مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية
Forum For Economic Studies and Research Journal
المجلد10 / العـدد: 01 (2026)، ص 144 - 165

# دور الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتعزيز التوجه الرقمي في المؤسسات العمومية

## - دراسة ميدانية بمركز الضرائب (CDI) بالأغواط-

# The role of Electronic Management as a Strategic Approach to Enhance Digital Orientation in Public Administrations -A Field Study at the Tax Center (CDI) in Laghouat-

ط.د زيان حبيبة [1]♦، د.العسالي بلقاسم[2]

[1] مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة الجلفة،الجزائر، habiba.ziane@univ-djelfa.dz

[2] مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهبية، جامعة الجلفة، الجزائر، Belgacem.assali@univ-djelfa.dz

تاريخ الاستلام: 2026/02/06 تاريخ القبول: 2026/05/13

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتعزيز التوجه الرقمي في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمركز الضرائب (CDI) بولاية الأغواط. ويأتي هذا البحث في سياق الجهود المتزايدة التي يشهدها القطاع العمومي نحو رقمنة خدماته وتحويلها إلى صيغ إلكترونية تواكب التحولات التكنولوجية المتسارعة..

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 35فرد من موظفي المركز، حيث تضمن الاستبيان محورين رئيسيين: الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي. وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS الإصدار (26) بالاعتماد على أساليب إحصائية وصفية واستنتاجيه كتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية ودرجة التوجه الرقمي بالمؤسسة. كما أظهر نموذج الانحدار الخطي البسيط أن أبرز العوامل المؤثرة في التوجه الرقمي تتمثل في البنية التحتية التكنولوجية وتدريب وتأهيل الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز التوجه الرقمي في المؤسسات العمومية يتطلب الاستثمار المستمر في تحديث الأنظمة الرقمية، وتطوير الكفاءات البشرية، إلى جانب تعزيز الإطار التشريعي والتنظيمي الداعم للتحول الرقمي.

**الكلمات المفتاحية:**الإدارة الإلكترونية، التوجه الرقمي، المؤسسات العمومية، مركز الضرائب بالأغواط.

تصنيف JEL: H83, M15, O33, D73, C83

***Abstract :***

*This study aimed to analyze the role of e-management as a strategic approach to enhancing digital orientation in public institutions, through a field study conducted at the Tax Center (CDI) in Laghouat Province. The research comes within the context of increasing efforts in the public sector to digitize its services and transform them into electronic formats that keep pace with rapid technological developments.*

*The study relied on a questionnaire as a data collection tool, administered to a random sample of 35 employees at the center. The questionnaire included two main dimensions: e-administration and digital orientation. Data were processed using the statistical software SPSS (version 26), employing both descriptive and inferential statistical methods. The results revealed a strong and statistically significant correlation between the level of e-administration implementation and the degree of digital orientation within the institution. The simple linear regression model also showed that the most influential factors affecting digital orientation are technological infrastructure and the training and qualification of human resources. The study concluded that strengthening digital orientation in public institutions requires continuous investment in upgrading digital systems, developing human competencies, and reinforcing the legislative and regulatory framework that supports digital transformation*

***Keywords:*** *e-management, digital orientation, public institutions, Tax center Laghouat*

***JEL classification :****H83, M15, O33, D73, C83*

المؤلف المرسل: زيان حبيبة، habiba.ziane@univ-djelfa.dz

**مقدمة:**

تمثل الإدارة الإلكترونية إحدى الركائز الأساسية لمواكبة التطورات التقنية والتحول الرقمي الذي يشهده العالم في مختلف المجالات ،فهي إطار شامل يتضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين أداء المؤسسات وتسهيل تقديم الخدمات وتعزيز الكفاءة والإنتاجية حيث تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى خفض تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات وهو ما سيترتب عليه زيادة ربحية المنظمة وزيادة كفاءة تشغيلها كما أنها تقلل من الجهد والوقت وتساهم في ترشيد النفقات **(هلالي وآخرون،2010،ص78-79)**، خاصة في المؤسسات العمومية التي تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتقليص الفاقد من الموارد . إن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية يتطلب تبني نماذج إستراتيجية تعتمد على تحديث البنى التحتية الرقمية ،ومنظومات المعلومات ،وإعادة تصميم العمليات الإدارية بشكل يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي .كما يقتضي ذلك تهيئة بيئة تنظيمية داعمة تتسم بالمرونة والتفاعل مع التحولات التكنولوجية المستمرة ،بالإضافة إلى تفعيل دور الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير المستمرين كما تتسم الإدارة الإلكترونية بأنها أداة تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات وذلك من خلال تسهيل الوصول للمعلومات عبر التنسيق بين الإدارات الحكومية والقضاء على البيروقراطية والفساد و تعزيز الشفافية المالية عبر الإفصاح والتدقيق الإلكترونيين والتقارير الرقمية وآليات التغذية الراجعة **(رحلي وولد عابد،2025 ،)**،وهو ما سيضمن تحسين التفاعل مع المواطن ، ويعزز الثقة بين الإدارة والجمهور ،لذلك فإن مكاسب وفوائد تبني الإدارة الإلكترونية تتعدى حدود تحسين الأداء الإداري ،حيث أنها تساهم بشكل مباشر في تطوير بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة ويمكنها أن تفتح آفاقا جديدة للتنمية المستدامة ،وهو ما يتطلب تصورا استراتيجيا واضحا،يركز على قياس الأداء وتحليل النتائج باستمرار ،لضمان تحقيق الأهداف المنشودة ،والتكيف المستمر مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الرقمية الحديثة ، إذ أصبح من الضروري وضع سياسات واضحة تمكن المؤسسات من استغلال التكنولوجيا بشكل فعال ،مع مراعاة الخصوصيات والاعتبارات الأمنية ، وعليه فإن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد وسيلة تقنية ،بل هي عملية توليد قيم إستراتيجية تتطلب قيادة فاعلة ،وجهودا منسقة بين مختلف القطاعات لضمان تحقيق التوجه الرقمي بشكل فعال ومستدام داخل المؤسسات العمومية ،مما يطور من قدرتها على تلبية متطلبات المجتمع وتحقيق أهداف التنمية بفعالية أكبر .

وفي الجزائر أولت الدولة أهمية كبيرة لمشاريع الرقمنة ضمن استراتيجياتها للتحديث الإداري ،ومن أبرزها مشروع الجزائر الإلكترونية ،وذلك قصد إرساء أسس إدارة عصرية تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي غير أن هذا المسعى مازال يواجه تحديات ترتبط بالبنية التحتية ،الكفاءات البشرية والثقافة التنظيمية وعليه تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية ترصد واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية وتحدد دورها في تعزيز التوجه الرقمي ، وفي هذا السياق تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتعزيز التوجه الرقمي داخل المؤسسات العمومية من خلال دراسة ميدانية بمركز الضرائب (CDI) بولاية الأغواط وذلك بغية استجلاء واقع الممارسة وأثرها على التحول الرقمي .

من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

**إلى أي مدى تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز التوجه الرقمي داخل المؤسسات العمومية؟**

ويتفرع عنها الإشكاليات التالية:

1-ماواقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب(CDI) بالأغواط؟

2-ما مستوى التوجه الرقمي لدى موظفي مركز الضرائب؟

3-هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائي بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي؟

4-إلى أي حد يمكن أن تفسر الإدارة الإلكترونية التغير في مستوى التوجه الرقمي؟

وللإجابة عن هذه الإشكاليات تمت صياغة فرضيات البحث على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:**

- **الفرضية الصفرية H0**:لا تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز التوجه الرقمي داخل المؤسسات العمومية .ولايمكن اعتبارها مدخلا استراتيجيا للتحول الرقمي.
- **الفرضية البديلة H1**: تسهم الإدارة الإلكترونية في تعزيز التوجه الرقمي داخل المؤسسات العمومية .ويمكن اعتبارها مدخلا استراتيجيا للتحول الرقمي .

**الفرضيات الفرعية :**

1-بخصوص واقع الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب:

- **الفرضية الصفرية H0**:مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب بالأغواط ضعيف أو غير ذي دلالة
- **الفرضية البديلة H1**:مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب بالأغواط متوسط أو مرتفع أو ذو دلالة

2-بخصوص مستوى التوجه الرقمي لدى الموظفين

- **الفرضية الصفرية H0**: مستوى التوجه الرقمي لدى موظفي مركز الضرائب منخفض ولا يحقق متطلبات التحول الرقمي
- **الفرضية البديلة H1**:مستوى التوجه الرقمي لدى موظفي مركز الضرائب متوسط او مرتفع ويدعم التحول الرقمي.

