

الإدارة الإلكترونية ودورها في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين بالمنظمة الصناعية
دراسة تطبيقية في شركة مضارب الغربية – بمدينة المحلة الكبرى

د. فوزية على محمد على

مدرسي علم اجتماع - كلية الآداب - جامعة بور سعيد

مستخلص الدراسة

تتناول هذه الدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على النسق القيمي والسلوكي داخل بيئة العمل الصناعية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في إعادة تشكيل قيم العاملين وسلوكياتهم التنظيمية، بما يعزز الكفاءة والانضباط والتفاعل الإيجابي داخل المنظمة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب المنهج الإحصائي لتحليل البيانات. تم تطبيق الدراسة ميدانياً في شركة مضارب الغربية بمدينة المحلة الكبرى، وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم (660) فرداً، بينما تكونت عينة البحث من (132) مفردة اختيرت بأسلوب العينة الطبقية العشوائية. استخدمت الباحثة استمارة الاستبيان والمقابلة المفتوحة كأدوات رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يزال محدوداً نسبياً، لكنه أسهم في تعزيز قيم الإتقان والانضباط والمسؤولية، مع ضعف في قيم الإبداع والابتكار. كما كشفت النتائج عن مقاومة ضمنية للتغيير بسبب ضعف التدريب والمخاوف المرتبطة بفقدان الوظيفة، مما يعكس حاجة المنظمة إلى دعم ثقافة التغيير والتأهيل التكنولوجي المستمر.

الكلمات المفتاحية

الإدارة الإلكترونية، التغيير، القيم، التغيير القيمي والسلوكي

Electronic Management and Its Role in Inducing Value and Behavioral
Change among Employees in Industrial Organizations:
An Applied Study at Al-Gharbia Mills Company – Al-Mahalla Al-Kubra
City

Abstract

This study explores the impact of electronic management on the value and behavioral system within the industrial work environment. The research aims to identify the extent to which electronic management contributes to reshaping employees' values and organizational

behaviors in ways that enhance efficiency, discipline, and positive interaction within the organization. The researcher employed the descriptive-analytical method alongside statistical analysis to process the collected data. The field study was conducted at the *Gharbia Rice Milling Company* in El-Mahalla El-Kubra, encompassing a total population of 660 employees, from which a stratified random sample of 132 individuals was selected. Data were gathered using a structured questionnaire and open-ended interviews.

Findings revealed that the implementation of electronic management remains relatively limited; however, it has contributed to strengthening values of proficiency, discipline, and responsibility, while creativity and innovation values appeared less prominent. The results also indicated a latent resistance to change, stemming from inadequate training and fears of job loss—highlighting the organization's need to foster a culture of change and continuous technological adaptation.

Keywords: Electronic management, change, values, value and behavioral transformation.

مقدمة

شهد العالم تحولات كبرى بفعل الثورة الصناعية الرابعة، القائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي يفرض على منظمات الدولة تحديث أنظمتها الإدارية وتطوير هياكلها التنظيمية، مع الاستثمار في تنمية الموارد البشرية وتأهيلها رقمياً ويُعد التدرج في تطبيق الإدارة الإلكترونية خطوة أساسية لتعزيز الفاعلية والاستعداد للمستقبل. (Zacharias et al., 2021, p. 297)

ومع تزايد التنافس العالمي وتسارع وتيرة الابتكار التكنولوجي، باتت الحكومات والقطاعات الخاصة مطالبة بإعادة هيكلة مؤسساتها لمواكبة التغيرات. ويُعد التحول إلى الإدارة الإلكترونية من أبرز ملامح هذا التوجه، إذ يُحدث نقلة في الفكر الإداري من خلال توظيف التقنيات الرقمية لرفع الكفاءة وضمان استمرارية المنظمات وتعزيز قدرتها على التكيف مع متطلبات العصر .

(منصور & قاسم ، 2023 ، ص129)

ولقد دخلت تكنولوجيا المعلومات مختلف مجالات العمل الإداري داخل المنظمات، فلم تعد هناك منظمة تخلو من قواعد بيانات تدعم أنشطتها ووظائفها المختلفة، وأصبحت هذه القواعد عنصراً أساسياً لا غنى عنه لضمان استمرارية المؤسسة وقدرتها على أداء مهامها بكفاءة. ومن ثم، أصبح التغيير الإداري سمة أساسية للمنظمات العصرية. (عبد الناصر & قريشي، 2011، ص 87)

