق | منخفض |
| **الاتجاه الثالث** | من 2,58 إلى أقل من 3,40 | محايد | متوسط |
| **الاتجاه الرابع** | من 3,37 إلى أقل من 4,20 | موافق | مرتفع |
| **الاتجاه الخامس** | من 4,20 إلى 05 | موافق بشدة | مرتفع جدا |

**المصدر: من إعداد الطالبة.**

**نتائج الدراسة:**

**1- نتائج اختبار الفرضيات:**

- **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة على كفاية البنية التحتية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.06)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى المحايدة. وبالتالي نرفض صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة على كفاية البنية التحتية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية".

- **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة على كفاية الاتصال الالكتروني في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.42)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى المحايدة. وبالتالي نرفض صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة على كفاية الاتصال الالكتروني في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

**اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:**

- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة على كفاية الخدمات الالكترونية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.42)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى الموافقة. وبالتالي نقبل صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة على كفاية الخدمات الالكترونية في تسهيل استخدام الادارة الالكترونية.

- **اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية:**
- يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للموافقة نحو الادارة الالكترونية.

- بناء على مخرجات برنامج (Spss v27) ونتائج الدراسة بلغ المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو البنية التحتية (3.19)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرأي يميل إلى المحايدة. وبالتالي نرفض صحة الفرضية أي " يميل الموظفون في مركز الضرائب بتبسة للمحايدة نحو الادارة الالكترونية.

- **الفرضيات الفرقية:**

- **الفرضية 01:**

**H0**:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

**H1**:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للبنية التحتية بمركز الضرائب تبسة.

أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.588 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للبنية التحتية داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية داخل مركز الضرائب تبسة.

- **الفرضية 02:**

**H0**:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

**H1**:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الإلكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للاتصال الإلكتروني بمركز الضرائب تبسة.

أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (2-tailed) = 0.686 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للاتصال الالكتروني داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الالكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

- **الفرضية 03:**

**H0**:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**H1**:لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الالكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

قمنا بإجراء اختبار T لعينتين مستقلتين بغرض الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييمهم للخدمات الإلكترونية بمركز الضرائب تبسة.

أظهرت نتائج اختبار T أنه ليس هناك فرقا دالا إحصائيا بين متوسطات الذكور والإناث، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.314 = (2-tailed) .Sig وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ويفسر ذلك أن تقييم الذكور للخدمات الإلكترونية داخل المؤسسة لا يختلف بشكل معنوي عن تقييم الإناث.

وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الإلكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

**2- نتائج الدراسة:**

عند محاولة قياس اتجاهات الموظفين نحو الادراة الالكترونية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في ( **البنية التحتية، الاتصـــال الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية).** لدى موظفي واطارات مركز الضـــرائب – تبسة-، باستخدم برنامج **(Spss v27)**، توصلت الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- وجود رأي المحايدة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو بعد البنية التحتية ، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.06)، وانحراف معياري (0.705)؛
- وجود رأي المحايدة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو بعد الإتصال الإلكتروني، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.09)، وانحراف معياري (0.718)؛
- وجود رأي الموافقة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو بعد الخدمات الإلكترونية ، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.42)، وانحراف معياري (0.616)؛
- وجود رأي المحايدة لدى موظفي وإطارات بمركز الضرائب –تبسة- نحو الإدارة الإلكترونية، وهذا بمتوسط حسابي قدر ب(3.20)، وانحراف معياري (0.538).

عند محاولة قياس الفروق الاحصائية حسب الجنس (ذكر وأنثى) في تقييم الأبعاد الثلاثة المتمثلة في ( **البنية التحتية، الاتصال الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية).** لدى موظفي واطارات مركز الضرائب –تبسة-، باستخدم برنامج **(Spss v27)**، توصلت الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم البنية التحتية داخل مركز الضرائب تبسة.
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الاتصال الالكتروني داخل مركز الضرائب تبسة.

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقييم الخدمات الإلكترونية داخل مركز الضرائب تبسة.

في هذا الإطار، جاءت هذه الدراسة لمعرفة اتجاهات الموظفين نحو الادارة الالكترونية في مركز الضرائب تبسة، وذلك من خلال تقييم آراء الموظفين حول ثلاثة أبعاد رئيسية: ( البنية التحتية، الاتصال الإلكتروني، الخدمات الإلكترونية). بالاعتماد على استبيان تم تحليله باستخدام برنامجSpss .

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مركز الضرائب بتبسة يسجل مستوى متوسط أي رأي محايد لدى الموظفين والإطارات، مما يعكس بداية نجاح ملحوظ لدى المؤسسة في تعزيز الادارة الالكترونية.

**الملخص**

إن موضوع الدراسة الحالية يحظى بأهمية كبيرة نظرًا لارتباطه بمجموعة من العوامل والمقومات، أبرزها تبنّي المؤسسات للتحول الرقمي، الذي أحدث تغييرات كبيرة على مستوى الأداء والوظائف نتيجة التطورات السريعة التي يشهدها مجال التحول الرقمي. وهذا ما يجعل هذا الموضوع في غاية الأهمية لفهم ومواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

وتنبع أهمية هذه الدراسة وقيمتها العلمية والتنظيمية ضمن مجال العمل من محاولتها فهم اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية، والتي ستُعد انعكاسًا طبيعيًا لتقييم التجربة الجزائرية في مجال الرقمنة. إذ إن اتجاهات الموظفين نحو الإدارة الإلكترونية من شأنها تعزيز الثقة بين مختلف الأطراف المعنية والمؤسسة التي ينتمون إليها، مما سيسهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

*Abstract*

*The subject of the current study is of great importance due to its connection to a set of factors and elements, the most prominent of which is the adoption of digital transformation by institutions, which has brought about significant changes in performance and functions as a result of the rapid developments taking place in digital transformation. This makes this topic of utmost importance for understanding and keeping pace with the ongoing changes in the work environment. The importance of the study and its scientific and organizational value within the field of work stems from its attempt to understand employee attitudes towards e-management, which will be considered a natural reflection of the evaluation of the Algerian experience in the field of digitization. Employees' attitudes towards e-management will enhance trust between stakeholders and the institution of affiliation, which in turn will contribute to achieving the institution's goals.*