3-بخصوص العلاقة بين المتغيرين :

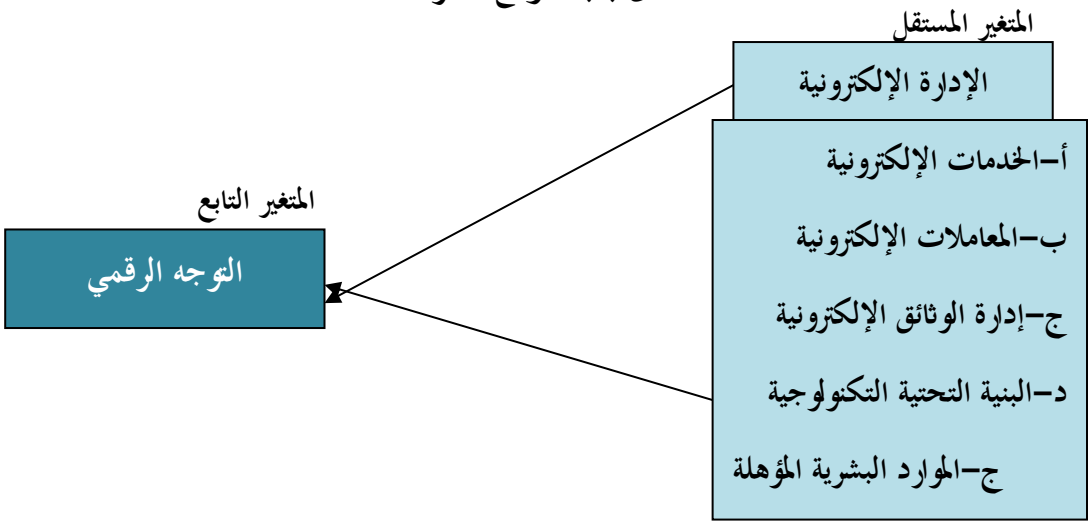
- **الفرضية الصفرية H0**:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي في مركز الضرائب
- **الفرضية البديلة H1**: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي في مركز الضرائب

4-بخصوص تفسير التباين:

- **الفرضية الصفرية H0**:الإدارة الإلكترونية لا تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى التوجه الرقمي لدى موظفي مركز الضرائب
- **الفرضية البديلة H1**:الإدارة الإلكترونية تفسر نسبة معتبرة من التغير في مستوى التوجه الرقمي لدى موظفي مركز الضرائب

**نموذج الدراسة:**

**الشكل (1) نموذج الدراسة**




-يوضح الشكل(1) النموذج النظري للدراسة ،حيث يمثل تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعاده الخمسة : (الخدمات الإلكترونية المعاملات الإلكترونية ،إدارة الوثائق الإلكترونية ، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية المؤهلة) والتي تمثل المتغير المستقل في حين يمثل التوجه الرقمي المتغير التابع ويفترض النموذج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

**-أهمية البحث :**

تنبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب :

**1- الأهميةالعلمية :**إذ يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الإدارة الالكترونية والتوجه الرقمي ،خصوصا في بيئة المؤسسات العمومية الجزائرية .

**2-الأهمية التطبيقية :**حيث يقدم البحث نتائج ميدانية يمكن ان تفيد متخذي القرار في قطاع الضرائب والإدارة العمومية بوجه عام في صياغة سياسات وبرامج فعالة للرقمنة .

**3-الأهمية المستقبلية والاستشرافية :** من خلال إبراز دور العوامل الأساسية التي ينبغي التركيز عليها (البنية التحتية ،الموارد البشرية ،الثقافةالتنظيمية ) في تعزيز التوجه الرقمي ،مما يساعد في إنجاح الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي

**أهداف البحث :**

يهدف هذا البحث إلى :

1-تشخيص واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب (CDI) بالأغواط

2-قياس مستوى التوجه الرقمي لدى موظفي المركز

3-الكشف عن العلاقة بين الإدارة الالكترونية والتوجه الرقمي

4-اختبار مدى تفسير الإدارة الإلكترونية للتغير في مستوى التوجه الرقمي

5-اقتراح توصيات عملية تسهم في تعزيز التوجه الرقمي بالمؤسسات العمومية

**الدرسات السابقة :**

**1-دراسة (رحلي وولد عابد، 2025): دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الإدارة المحلية في الجزائر –دراسة حالة ببلدية الشلف** :سعت هذه الدراسة إلى تقييم دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة المحلية ،من خلال دراسة ميدانية ببلدية .اعتمدت على الاستبيان وتحليل البيانات ،حيث توصلت النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهل الوصول إلى المعلومات وتعزز الرقابة على المسئولين،لكنها تواجه تحديات مثل تفاوت الوصول إلى التكنولوجيا وكذا أمن البيانات .

**2- دراسة (خوخاوي، 2022): "الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية – دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات:**تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء الجماعات المحلية في الجزائر، وذلك عبر التركيز على رقمنة السجلات والمعاملات وتقليص التعقيدات البيروقراطية. تناولت الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي مثل مشروع "الجزائر الإلكترونية"، وأوضحت دور التكنولوجيا في تسهيل تقديم الخدمات العمومية وتعزيز رضا المواطن. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة حالة البلديات.

3-دراسة **(Contributions Of Electronic Management To Algerian ) 2022, Lahouel,Brahimi&Arar Public Institutions Field Study On A Number Of Public Institutionsin The State Of Djelfa In Algeria Using The Saint-amant Model)** : :تتناول الدراسة التطورات التكنولوجية في الإدارة ومدى تجسيد المؤسسات العمومية الجزائرية للعمل الإداري الإلكتروني، بهدف تسهيل الإجراءات وتقريب الإدارة من المواطن. تركز على مساهمات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية الجزائرية، مع دراسة ميدانية في ولاية الجلفة باستخدام مصفوفة نموذج .Saint-Amant تناقش مفهوم الإدارة الإلكترونية، أهميتها (تحسين الخدمات، الشفافية، تشجيع الاستثمار، دعم الاقتصاد)، وأبعادها (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، القيادات الرقمية). تؤكد على التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية لمواجهة التحديات العالمية.

4-دراسة (بن صالح،2023)" دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المؤسسات العمومية الجزائرية :: هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية في الجزائر، التي شهدت تدهورا ملحوظا (ازدحام، طوابير). كما تناقش التحول الرقمي كحل لمشكلات الإدارة التقليدية، مع تعريف الإدارة الإلكترونية كأداة لتوفير الوقت والجهد. تؤكد على وعي الحكومة الجزائرية بحاجة التحول الرقمي لتجنب الإخفاق في المنافسة العالمية. وجدت أن تأثيرها ضعيف حتى الآن، وأن الجزائر بعيدة عن التحول الكامل. توصي بانضمام المؤسسات العمومية والخاصة إلى العالم الرقمي للتقدم المستمر.

5-**دراسة( (Ali ahmed,khalifa,khalifa,Eltarmal&Mustapha,2021(the impact of e-administration on the performance of Government institutions and the improvement of the public Services)** : تناقش الدراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية وتحسين الخدمات العمومية، مع التركيز على تطورها بفضل تقنيات الاتصال والمعلومات. تعرف الإدارة الإلكترونية كتحول من الإدارة التقليدية لتجنب عيوبها (بطء، تعقيد)، وتؤكد أهدافها مثل السرعة، التوفير، ورضا المواطنين. تناولت أهميتها في الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية، مع التركيز على آثارها على الأمن القومي والإصلاح الإداري ، وحددت مميزاتها مثل تسهيل الخدمات وتعزيز المنافسة.

**-التعقيب على الدراسات السابقة :**

بمقارنة هذه الدراسات مع موضوع البحث الحالي نجد أن دراسة **(رحلي وولد عابد 2025 )** ركزت على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال دراسة حالة ببلدية الشلف ،مبرزة أثرها في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحسين الرقابة على المسؤوولين ،في حين اهتمت **(دراسة خوخاوي 2022)**بتبيان أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجماعات المحلية عبر رقمنة السجلات وتقليص التعقيدات البيروقراطية ،أما بالنسبة لدراسة **(Lahouel وآخرون 2022 )** فقد تناولت مساهمات الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية بولاية الجلفة باستخدام نموذج Saint-Amant لإبراز الأبعاد التقنية والتنظيمية .بينما ركزت دراسة **(بن صالح 2023)** على جودة الخدمات العمومية وكشفت أن الجزائر لا تزال بعيدة عن التحول الرقمي الكامل ،من جانب آخر ركزت دراسة **( Ali Ahmed وآخرون 2021)** على البعد الدولي للإدارة الإلكترونية مبرزة انعكاساتها على الأداء الحكومي من زوايا اقتصادية وسياسية وأمنية .ورغم أهمية هذه الدراسات في دعم الإطارين النظري والتطبيقي ،إلا أنها لم تعالج بشكل مباشر الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتعزيز التوجه الرقمي داخل مؤسسة جبائية مثل مركز الضرائب لما له من أهمية في تحصيل ومتابعة ضرائب كبرى المؤسسات ومساهمته في إيرادات الدولة بشكل كبير خصوصا بعد اعتماد الإدارة الالكترونية وهو ما يمنح البحث الحالي قيمة مضافة من خلال سد هذه الفجوة وابراز خصوصية هذا القطاع وأهميته في مسار التحول الرقمي .

**منهجية الدراسة** :بشكل عام اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي ،حيث تم التركيز على وصف المتغيرات موضوع البحث وتوضيح العلاقات القائمة بينها ،إضافة إلى تحليل البيانات المجمعة بغرض الوصول إلى استنتاجات دقيقة وتقديم توصيات عملية،ويعد هذا الاختيار المنهجي متوافقا مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى إبراز دور الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتعزيز التوجه الرقمي في المؤسسات العمومية من خلال الجمع بين الوصف النظري والتحليل التطبيقي للواقع الميداني ،كما ان اعتماد هذا المنهج كان مبررا بكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي يصعب إخضاعها للتجريب المباشر مما يسمح بالحصول على نتائج أكثر واقعية وقابلة للتطبيق .