كما أحدثت تكنولوجيا المعلومات تحولاً جوهرياً في المفاهيم الإدارية، حيث نقلت المنظمات من ثقافة الاعتماد على الوثائق الورقية إلى ثقافة رقمية شاملة تغطي مختلف مجالات العمل. وأصبحت أنظمة المعلومات الدعامة الرئيسية لعمل هذه المنظمات، كما تُعد تكنولوجيا المعلومات الأداة المحورية التي تمكّن تلك الأنظمة من أداء دورها بكفاءة وفاعلية . (أبو شنب وآخرون، 2012، ص13)

ويبدو أن تحسين الأداء لن يتحقق إلا من خلال الثورة الإلكترونية، وتوفير بيئة داعمة تُوظف فيها تقنيات الحاسوب والاتصالات بفاعلية لإحداث تحول حقيقي في أعمال المنظمة . (سامية عزيز & أم الخير قوارح، 2021، ص114). ومن المؤكد أن إدخال التكنولوجيا يفرض إحداث تحولات تنظيمية متوازية على المستويين المادي والبشري . (عبودي، 2008، ص 35)

تفرض الإدارة الإلكترونية ضرورة إجراء تغييرات أساسية في تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلباتها، مما يستدعي إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب الحالية لضمان قدرتها على مواكبة هذا التحول. كما يصبح من المهم نشر الوعي بين العاملين بثقافة الإدارة الإلكترونية وطبيعتها .

(عبد الناصر & القرشي , مرجع سبق ذكره , ص 90)

المتطلبات الأساسية للتحول إلى الإدارة الإلكترونية

1: المتطلبات الإدارية

تتمثل في ضرورة وضع استراتيجيات وخطط واضحة، يليها اختيار قيادات مؤهلة تمتلك الوعي والرغبة في التغيير، إلى جانب تقبلها للإصلاح الإداري بما يواكب متطلبات العصر.

2: المتطلبات البشرية

تقوم على إعداد الكوادر من خلال التدريب المستمر والتأهيل المسبق، مع تمكينهم من مهارات الحاسوب ونظم المعلومات والبرمجيات وتقنيات الإنترنت، بما يضمن وجود فريق عمل مؤهل قادر على مواكبة متطلبات المرحلة.

3: المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية

تقوم على نشر ثقافة تكنولوجية استشرافية تدعم هذا التوجه، وذلك عبر توظيف الإعلام، ومشاركة منظمات المجتمع المدني، وتنظيم الندوات وورش العمل. كما يشمل ذلك تشجيع الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محلياً ووطنياً لدعم البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي .

4: المتطلبات التقنية

تتمثل في توفير بنية تحتية متينة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مدعومة بالأجهزة والبرمجيات اللازمة، مع اعتماد نهج تدريجي في التطبيق لضمان نجاح وفاعلية التحول .

5: المتطلبات الأمنية

تركز على حماية سرية وخصوصية البيانات الرقمية، وضمان سلامتها من الهجمات الإلكترونية

والاختراقات أو أي محاولات تخريبية قد تهدد أمنها أو إمكانية الوصول إليها .(حنيش، 2023، ص186)

ولكي تسهم تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التواصل بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم على المشاركة في اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة، مع إتاحة فرص للعمل عن بُعد بما يمكن الإدارة من إسناد مهام إضافية، فإن ذلك يتطلب إحداث تغيير ثقافي لدى العاملين يقوم على ترسيخ الثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة. (Peetz, 2024, p. 119)

ولضمان فاعلية التطوير والتغيير التنظيمي، ينبغي أن تراعي المنظمة قيم العاملين واتجاهاتهم، بدءًا من تطويرها وتعزيزها، بما يضمن دعمهم لعملية التغيير ويحد من الصراعات أو المقاومة المحتملة .

(مصطفى & ارحاب، 2016، ص 223)

ومن المهم أن يتم التغيير في بيئة ديمقراطية شفافة تدعم التنافس، وتسعى إلى ترسيخ جيل جديد من القيم والثقافة التنظيمية — جيل يؤمن بالتغيير، ويتميز بالابتكار والمبادرة، ويتمتع بروح الاستقلالية والاعتماد على النفس، مع طموح عالٍ للإنجاز واستعداد لتحمل المخاطرة، وينبغي أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسات المنظمة . (الطقر ، 2020، ص352)

فثقافة المنظمة تمثل تحديًا جوهريًا أمام الإدارة، إذ ترتبط فعاليتها بمدى تقبل العاملين لها ومشاركتهم الإيجابية في تحقيق الأهداف. ومن ثم تُعد الموارد البشرية العامل الرئيس في تشكيل ثقافة المنظمات (Zacharias et al., op.cit, 2021, p. 297).

لذلك تحرص المنظمة على متابعة التغيرات القمية لدى العاملين، فالفرد لا يبقى ثابتًا على نسق قيمي واحد طوال فترة عمله، بل قد تتبدل قيمه تبعًا لعوامل متعددة . (العتيبي، 2009، ص8)

وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا البحث إلى استقصاء مدى إسهام الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين في المنظمات الصناعية. ولتحقيق هذا الهدف، تم تنظيم البحث منهجيًا في أربعة محاور رئيسية :

المحور الأول: تحليل مشكلة الدراسة وأهميتها، إضافةً إلى تحديد الأهداف المرجو تحقيقها

المحور الثاني: عرض معمق للإطار النظري الذي يشكل الأساس المعرفي للدراسة

المحور الثالث: عرض الإجراءات المنهجية المتبعة في تنفيذها

المحور الرابع: الجانب التطبيقي والميداني، وصولًا إلى استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي تُبنى عليها التوصيات النهائية

المحور الأول: مشكلة الدراسة، أهميتها، أهدافها

(أ) مشكلة الدراسة

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تقدم علمي وتقني متسارع، أصبحت المنظمات بحاجة ماسة إلى إحداث تغييرات مستمرة، سواء على مستوى هياكلها التنظيمية أو تقنياتها التكنولوجية أو خصائص مواردها البشرية. فقد أصبح التفاعل مع البيئة المحيطة شرطاً أساسياً لضمان بقاء المنظمة واستمراريتها . (عليان، 2015، ص. 14)

فضلاً عما تواجهه المنظمات الصناعية اليوم من تحديات متسارعة بفعل التحولات العميقة التي فرضها "اقتصاد المعرفة"، وما نتج عنها من انعكاسات مؤثرة على قطاع الأعمال، خاصة العام. ولمواكبة هذه المتغيرات وضمان الاستمرارية، أصبحت الحاجة ملحة لاعتماد التغيير والتطوير المستمر في الأساليب الإدارية، من خلال إدارة مرنة قادرة على التكيف الإيجابي مع مختلف المستجدات، إدراكاً لكون الإدارة عملية متشابكة ومتأثرة بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، وفي الوقت ذاته مؤثرة فيها بشكل فعال .

(الجوارنة & وصوص، 2015، ص. 64)

وتُعَدُّ مجالات التغيير في قيم العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم من أعقد جوانب التغيير التنظيمي وأكثرها أهمية، نظراً لاختلاف إدارة البشر عن إدارة الآلات. فبينما تفتقر الآلات إلى المشاعر والانفعالات، يظل الإنسان هو المبتكر والمخطط والمشغل الرئيس. كما أن قدرات الأفراد ومعنوياتهم وإنتاجيتهم تبقى رهينة بسلامة إدارتهم. وبالرغم من توافر مقومات النجاح الأخرى كالموقع المتميز ورأس المال والتجهيزات المتطورة، فإن نجاح المنظمة يظل مرهوناً بوجود كوادر بشرية مناسبة، لا من حيث العدد فحسب، بل من حيث ما يتحلون به من قيم ومعتقدات واتجاهات وسلوكيات تدعم رفع مستوى الأداء والإنتاجية (حريم، 2004، ص. 197)

ومما تجدر الإشارة إليه أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت مع تطور العلوم الإدارية. فقد حدثت تغيرات في تشكيل القيم التنظيمية، وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم والمفاهيم الإدارية، إذ تُعد القيم متغيرات تابعة تتأثر بظروف المجتمع والتغير الاجتماعي والتكنولوجي والوضع الاقتصادي والنظام السياسي. وفي الوقت نفسه، عندما تستقر القيم لدى الفرد، فإنها تتحول إلى متغيرات مستقلة تشكل أساساً لمزيد من التجديد. (بكوش، 2017، ص. 566-568)

كما إن التوجه نحو عصرنة الإدارة ومواكبة التطورات الرقمية لا ينبع من فراغ، بل يقوم على أسس ومتطلبات أساسية لا بد من توافرها لتحقيق الفوائد المرجوة وتطوير الواقع الإداري. غير أن تطبيق هذا النمط من الإدارة ليس بالأمر السهل، إذ تعترضه جملة من العوائق تبدأ من محدودية الإمكانيات، وتعمق بتأثير الظروف البيئية المحيطة وما تفرزه من تحديات وحوازر تحول دون التنفيذ الفعال. ومن هنا، يصبح إلزاماً على المؤسسات أن تسعى بجدية لتبني الإدارة الإلكترونية وتطبيقها، باعتبارها السبيل الأمثل لمواجهة هذه التحديات وتجاوزها . (رضوان & عبد الرشيد، 2021، ص. 38-39)

يتضح من ذلك أن منظمات الأعمال الحديثة بحاجة إلى أفراد قادرين على قيادة وتفعيل التغيير داخل منظماتهم، كاستجابة ضرورية لمتطلبات العصر الرقمي. وتتمثل الخطوة الأولى والأهم في هذا المسار في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية القائمة . وانطلاقاً مما سبق، تتجلى إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين بالمنظمات الصناعية؟