**1-الجانب النظري للدراسة :**

يتناول هذا الجزء من الدراسة الإطار المفاهيمي لكل من الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي في المؤسسات العمومية ،مع التركيز على تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بهما ،وإبراز أوجه التلاقي والاختلاف بينهما ،كما سيتم التطرق إلى مختلف الأبعاد التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية ،وأهدافها في تحسين جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة والشفافية داخل المؤسسات العمومية وإضافة إلى ذلك سيتم تحليل مفهوم التوجه الرقمي كخيار استراتيجي يفرضه التطور التكنولوجي والتحولات العالمية في مجال الإدارة الحديثة ،وفي سياق أكثر تخصيصا سيسلط هذا الجزء الضوء على دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز التوجه الرقمي في المؤسسات العمومية الجزائرية ،مع تخصيص محور خاص لقطاع الضرائب باعتباره أحد القطاعات الحيوية التي تعرف ديناميكية متزايدة في مجال الرقمنة،وهو ما يجعل دراسة هذا القطاع ذات أهمية عملية وبالغة .

**مفهوم الإدارة الإلكترونية :**

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الإلكترونية باختلاف زوايا النظر إليها ،وذلك بغية إعطائها قدرا كافيا من الشرح الوافي ،نظرا لحداثة المصطلح وتشابكه مع مفاهيم أخرى كالحوكمة الإلكترونية والتحول الرقمي ،حيث

عرفها (ياسين،2010 ص25)أنها منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونيا وعبر الشبكات ، أنها عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت وعرفها **(الغامدي ،1443 هـ ص15)**بانها منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية ،وتهدف إلى تحويل الإدارة من العمل الروتيني التقليدي إلى إدارة إلكترونية مواكبة للتطور تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته ،أما **(نجم،2008 ص120)** فقد عرفها بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في تخطيط وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة ،كما يمكن تعريفها بأنها الإدارة الشاملة التي توظف جميع الطاقات المتاحة من موارد بشرية ومادية وتقنيات وبرمجيات حديثة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة لها وتقديم خدماتها لزبائنها بفعالية أكثر وجهود وتكلفة اقل بما يعزز روح المنافسة لديها مقارنةبالمؤسسات المماثلة لها ويجعل كفة المنافسة راجحة لها وتحقق رضا الجمهور المتعامل معها مما يمدها بأسباب التطوروالنمو المتسارع الذي يشهده العالم من حولنا **(العياط،2015 ص12-13)**.ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للإدارة الإلكترونية بأنها : عملية تحول هيكلي ووظيفي في أسلوب عمل المؤسسات العمومية ،يقوم على إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في مختلف العمليات الإدارية لتحقيق الكفاءة والفعالية والشفافية.

**2.1 خصائص الإدارة الإلكترونية :**

حسب **(أبو النصر،2023)** تتميز الإدارة الإلكترونية عن الإدارة التقليدية بكونها وسيلة فعالة لرفع الكفاءة وتحسين الأداء الإداري، وإدارة بلا ورق تعتمد على التطبيقات التكنولوجية الحديثة، غير مقيدة بالزمان أو المكان، تتميز بالمرونة والتنظيم الشبكي الذكي، وتقوم على الترابط والتواصل الإلكتروني عبر الأنظمة والشبكات الداخلية والخارجية

**3.1 -أهداف الإدارة الإلكترونية :** تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق المرونة والاستقرار في الأداء الإداري بعيدًا عن العوامل الشخصية، وتوفير المعلومات بدقة وسرعة لدعم اتخاذ القرار، وحماية البيانات وضمان سريتها، وترشيد الموارد البشرية مع تشجيع الإبداع والابتكار، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، ونشر ثقافة الشفافية والحوكمة الرشيدة، والمساهمة في بناء مجتمع المعرفة من خلال التعلم المستمر وتوظيف التكنولوجيا الحديثة **(تيش تيش،2014)**

**4.1-أهمية الإدارة الإلكترونية :**تُعدّ الإدارة الإلكترونية أداة إستراتيجية لتحسين الأداء وجودة الخدمات عبر تبسيط الإجراءات وتخفيض التكاليف، وتعزيز التنافسية وتجاوز القيود الجغرافية، مع ضمان أمن المعلومات، بما يدعم تحديث المؤسسات ومواكبة التحول الرقمي. **(بوزكري،2016)**

**5.1-عناصر ومتطلبات الإدارة الإلكترونية :**

تعد الإدارة الإلكترونية أداة حديثة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحويل العمليات الإدارية التقليدية إلى عمليات إلكترونية سريعة ودقيقة ،مما يساهم في تحسين جودة الخدمات العمومية وتفعيل الوسائل الرقمية ووفقا لدراسة كل من **(اسماعيل وبهلول،2021)** و**(زين وحفوظة،2018)** ،تشمل عناصر الإدارة الإلكترونية الأساسية ما يلي :

الأجهزة الإلكترونية (Hardware):تشمل الحواسيب والأجهزة الطرفية التي تشكل الأساس المادي للنظام الإلكتروني،وتساعد في تطوير التنظيمات الإدارية لمواكبة التغيرات البيئية .

البرمجيات(Software) : تشمل البرامج والتطبيقات الإلكترونية التي تستخدم لإدارة العمليات الداخلية وتبادل المعلومات ،مما يقلل من الإجراءات الورقية ويحسن الكفاءة .

شبكات الاتصال(Communication Network): تمثل الشبكات الداخلية والحارجية التي تربط الأجهزة والبرمجيات،مما يتيح تدفق المعلومات بسرعة وأمان لدعم الخدمات الإلكترونية.

الموارد البشرية أو العاملون المعرفيون (KnowledgeWorkers): ويشملون الأفراد ذوي المهارت التقنية والمعرفية اللازمة لتشغيل النظام الإلكتروني ،حيث يساهمون في تفعيل الإدارة الإلكترونية من خلال تدريبهم وتكييفهم مع التغيرات التكنولوجية .وفي هذا السياق أكدت دراستا كل من **(Wairiuko et al., 2018)** و **( Olorunfemi et al., 2023)** أن أن تدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتها التقنية شرط أساسي لنجاح الإدارة الإلكترونية عبر تسهيل التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة والشفافية ،أما **(غريبي ورينوبة،2016)** فكلاهما يرى حسب الدراسة المقدمة أن ن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية يتطلب تهيئة بيئة مناسبة تقوم على توفير بنية تحتية اتصالية متطورة، ووسائل إلكترونية ميسّرة، وتنمية القدرات البشرية عبر التدريب، إلى جانب التمويل الكافي، والإرادة السياسية الداعمة، والتشريعات المنظمة، وضمان الأمن الإلكتروني، مع نشر الوعي وتحفيز المواطنين على استخدام الخدمات الإلكترونية

**2 -: التوجه الرقمي في المؤسسات العمومية :**

**1.2 –الإطار المفاهيمي للتوجه الرقمي :**

يعد التوجه الرقمي أحد أبرز المظاهر التي فرضتها التطورات التكنولوجية الحديثة في بيئة الإدارة والخدمات العمومية، حيث أصبح خياراً استراتيجيا لا غنى عنه لمواكبة التغيرات العالمية. غير أن الإشكالية التي تطرح نفسها بقوة تتمثل في الخلط القائم بين مفهومي التوجه الرقمي والتحول الرقمي؛ فالأول يُعبر عن اتجاه استراتيجي عام نحو اعتماد الأدوات الرقمية وتوسيع استخدامها في مختلف القطاعات **(Egala et al., 2024)**، بينما يشير الثاني إلى سلسلة من التغييرات العميقة والمنسقة في الثقافة والقوى العاملة والتكنولوجيا التي تتيح نماذج تعليمية وتشغيلية جديدة وتحول عمليات المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية وقيمة عروضها **(Brooks& McCormack,2020)**. هذا اللبس في الاستعمال قد يؤدي إلى إعاقة الفهم الدقيق لمسار الرقمنة، ويجعل من الضروري الوقوف على الفوارق الجوهرية بين المفهومين لتوضيح الأسس النظرية والتطبيقية للتوجه الرقمي حيث يعمل هذا الأخير على تبني المؤسسات لتقنيات رقمية كجزء من برنامجها الاستراتيجي وتمركزها حول الأسواق الرقمية والتحولات التي تحدثها هذه التقنيات**(Rupeika-Apoga et al., 2022)**

**2.2-تعريف التوجه الرقمي :**

يمكن تعريفه بأنه المبدأ التوجيهي للمؤسسة لمتابعة الفرص المدعومة بالتقنيات الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية وهو أيضا يعبر عن قرار مؤسسي استراتيجي يمثل نقطة الانطلاق، إذ يعني تبني التقنيات الرقمية كجزء من استراتيجية العمل، وينظر إليه كمبدأ توجيهي لاستثمار الفرص الرقمية بهدف تحقيق ميزة تنافسية **(Escoz Barragan & Becker, 2025)** وبصفة عامة فهو بداية منهجية قبل أي تحول تنظيمي أو ثقافي معمّق وهو الجسر الذي يمهد لعمليات التحول الرقمي هذا الأخير الذي يشير إلى عملية تغيير أساليب العمل والممارسات في المؤسسات والمنظمات باستخدام التقنيات الرقمية، ويتضمن هذا التغيير تغييرات في الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والعلاقة مع العملاء والشركاء، وغيرها، وهناك من ينظر إلى التحول الرقمي على أنه استخدام جميع التقنيات الرقمية المتاحة بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتوفير خدمات أسرع وأفضل **(الجمال وآخرون،2023)**كما يرى

**(O'Brien et al., 2024)** أن التحول الرقمي عملية أعمق وأشمل؛ حيث يعاد بناء العمليات والنماذج التنظيمية، ويتحوّل النشاط الإداري إلى نموذج تشغيلي حديث يعتمد على التكنولوجيا في جوهره، ويشمل تغييرات ثقافية وبنية حقيقية في هيكل العمل او بعبارة أخرى هو مبادرة استراتيجية تهدف إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية عبر جميع مجالات المؤسسة، بهدف تقييم وتحديث العمليات والمنتجات والبنية التحتية التقنية لتعزيز الابتكار السريع والمدفوع بالمستخدم; وعليه يُعرّف التحول الرقمي بأنه إعادة هيكلة شاملة للنماذج والعمليات والقيم التنظيمية داخل المؤسسة باستخدام التقنية، كما يُمثل تغييرا شاملا في نموذج العمل للجهاز، ويشمل التكنولوجيا والعمليات والأفراد**(winikoff,2024 )** (**Bright spot, 2024**)هذه التحولات تتعدى مجرد الاعتماد على الأدوات الرقمية، لتشمل الثقافة المؤسسية والأدوار والهيكلية التنظيمية.

**3.2-أهمية التوجه الرقمي :** تكمن أهمية التوجه الرقمي في كونه عاملا استراتيجيا لدعم الابتكار وتحقيق الأداء التنظيمي المتميز، حيث يعكس التزام المؤسسات بتبني التقنيات الرقمية وتحسين قدراتها الابتكارية ومرونتها في مواجهة التغيرات البيئية**(Zhang et al., 2025)** كما يسهم التوجه الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الإجراءات وتقليل البيروقراطية، مما يعزز الشفافية والمساءلة وثقة المواطنين **(Elhilali, 2025)** و يعزز الشفافية والمساءلة عبر استخدام النظم الرقمية يمنح إمكانية تتبع الإجراءات، الإطلاع على المعاملات، وتوفير آليات للمراقبة مما يقلل من فرص الفساد ويعزز الثقة بين المواطن والإدارة ويساهم في الاستجابة للتحديات المعاصرة كالتحول في متطلبات المواطنين، الأزمات الصحية (كما في جائحة كورونا)، والرهانات الأمنية والتكنولوجية المتغيرة حيث تجعل الرقمنة وانتهاج التوجه الرقمي الإدارات أكثر مرونة وقدرة على التكيف **(Ouboumlik,OuazzanI Touhami ,2024 )** أما (**2025Zulay et al**,)فيرون أنه يرفع الكفاءة الاقتصادية ويرشد الموارد اذ انه يساعد على خفض التكاليف التشغيلية ، وتحسين استغلال الموارد المالية والبشرية ، ويعزز التنسيق بين الإدارات (**بضياف ،2021**) و يمكن الإدارة العمومية من جمع معلومات دقيقة تساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على تحليل البيانات الرقمية الضخمة (**Hardianto et al., 2025**)،بوجه عام يمكن القول أن الرقمنة، ركيزة أساسية للتوجه الرقمي، تُحدث الإدارة العمومية، تعزز جودة الخدمات، تبسط الإجراءات، تحسن الكفاءة، وتزيد ثقة المواطن بالإدارة( **(عاشور،2021).**

**3- العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي:**

تُعد الإدارة الإلكترونية الأداة التنفيذية التي تُجسّد التوجه الرقمي داخل المؤسسات العمومية من خلال تحويل الرؤى الرقمية إلى خدمات وإجراءات عملية، حيث يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى كفاءة تطبيقها في استخدام التكنولوجيا وتبسيط العمليات **(الهلالي وآخرون، 2010) .(Heeks,2018 )** ، ومع تسارع الرقمنة في قطاع الخدمات العامة، أصبح التحول الرقمي تغييرا استراتيجييا يشمل الأبعاد التقنية والتنظيمية والثقافية، ويتطلب تطوير البنية التحتية وقدرات الموارد البشرية. وتشير دراسات حديثةNguar) ، 2022؛Hamidani & Hamdani ، (2024إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل ركيزة أساسية لإصلاح الإدارة العمومية وتحسين الخدمات، غير أن نجاحها يظل رهين توفر البنية التكنولوجية والكفاءات البشرية، مما يجعلها الحاضنة الأساسية التي يتبلور من خلالها التوجه الرقمي ويضمن استدامته.

**4-مساهمة الإدارة الإلكترونية في تعزيز التوجه الرقمي في قطاع الضرائب :**

جاءت رقمنة قطاع الضرائب في الجزائر كجزء من التحول نحو الإدارة الإلكترونية، مدفوعا بالتطورات التكنولوجية مثل انتشار الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكان الهدف الرئيسي هو الانتقال من الإدارة التقليدية إلى

نموذج رقمي يعتمد على السرعة، الدقة، الشفافية، وتقليص الإجراءات الإدارية لتحسين الخدمة العمومية وتطوير الأداء الضريبي. حيث شملت خطوات هذا التوجه الرقمي العناصر التالية :

**1.4-اعتماد التكنولوجيا الرقمية في الإدارة الضريبية** :بدأت المديرية العامة للضرائب في الجزائر بإجراءات تنظيمية مثل إنشاء موقع إلكتروني رسمي مثل (mfdgi.gov.dz )لتقديم خدمات عبر الإنترنت، مما يتيح التواصل الخارجي بين المؤسسات والمواطنين دون وسطاء. هذا يشمل رقمنة إجراءات الترقيم الجبائي (الحصول على رقم التعريف الضريبي إلكترونيا) وتبسيط النماذج الإدارية.**(موقع المديريةالعامة للضرائب،2025)**

**2.4-الانتقال إلى معاملات إلكترونية** :أدى ذلك إلى تحسين جودة الخدمات من خلال تقليل الزمن والجهد، وزيادة الكفاءة. على سبيل المثال، سجل الموقع الرسمي زيادة في الزيارات بنسبة 2.32% بين 2017 و2018 (1,274,206 زيارة) ، مما يعكس انتشار الاستخدام الرقمي.**(قوراري،بن عبو2020)**

**3.4-نظام الجودة المرجعية للخدمة** :الذي أأطلق سنة 2012 لتقييم وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمكلفين بالضريبة، وشمل 23 مركز ضرائب و24 مديرية كبرى للمؤسسات، وأظهر ارتفاع مؤشرات الجودة من 74.26% سنة 2017 إلى 79.96% سنة 2018.**(بلول،2023)**

**4.4-الخدمات الرئيسية مثل "جبايتك" ،مساهمتك" ،"قسيمتك" و"طابعكم"** :وتشمل هذه الخدمات الاستفادة من البوابات الالكترونية التالية :

**أ-بوابة جبايتك :(Jibayatik)** : هي بوابة إلكترونية رئيسية للمديرية العامة للضرائب تهدف إلى رقمنة الإجراءات الجبائية، وتتيح التصريح ودفع الضرائب إلكترونيًا، الحصول على الوثائق الضريبية، والاستعلام عن الحالة الضريبية دون الحاجة للتنقل. تهدف إلى توفير الوقت، تعزيز الشفافية، وتبسيط الإجراءات للمواطنين والمؤسسات، وتعمل ضمن برنامج "الجزائر الإلكترونية."

**ب-بوابة مساهمتك :(Moussahamtic)** : مكملة لـ"جبايتك"، وتركز على المناطق التي لا تتوفر فيها خدمات "جبايتك" كاملة، خاصة للمهنيين والمكلفين الجدد. تقدم خدمات التصريح والدفع الإلكتروني للضرائب، إصدار الوثائق الضريبية، والاستعلام عن الالتزامات، ما يتيح الوفاء بالواجبات الجبائية عن بعد، ويعزز مرونة الخدمة العامة ويحد من التهرب الضريبي عبر الرقابة الرقمية.

**ج-بوابة قسيمتك(Qassimatouka)**:بوابة "قسيمتك" هي منصة إلكترونية أطلقتها المديرية العامة للضرائب في الجزائر في مارس 2025، تتيح شراء قسيمة السيارات السنوية عبر الإنترنت. يمكن الوصول إليها عبر الموقع الالكتروني :https://qassimatouka.mf.gov.dz/، حيث يدخل المستخدم رقم تسجيل السيارة، يدفع باستخدام بطاقة "الذهبية" أو تحويل بنكي، ويحمل القسيمة بصيغة (PDF) فورا. تم تمديد الاشتراك حتى 30 أبريل 2025، مما يعزز الراحة ويدعم التحول الرقمي للخدمات **(موقع المديرية العامة للضرائب ،2025).**

**د-بوابة "طابعكم(Tabioukom) "**: وهي منصة رقمية أطلقتها المديرية العامة للضرائب بالجزائر في أغسطس 2024 لتسهيل دفع واستخراج حقوق الطوابع الجبائية إلكترونيا دون الحاجة للمكاتب الإدارية. تغطي طوابع المركبات والشاحنات والوثائق الرسمية وغيرها، ويمكن الوصول إليها عبر https://tabioukom.mf.gov.dz/، حيث يدخل المستخدم بيانات الطابع ويدفع إلكترونيا لتحميله فورا بصيغة .PDF توفر المنصة الوقت والجهد، تعزز الشفافية والتحصيل الضريبي، وتتيح لأعوان الجمارك التحقق من الطوابع مباشرة عند المنافذ الحدودية (موقع المديرية العامة للضرائب،2025 )

**5-. الإطار التطبيقي والتحليلي للدراسة: دراسة ميدانية**

**1.5-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مركز الضرائب(CDI )بالأغواط :**

يُعد مركز الضرائب (CDI) مركز تسيير موحد أُنشئ في 26 ديسمبر 2012، يضم تحت إشراف رئيسه مختلف مهام التسيير الجبائي، ليكون المحاور الوحيد للمكلفين بالضريبة الخاضعين للنظام الحقيقي وغير التابعين لمديرية كبريات المؤسسات. وينشط المركز في مجالات الوعاء من خلال تسيير الملفات الجبائية ومسكها، والتحصيل عبر إعداد الجداول وتحصيل الضرائب والرسوم، إضافة إلى الرقابة الجبائية ومراقبة التصريحات، ومعالجة المنازعات الإدارية والقضائية، إلى جانب مهام الاستقبال والإعلام وتسيير الإجراءات الإدارية ونشر المعلومات الجبائية.

**2.5-مجتمع الدراسة :**تم تطبيق هذه الدراسة على مركز الضرائب (CDI)بالأغواط

**3.5-عينة الدراسة :** تم اختيار عينة عشوائية من 38 موظف تم توزيع الاستبيانات عليهم و تم استرجاعها كاملة منها 03 استبيانات غير صالحة للدراسة وعليه اعتمدت الدراسة على 35 استبيانا صالحا والجدول التالي يمثل عملية التوزيع :

**الجدول (01) توزيع الاستبيانات ومعدل صلاحيتها للدراسة**

| البيان | الموظفون والعمال | النسبة |
|---|---|---|
| **الاستبيانات الموزعة** | 38 | %100 |
| **الاستبيانات المسترجعة** | 38 | %100 |
| **الاستبيانات الملغاة** | 03 | %7.89 |
| **الاستبيانات الصالحة للدراسة** | 35 | %92.10 |

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

**4.5-أداة البحث** :اعتمد الباحثان في الدراسة على استبيان مكوّن من ثلاثة محاور وهي :

**-أولا:محور البيانات الشخصية** :ويضم كلا من الجنس ،السن المستوى التعليمي والخبرة المهنية

**ثانيا-محور الإدارة الإلكترونية** :ويضم خمس فقرات وهي :

أ-الخدمات الإلكترونية

ب-المعاملات الإلكترونية

ج-إدارة الوثائق الإلكترونية

د-البنية التحتية التكنولوجية

ج-الموارد البشرية المؤهلة

**ثالثا-محور التوجه الرقمي** :ويضم أيضا خمس فقرات :

أ-الإستراتيجية الرقمية

ب-ثقافة الابتكار

ج-تجربة العملاء الرقمية

د-العمليات التشغيلية الرقمية

هـ-البيانات والتحليلات

**5.5--مقياس الدراسة :**

تم اختيار مقياس "ليكرت (Likert) " الخماسي حيث يعد من أهم وأكثر المقاييس استخداما في قياس الميول، الرغبات، والأفكار. وعلى الرغم من أنه نشأ في ميدان علم النفس، إلا أنه يستخدم اليوم على نطاق واسع في بحوث الطب والسلوك التجاري والوظيفي والعديد من الميادين الأخرى. طوره العالم الأمريكي (رنسيس ليكرت،Rensis likert) عام 1932 .(Likert, 1932)، وفي هذه الدراسة تم اسقاط الإجابات الموجودة في محاور الدراسة على هذا المقياس الذي تتراوح درجاته ما بين (1) و (5)، والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (2): درجات المو افقة لمقياس ليكرت الخماسي**

| درجات المو افقة | غير مو افق جدا | غير مو افق | محايد | مو افق | مو افق جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| مستوى المو افقة | [1; 1.8] | [1.81; 2.60] | [2.61; 3.40] | [3.41; 4.20] | [4.21; 5] |

**المصدر:من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة**

**6.5-الإجراءات الإحصائية** :تم استخدام SPSS v26لإجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية

**-1.6.5-الخصائص الديموغر افية للعينة:**

**الجدول (03) الخصائص الديموغر افية للعينة**

| البيان | | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 17 | %48.6 |
| | أنثى | 18 | %51.4 |
| السن | أقلمن 25 سنة | 6 | %17,1 |
| | من 25 إلى 35 سنة | 6 | %17,1 |
| | من 36 إلى 45 سنة | 12 | %34,3 |
| | من 46 إلى 55 سنة | 8 | %22,9 |
| | أكثر من 55 سنة | 3 | %8,6 |
| المستوى التعليمي | **ثانوي** | 5 | %14,3 |
| | **ليسانس** | 19 | %54,3 |
| | **ماستر** | 8 | %22,9 |
| | **معهد أو مدرسة متخصصة** | 3 | %8,6 |
| الخبرة | **أقلمن 5 سنوات** | 6 | %17,1 |
| | **من 5 إلى 10 سنوات** | 6 | %17,1 |
| | **من11إلى 15 سنة** | 10 | %28,6 |
| | **أكثر من 15سنة** | 13 | 37,1% |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

يتضح من الجدول رقم (03) أن توزيع عينة الدراسة حسب الجنس كان متقاربا، حيث بلغ عدد الذكور 17 بنسبة (48.6%)، في حين بلغ عدد الإناث 18 بنسبة (51.4%)، مما يشير إلى تمثيل متوازن نسبيا بين الجنسين داخل مجتمع الدراسة.

أما بالنسبة إلى العمر، فقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلا هي فئة الأعمار ما بين (36–45 سنة) بنسبة (34.3%)، تليها فئة (46–55 سنة) بنسبة (22.9%)، ثم فئة أقل من (25 سنة) وفئة (25–35 سنة) بنسبة متساوية (17.1%) لكل منهما، في حين مثلت فئة أكثر من (55 سنة) أدنى نسبة (8.6%). وهذا يعكس أن أغلب موظفي مركز الضرائب ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة تتميز بخبرة مهنية واستقرار وظيفي.

وفيما يتعلق بـ المستوى التعليمي، فقد تبين أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة الليسانس بنسبة (54.3%)، تليها فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة (22.9%)، ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة (14.3%)، وأخيرا فئة خريجي المعاهد والمدارس المتخصصة بنسبة (8.6%)، مما يدل على أن أغلب العاملين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي يؤهلهم للتعامل مع متطلبات الإدارة الإلكترونية.

أما متغير الخبرة المهنية، فقد بينت النتائج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين (11–15 سنة) بنسبة (37.1%)، تليها فئة من لديهم أكثر من (15 سنة) بنسبة (28.6%)، ثم فئتا (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة متساوية (17.1%) لكل منهما، مما يعكس وجود قاعدة بشرية تتمتع بخبرة معتبرة تسهم في دعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي.

**2.6.5--اختبار التوزيع الطبيعي:**

لتحقق من طبيعية توزيع البيانات، تم اعتماداختبار(Shapiro–Wilk )نظرًا لصغر حجم العينة .(n=35) والجدول التالي يوضح ذلك :

**الجدول (03) اختبار التوزيع الطبيعي**

| | Shapiro wilk test | | |
|---|---|---|---|
| | قيمة Z المحسوبة | درجة الحرية | مستوى الدلالة sig |
| الإدارة الإلكترونية | 0,9510 | 35 | 0.124 |
| التوجه الرقمي | 0,8400 | 35 | 0.000 |

**المصدر من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

أظهرت النتائج أن قيمة Sig تجاوزت مستوى الدلالة 0.05، بالنسبة لمتغير الإدارة الالكترونية مما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث بلغت قيمته (0.124) وهي قيمة اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ، في حين كانت قيمة SIGبالنسبة للتوجه الرقمي (0.00) وهي قيمة اقل من (0.05) مما يعني أن التوجه الرقمي لا يتبع التوزيع الطبيعي وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط غير البرامتري(Spearman )لتحليل العلاقة بين المتغيرين

**3.6.5-صدق وثبات أداة الدراسة أو اختبار الموثوقية:**قصد التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة وموثوقيتها تم اختبار محاور الدراسة عن طريق معامل (alpha cronbach) حيث تم اختبار محوري الإدارة الالكترونية ومحور التوجه الرقمي بشكل فردي ثم اختبار كلي للدراسة كاملة وكانت النتائج كالآتي :

**الجدول(04) صدق وثبات أداة الدراسة او اختبار الموثوقية**

| محاور الدراسة | عدد الفقرات | معامل الثبات (ألفا كرونباخ) |
|---|---|---|
| **الإدارة الالكترونية** | 17 | 0.821 |
| **التوجه الرقمي** | 15 | 0.983 |
| **المجموع الكلي** | 32 | 0.941 |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحور الإدارة الإلكترونية (0.821) ولمحور التوجه الرقمي (0.983)، أما لمجمل الدراسة فبلغ (0.941)، وهي قيم مرتفعة تعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، مما يؤكد ثبات الأداة ومصداقيتها في قياس المتغيرات محل الدراسة.

**4.6.5- الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الرئيسة :**

هدف هذا الجزء من الدراسة إلى تقديم تحليل وصفي للمتغيرات الرئيسية المكونة للنموذج، والمتمثلة في الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ويسمح هذا التحليل بفهم الاتجاهات العامة لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي في مركز الضرائب (CDI) بالأغواط، كما يمكن من تحديد درجة التجانس أو التباين في إجابات المبحوثين، مما يشكل قاعدة أولية لتفسير النتائج اللاحقة واختبار فرضيات الدراسة. والجدول التالي يبين ذلك :

**الجدول(05) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات عينة الدراسة**

| | عدد التكرارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة المو افقة |
|---|---|---|---|---|
| **محور الإدارة الإلكترونية** | 35 | 3,1445 | 0,509300 | متوسطة |
| **الخدمات الإلكترونية** | 35 | 3,4514 | 0,980210 | مرتفعة |
| **المعاملات الإلكترونية** | 35 | 3,4000 | 0,761830 | متوسطة |
| **إدارةالوثائقالإلكترونية** | 35 | 2,9619 | 0,660620 | متوسطة |
| **البنيةالتحتية التكنولوجية** | 35 | 2,8762 | 0,472000 | متوسطة |
| **الموارد البشرية المؤهلة** | 35 | 2,8286 | 0,764280 | متوسطة |
| **محور التوجه الرقمي** | 35 | 3,2267 | 0,848400 | متوسطة |
| **الإستر اتيجية الرقمية** | 35 | 3,7143 | 0,616460 | مرتفعة |
| **ثقافة الابتكار** | 35 | 3,1048 | 0,982760 | متوسطة |
| **تجربة العملاء الرقمية** | 35 | 3,0190 | 0,999810 | متوسطة |
| **العمليات التشغيلية الرقمية** | 35 | 2,8476 | 0,897870 | متوسطة |
| **البيانات والتحليلات** | 35 | 3,4476 | 0,839950 | مرتفعة |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

لتحديد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمركز الضرائب (CDI) بالأغواط، تم تحليل محور الإدارة الإلكترونية ككل حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.14) بانحراف معياري قدره (0.50)، مما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع لتطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز الضرائب محل الدراسة على العموم مما يشير إلى درجة اعتماد مقبولة تسمح بتفعيل آليات التسيير الإلكتروني بصورة متنامية. أما بشكل مفصل فقد تم تحليل فقرات هذا المحور كل على حدا حيث تمثلت هذه العناصر في كل من البنية التحتية التكنولوجية، المعاملات الإلكترونية، الخدمات الإلكترونية، وتأهيل الموارد البشرية وأظهرت النتائج أن الخدمات الإلكترونية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.45)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتطوير قنوات تقديم الخدمات رقمياً، تليها المعاملات الإلكترونية بمتوسط (3.40) والتي تشير إلى اعتماد نسبي للإجراءات الإدارية عبر الأنظمة الرقمية في المقابل سجّلت البنية التحتية التكنولوجية أدنى متوسط (2.96)، وهو ما يدل على وجود تحديات تقنية مرتبطة بالأجهزة والأنظمة، بينما جاء تأهيل الموارد البشرية في مرتبة منخفضة (2.82)، ما يدل على أن البنية البشرية ما تزال تمثل عائقا نسبيا أمام التحول الرقمي رغم توفر بنية تكنولوجية مقبولة وهذا ما يبرز الحاجة إلى المزيد من التكوين في مجال الرقمنة .

و فيما يتعلق بالتوجه الرقمي بوجه عام ،فقد بلغ المتوسط الحسابي له (3.22) بانحراف معياري (0.84)، ما يعكس اتجاها إيجابيا معتدلا نحو التحول الرقمي لدى الموظفين،و أظهرت النتائج من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الفرعية ، أن الممارسات الرقمية جاءت في الصدارة بمتوسط (3.56)، تليها الثقافة الرقمية بمتوسط (3.47)، ثم العمليات التشغيلية الرقمية بمتوسط (2.84)هذه النتائج تشير إلى أن الموظفين يتمتعون بدرجة وعي رقمية متقدمة، غير أن التحديات التقنية والتنظيمية لا تزال تمثل عائقا أمام التحول الرقمي الشامل.وبناء على هذه النتائج، تم رفض الفرضيتين الصفريتين المتعلقتين بضعف تطبيق الإدارة الإلكترونية وانخفاض مستوى التوجه الرقمي، وقبول الفرضيتين البديلتين اللتين تؤكدان وجود مستوى متوسط إلى مرتفع من تطبيق الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي داخل المركز.

**5.6.5-اختبار النتائج ومناقشة الفرضيات:**

**أ-اختبار و تحليل الارتباط :**

لتحقق من الفرضية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي داخل مركز الضرائب (CDI) بالأغواط، تم استخدام **معامل ارتباط سبيرمان Spearman's) (rho**نظرا لعدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي في أحد المتغيرين كما بين اختبار.Shapiro–Wilk

**الجدول رقم (06) معامل ارتباط سبيرمان بين الإدارة الإلكترونية بعناصرها والتوجه الرقمي**

| المتغير التابع :التوجه الرقمي<br>المتغير المستقل :الإدارة الإلكترونية | معامل الارتباط سبيرمان | قيمة sig | تفسير العلاقة |
|---|---|---|---|
| الخدمات الإلكترونية | 0.126- | 0.472 | علاقة ضعيفة وسالبة وغير دالة إحصائيا |
| المعاملات الإلكترونية | 0.003- | 0.988 | لا توجد علاقة معنوية بين الفقرتين |
| إدارة الوثائق الإلكترونية | 0.897 | 0.000 | علاقة قوية جدا ودالة عند مستوى المعنوية (0.01) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| البنية التحتية التكنولوجية | 0.849 | 0.000 | علاقة قوية جدا ودالة عند مستوى المعنوية (0.01) |
| الموارد البشرية المؤهلة | 0.956 | 0.000 | علاقة موجبة وشديدة القوة عند مستوى المعنوية 0.01) |
| الإدارة الإلكترونية | 0.557 | 0.01 | علاقة موجبة وجيدة ودالة عند مستوى (0.01) |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

تم اختبار مدى ارتباط فقرات المتغير المستقل(الإدارة الإلكترونية) بفقراتها بالمتغير التابع الذي يمثل التوجه الرقمي حيث أظهرت النتائج أن :إدارة الوثائق الالكترونية ،البنية التحتية التكنولوجية و الموارد البشرية المؤهلة هي الأكثر ارتباطًا بالتوجه الرقمي، حيث تمثل الجوانب التطبيقية والوظيفية للإدارة الإلكترونية (مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية، البنية التحتية الرقمية، والتكوين البشري ،بينما لم تُظهر المعاملات الإلكترونية والخدمات الإلكترونية علاقات دالة، ما يشير إلى أن بعض الجوانب الإدارية أو الإجرائية في الإدارة الإلكترونية لا تؤثر بشكل مباشر على التوجه الرقمي في الوقت الحالي.

و بوجه عام يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين متغيري البحث الرئيسين بلغت ($\rho = 0.557$)عند مستوى دلالة ($Sig = 0.001$)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي في مركز الضرائب بالأغواط. وبناءً على ذلك، ترفض الفرضية الصفرية(H0) وتقبل الفرضية البديلة(H1) التي تنص على وجود علاقة دالة بين المتغيرين، وهو ما يعكس أن ارتفاع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية يقترن بزيادة في مستوى التوجه الرقمي لدى الموظفين هذه النتيجة تؤكد أن تعزيز ممارسات الإدارة الإلكترونية يسهم مباشرة في تنمية التوجه الرقمي لدى الموظفين، مما يعزز من فعالية التحول الرقمي في القطاع العمومي.

قبل أن نتطرق إلى اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بمتغيرات الدراسة ،وجب اختبار قوة الارتباط وقوة معامل التحديد وهذا ما يمكن إثباته عن طريق النموذج الخطي للانحدار

**ب-ملخص نموذج الانحدار :**

**الجدول (07) : ملخص نموذج الانحدار**

| معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل $Adjusted\ R^2$ | الخطأ المعياري |
|---|---|---|---|
| 0.946 | 0.895 | 0.877 | 29.77 |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

لاختبار قدرة أبعاد الإدارة الإلكترونية على التنبؤ بمستوى التوجه الرقمي، تم استعمال نموذج الانحدار. وقد أظهرت النتائج أن النموذج الكلي يعد معنويا إحصائيا عند مستوى دلالة($Sig = 0.000$) ، مع قيمة تفسير مرتفعة لمعامل التحديد حيث بلغت0.895 ، مما يعني أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تفسر حوالي 89.5% من التغير في مستوى التوجه الرقمي، وهي نسبة عالية جدا تؤكد قوة النموذج.

**ج-تحليل الفرضية الرئيسية** : لإثبات الفرضية القائلة بوجود ارتباط بين الإدارة الإلكترونية جملة وبين التوجه الرقمي ،تم اعتماد اختبار تباين انحدار المتغيرات فيما بينها «*ANOVA*» ،والهدف هو إيجاد علاقة الارتباط بين هذين المتغيرين ثم إيجاد العلاقة بين المتغيرات الفرعية وبين المتغير التابع وقد كانت النتائج كالآتي :

**-إختبار الانحدار «*ANOVA*» :**

**الجدول (08): تحليل تباين الانحدار «*ANOVA*»**

| النموذج | مجموع مربعات التباين | قيم الحرية | متوسط مربعات التبيان | قيمة F المحسوبة | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| الانحدار | 21,901 | 5 | 4.380 | 49,394 | 0.000 |
| البواقي | 2,572 | 29 | 0.089 | | |
| المجموع | 24,473 | 34 | | | |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

من الجدول أعلاه ،يتضح لنا أن قيمة F تساوي :49.394و قيمة المعنوية المقابلة لها تساوي:0.000 ،وهي قيمة أقل من مستوى 0.01 ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ارتباط بين الإدارة الالكترونية والتوجه الرقمي ، ونؤكد الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والتوجه الرقمي بمركز الضرائب .

**د-اختبار الفرضيات الفرعية** : تم اختبار الفرضيات الجزئية عن طريق اختبار T وذلك لاختبار معنوية كل متغير على حدا ،وذلك عند مستوى الدلالة :0.01 وكانت مخرجات الاختبار عبر الجدول التالي :

**الجدول (9) : اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا لإحصائية T**

| محاور الإدارة الإلكترونية | B | الخطأ المعياري | BETA | T | مستوى المعنوية (sig) |
|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الإلكترونية | ,1510 | ,4370 | __ | ,3450 | ,7330 |
| المعاملات الإلكترونية | ,1320- | ,0850 | ,1520- | -1,550 | ,1320 |
| إدارة الوثائق الإلكترونية | ,0750 | ,1090 | ,0680 | ,6900 | ,4950 |
| البنية التحتية التكنولوجية | ,1330 | ,1450 | ,1030 | ,9160 | ,3670 |
| الموارد البشرية المؤهلة | ,1540 | ,1840 | ,0860 | ,8370 | ,4090 |

**المصدر:من إعداد الباحثين باستخدام مخرجات SPSS**

من الجدول السابق تظهر لنا النتائج التالية :

**الفرضية الفرعية الأولى:**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الإلكترونية والتوجه الرقمي

-تظهر نتائج الانحدار أن قيمة معامل الانحدار للمتغير الخدمات الإلكترونية بلغت B = 0.151 وقيمة T = 0.345، وهي قيمة غير معنوية بالنظر إلى مستوى الدلالة Sig = 0.733، وهي أكبر من 0.01.

وبالتالي لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات الإلكترونية والتوجه الرقمي،ونرفض الفرضية البديلة التي تفترض وجود علاقة معنوية بينهما.ومنه نستنتج أن هذا البعد لا يمارس تأثيرا جوهريا على مستوى التوجه الرقمي بمركز الضرائب.

**الفرضية الفرعية الثانية:**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعاملات الإلكترونية والتوجه الرقمي ،وتظهر نتائج معامل الانحدار المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية أن قيمة B = -0.132وقيمة T = -1.550، وهي غير دالة إحصائيا لأن قيمة Sig=0.132أكبر من 0.01.

وعليه، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا البعد والتوجه الرقمي، ويتم رفض الفرضية البديلة وهذا يشير إلى أن المعاملات الإلكترونية كما تمارس حاليا لا تؤثر بشكل ملموس في تعزيز التوجه الرقمي داخل المؤسسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوثائق الإلكترونية والتوجه الرقمي.

وفقا لمخرجات النموذج، بلغت قيمة معامل الانحدار B = 0.075وقيمة T = 0.690، مع مستوى دلالة Sig = 0.495، وهو أكبر بكثير من 0.01.

وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوثائق الإلكترونية والتوجه الرقمي،

ولا يمكن رفض الفرضية الصفرية، بينما يتم رفض الفرضية البديلة.

وهذا يدل على أن هذا العنصر لا يمثل عاملا مباشرا في تفسير مستوى التوجه الرقمي في الوقت الحالي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية والتوجه الرقمي.

توضّح نتائج الانحدار أن قيمة B = 0.133وقيمة T = 0.916، مع مستوى دلالة Sig = 0.367، وهي غير دالة إحصائيًا عند مستوى 0.01وعليهلا ترفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة معنوية بين البنية التحتية والتوجه الرقمي،ويتم رفض الفرضية البديلة،وهذا يشير إلى أن البنية التحتية المتوفرة رغم أهميتها النظرية، إلا أن تأثيرها الفعلي على التوجه الرقمي ما يزال محدودًا.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة والتوجه الرقمي.

أظهرت نتائج الانحدار أن معامل الانحدار الخاص بالموارد البشرية بلغ B = 0.154وقيمة T = 0.837، بمستوى دلالة Sig = 0.409، وهي قيمة تفوق 0.01، وبالتالي فهي غير دالة إحصائيا.

وعليه، لا يمكن رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية المؤهلة والتوجه الرقمي،ويتم رفض الفرضية البديلة ويستنتج أن هذا العنصر رغم أهميته النظرية، إلا أنه لا يمارس تأثيرا بارزا في تشكيل التوجه الرقمي ضمن عينة الدراسة.

**الخلاصة العامة لتحليل نموذج الارتباط والانحدار المتعدد :**

أظهرت نتائج معامل الارتباط (Spearman) وجود علاقات ارتباط دالة إحصائيا بين بعض أبعاد الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي، ما يشير مبدئيا إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. إلا أن نتائج الانحدار المتعدد لم تُظهر دلالة إحصائية لأي من الأبعاد الخمسة عند إدراجها مجتمعة في النموذج، وهو ما يعكس اختلافا واضحا بين نتائج الاختبارين ويمكن تفسير هذا الاختلاف بوجود ما يعرف بـتعدد الترابط الداخلي(Multicollinearity) بين أبعاد الإدارة الإلكترونية، حيث تظهر النتائج أن هذه الأبعاد مترابطة بشدة فيما بينها، وتمثل أجزاء من منظومة واحدة أكثر من

كونها عناصر مستقلة بذاتها. وفي مثل هذه الحالات، يصبح من الصعب على نموذج الانحدار تحديد تأثير كل بعد على حدة، لأن تأثيراتها تتداخل داخل النموذج لتشكل تأثيرا كليا واحدا،وبناء على ذلك، فإن عدم دلالة معاملات الانحدار لا يعني غياب تأثير الإدارة الإلكترونية، وإنما يدل على أن التأثير يتم بشكل جماعي عبر المنظومة ككل وليس من خلال بعد واحد منفرد. وهذا يتماشى مع طبيعة الإدارة الإلكترونية بوصفها عملية متكاملة تتطلب تنسيقا بين الخدمات الإلكترونية، والمعاملات الرقمية، وإدارة الوثائق، والبنية التحتية، والموارد البشرية المؤهلة، حتى تحدث أثرا فعليا على التوجه الرقمي.

وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسات سابقة التي أشارت إلى أن ممارسات التحول الرقمي لا تحقق أثرا ملموسا إلا عند تكامل مكوناتها، وهو ما يؤكد أن التوجه الرقمي يتأثر بالمنظومة الإلكترونية ككل وليس ببعد منفرد وبذلك تبقى الفرضية الرئيسة للدراسة مدعومة، رغم عدم دلالة الأبعاد في نموذج الانحدار المتعدد.

**التفسير العام للنتائج :**

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ميدانية، يمكن القول إن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد الركائز الأساسية في دعم مسار التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية، إذ أظهرت النتائج أن مستوى تطبيقها في مركز الضرائب (CDI) بالأغواط كان متوسطا يميل إلى الارتفاع، بينما جاء مستوى التوجه الرقمي لدى الموظفين في حدود مقبولة تدل على وعي متنام بأهمية الرقمنة في تحسين الأداء الإداري ،كما أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية والتوجه الرقمي، إلى جانب مساهمة معتبرة للإدارة الإلكترونية في تفسير نسبة من التغير في مستوى التوجه الرقمي، مما يؤكد الدور المحوري الذي تؤديه في تهيئة بيئة مؤسساتية رقمية فعالة.

وتبرز هذه النتائج أن نجاح المؤسسات العمومية في تحقيق التحول الرقمي لا يعتمد فقط على الجوانب التقنية، بل يتطلب أيضا الاستثمار في رأس المال البشري وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، بما يسهم في بناء إدارة عصرية قائمة على الشفافية، السرعة، والكفاءة في تقديم الخدمة العمومية.

**خلاصة النتائج الميدانية :**

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة الإلكترونية تعد عنصرا محوريا في تعزيز التوجه الرقمي داخل المؤسسات العمومية، حيث بينت اختبارات الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى التوجه الرقمي. كما أكدت نتائج الانحدار الخطي أن الإدارة الإلكترونية تفسر نسبة معتبرة من التغير في التوجه الرقمي، مما يعزز دورها كمدخل استراتيجي للتحول الرقمي ،وبالرغم من هذا التأثير الإيجابي العام، إلا أن تحليل تأثير الفقرات المكونة لمتغير الإدارة الإلكترونية كشف عن تفاوت واضح، حيث كانت بعض المكونات ذات أثر معنوي قوي، بينما لم تحقق مكونات أخرى الدلالة الإحصائية المطلوبة. وهذا يعكس وجود تقدم جيد في المجالات التقنية، مقابل حاجة أكبر إلى تطوير الجوانب البشرية والتنظيمية المرتبطة برقمنة العمل الإداري..

**التوصيات :**

بناءً على ما سبق، تقترح الدراسة ما يلي:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية وتوفير الإمكانات التقنية لضمان انسيابية العمل الإلكتروني.
- تطوير برامج تكوين مستمر موجهة نحو الكفاءات البشرية لرفع جاهزيتها الرقمية.
- ترسيخ الثقافة الرقمية داخل المؤسسة عبر تحفيز الابتكار وتبني الممارسات الحديثة في التسيير.

- ربط الجهود المحلية بالمشاريع الوطنية للتحول الرقمي، بما يعزز التكامل والانسجام في مبادرات الرقمنة.

**الخاتمة :**

إن الإدارة الإلكترونية تمثل دعامة أساسية لمسار التحول الرقمي داخل مركز الضرائب بالأغواط، حيث كشف التحليل الميداني أن مستوى تطبيقها كان متوسطا يميل إلى الارتفاع، وأن مستوى التوجه الرقمي لدى الموظفين يعكس وعيا متزايدا بأهميتها في تحسين الأداء الإداري. كما أثبتت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، إضافة إلى قدرة الإدارة الإلكترونية على تفسير جزء معتبر من التغير في مستوى التوجه الرقمي،وتؤكد هذه المعطيات أن نجاح المؤسسات العمومية في التحول الرقمي يتطلب مزيجا متكاملا بين تطوير البنية الرقمية وتحديث أساليب التسيير و الاستثمار في الموارد البشريةوتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمنة ووهو ما يمكن من تعزيز كفاءة الخدمات العمومية، وترسيخ إدارة قائمة على الشفافية، الفعالية، وسرعة الاستجابة.

**قائمة المراجع :**


1. أبو النصر، م. م. (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 4(11)، 45–70. https://doi.org/10.21608/jinfo.2023.294077
2. أحمد، ع. ع.، الترمال، هـ ك. م.، خليفة، ح.، خليفة، ز. ع.، وأبو سعود، س. م. (2021). أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسات الحكومية وتحسين الخدمات العمومية. ورقة مقدمة في المؤتمر الإفريقي الدولي الرابع للدراسات الحالية، جامعة بني وليد، ليبيا.
3. الجمال، أ. ق.، الحمد، ب. م.، عبيدات، ت. إ.، مرجين، ح. س.، وسرحان، ن. م. ج. (2023). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية. اتحاد مجالس البحث العلمي العربية.
4. الغامدي، م. ف. (1443هـ/2021م). الإدارة الإلكترونية. تم الاسترجاع من https://www.alukah.net
5. العياط، ج. إ. (2015). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
6. بن صالح، م. (2023). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة خدمات المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة دفاتر اقتصادية، 14(2)، 526–538.
7. بضياف، ز. (2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية: الرهانات والتحديات - تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 3(3)، 68–80.
8. بلول، ف. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل الأداء الضريبي (جبايتك ومساهمتك نموذجًا). المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، 17(2)، 398–416.
9. بوزكري، ج. (2016). الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية: واقع وآفاق (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. تيشتيش، آ. س. (2014). واقع الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الاقتصادية ودورها في تطوير العمل الإداري: دراسة حالة المديرية الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب – سكيكدة (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة.
11. خوخاوي، ع. (2022). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية: دراسة حول الخدمات العمومية الإلكترونية في البلديات. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، (1)56، 565–589. https://doi.org/10.51991/2230-011-001-030 .
12. حفوظة، أ. ع.، وزين، ي. (2018). إسهامات الإدارة الإلكترونية في تحقيق جودة الخدمة العمومية: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي أنموذجًا. حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 32(1)، 173–188.
13. حميداني، ن.، وحميداني، ع. (2024). تحديث الخدمة العمومية في الجزائر في إطار التحول الرقمي. مجلة التمكين الاجتماعي، 6(3)، 17–28. https://doi.org/10.34118/sej.v6i3.3969
14. رحلي، ت.، وولد عابد، ع. (2025). دور تطبيق الإدارة الإلكترونية على تعزيز الشفافية والمساءلة لدى الإدارة المحلية في الجزائر: دراسة حالة بلدية الشلف. مجلة الاقتصاد والمالية، 11(1)، 83–100.
15. سماعيل، ع.، وبهلول، خ. (2021). أثر متطلبات الإدارة الإلكترونية في تفعيل وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية للبنك الوطني الجزائري - فرع تيارت. مجلة دراسات اقتصادية، 21(2) ،92-109
16. عاشور، ع. (2023). دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية: الجزائر أنموذجًا. مجلة أبحاث، 6(2)، 280–293.
17. غربي، ع.، ورينوبة، ل. (2016). إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الإلكترونية وآفاق ترشيدها. مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، 1(3)، 403–438.

18. قوراري، أ.، وبن عبو، ج. (2020). التوجه نحو الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية: دراسة حالة مركز الضرائب سعيدة. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 24(16)، 75–84.

19. نجم، ع. ن. (2017). الإدارة والمعرفة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.

20. هلالي، ح. م.، الألفي، ر.، صالح، إ. س. ع.، غنام، ق. ج.، والألفي، م. م. (2010). الإدارة الإلكترونية. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.

21. موقع المديرية العامة للضرائب. (د.ت.). الخدمات الجبائية. تم الاسترجاع من https://www.mf.gov.dz

22.Ayoub OUBOUMLIK, &Naoual OUAZZANI TOUHAMI. (2024). La transformation digitale de l'administrationpublique: Revue de littératuresystématique. https://doi.org/10.5281/ZENODO.13366459

23.Brightspot. (2024, January 17). Digital strategy vs. digital transformation: What's the difference? Retrieved from https://www.brightspot.com/cms-resources/digital-transformation-guide/digital-strategy-vs-digital-transformation-difference

24.Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020, June 20). Driving digital transformation in higher education. EDUCAUSE. Retrieved from https://www.educause.edu/ecar/research-publications/driving-digital-transformation-in-higher-education/2020

25.Egala, S. B., Amoah, J., Bashiru Jibril, A., Opoku, R., & Bruce, E. (2024). Digital transformation in an emerging economy: Exploring organizational drivers. Cogent Social Sciences, 10(1), 2302217. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2302217

26.El Hilali, R. (2025). أثر التحول الرقمي في تيسير وتحسين جودة الخدمات العمومية في المغرب. مجلة الحكمة للدراسات والأبحاث، 5(4)، 542–562. https://doi.org/10.55165/wjfsar.v5i04.636

27.Escoz Barragan, K., & Becker, F. S. R. (2025). Keeping pace with the digital transformation—Exploring the digital orientation of SMEs. Small Business Economics, 64(3), 1361–1385. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00947-7

28.Hardianto, T., Suleman, Y., Mubarak, M. N. A., &Triadi, F. (n.d.). Digital Transformation in Public Administration: Challenges and Opportunities in the Age of AI and Big Data. 7(1).

29.Heeks, R. (2018). Information and Communication Technology for Development (ICT4D). Routledge.

30.Lahoual, A., Brahimi, D., & Arar, M. (2023). Contributions of electronic management to Algerian public institutions: Field study on a number of public institutions in the state of Djelfa in Algeria using the Saint-Amant model. Management & Economics Research Journal, 5(4), 452–473.

31.Nguar, K. D. A. (2022). A systematic review of technological innovation and e-government on public management reforms in developing countries. International Journal of Electronic Governance, 14(3), 339. https://doi.org/10.1504/IJEG.2022.125883

32.O'Brien, K., Downie, A., & Scapicchio, M. (2024, September 9). What is digital transformation? IBM Think. Retrieved from https://www.ibm.com/think/topics/digital-transformation

33.Olorunfemi, G. C., Okeke, O. K., & Eze, I. J. (2023). E-governance and human resources development in Nigeria's public sector: The role of ICT. African Journal of Social and Behavioural Sciences, 13(1), 140–157.

34.Rupeika-Apoga, R., Petrovska, K., & Bule, L. (2022). The Effect of Digital Orientation and Digital Capability on Digital Transformation of SMEs during the COVID-19 Pandemic. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 17(2), 669–685. https://doi.org/10.3390/jtaer17020035

35.Winikoff, P. (2024, October 2). What Is Digitization vs Digitalization vs Digital Transformation? Channel Insider. Retrieved from https://www.channelinsider.com/channel-business/running-an-msp/digitization-vs-digitalization/

36.Zhang, X., Wang, Z., Luo, W., Guo, F., & Wang, P. (2025). How Digital Orientation Affects Innovation Performance? Exploring the Role of Digital Capabilities and Environmental Dynamism. Systems, 13(5), 346. https://doi.org/10.3390/systems13050346

37.Zulay, S. I., Khalidov, A. A., &Zyryanova, S. A. (2025). Digital transformation in public administration: Economic aspects. EkonomikaiUpravlenie: Problemy, Resheniya, 4/6(157), 5–9. https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.04.06.001