ب) أهمية الدراسة

- 1- تكتسب أهمية هذا البحث من اهتمامه بمتغيرات جوهرية، وهي الإدارة الإلكترونية بكل عناصرها وتأثيرها على التغيير القيمي والسلوكي للعاملين داخل المنظمات الصناعية .
- 2- يركز البحث على دور الإدارة الإلكترونية في تغيير قيم وسلوكيات العاملين، إذ إن نجاح تغيير الثقافة التنظيمية يساعد على تحقيق التغييرات المطلوبة في المنظمة.
- 3- يسهم في نشر الوعي لدى الإدارة العليا بشركة مضارب الغربية المصرية حول أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في إحداث تغيير قيمي إيجابي لدى العاملين.
- 4- تتجلى أهمية دراسة القيم في الثقافة التنظيمية في كونها عنصراً أساسياً لفهم اتجاهات الأفراد ودوافعهم، إذ أصبحت متابعة التغيرات في القيم ضرورية للعمل الإداري الناجح، بما يسهم في تحسين أداء العاملين بالمنظمة.
- 5- تزداد أهمية هذا البحث لقلة الدراسات التي تربط بين متغيراته، خاصة في المجتمع المصري.

مبررات اختيار موضوع الدراسة

- الرغبة في معرفة التغييرات الحاصلة في النسق القيمي للعاملين في ظل أسلوب الإدارة الإلكترونية، وصولاً إلى فهم وإدراك الدوافع السلوكية لديهم في المنظمة محل الدراسة.
- تم تطبيق البحث في إحدى المنظمات الصناعية، حيث تُعد المنظمات الصناعية من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
- اختيار المنظمة محل الدراسة جاء لكونها منتمة إلى قطاع الأعمال العام، الذي لا تقل حاجته عن القطاع الخاص إلى التقنية. كما يواجه هذا القطاع العديد من المشكلات الإدارية، ومن هنا أصبح من الضروري تغيير أسلوب إدارته من التقليدي إلى الإلكتروني، بهدف تجاوز أزمات الإدارة التقليدية ودراسة مدى جدوى وفاعلية الإدارة الإلكترونية في مؤسسات قطاع الأعمال العام.
- ترتبط الدراسة بتخصص علم الاجتماع الصناعي والإداري، إذ تسهم في فهم النسق القيمي للعاملين والتغيرات التي تطرأ عليه في ضوء الإدارة الإلكترونية، باعتبار القيم موجهًا للسلوك الفردي والتنظيمي داخل المنظمة.

ج) أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة .
وفي ضوء هذا الهدف العام، سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- 1- وصف وتحليل مفهوم الإدارة الإلكترونية وأسباب تطبيقها في المنظمة الصناعية .
- 2- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير داخل المنظمة من وجهة نظر أفراد العينة .
- 3- إبراز القيم الجديدة التي تعمل الإدارة الإلكترونية على تحفيزها لدى العاملين في المنظمة
- 4- التعرف على الأنماط السلوكية التي تعززها الإدارة الإلكترونية وتكتسبها المنظمة
- 5- استكشاف موقف العاملين من التغيير القيمي والسلوكي الذي تستوجبه الإدارة الإلكترونية
- 6- التعرف على الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية لإحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين-

د) تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

كيف يمكن للإدارة الإلكترونية إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل لدى العاملين في المنظمة محل الدراسة معرفة واضحة بمعنى الإدارة الإلكترونية ودواعي تطبيقها؟
- 2- إلى أي مدى تساهم الإدارة الإلكترونية في إحداث تغيير داخل المنظمة؟
- 3- ما القيم الجديدة التي تعمل الإدارة الإلكترونية على تحفيزها لدى العاملين؟
- 4- ما الأنماط السلوكية التي تعززها الإدارة الإلكترونية وتكتسبها لديهم؟
- 5- ما موقف العاملين من التغيير الذي تفرضه الإدارة الإلكترونية؟
- 6- ما الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين؟

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة (أ) مفهومات الدراسة

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية (Electronic Management)

ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية نتيجة لتطور موضوعي استمر خلال العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين. وقد بدأت بداياتها مع انتشار استخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ أواخر الخمسينيات وستينيات القرن الماضي، حيث أدركت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدام الحاسوب يساهم في تسريع إنجاز الأعمال وتوفير الوقت والجهد في آن واحد .
(عبد الرحمن، 2005، ص. 61)

وتُعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها إنجاز المهام والأعمال الإدارية باستخدام وسائل الاتصال والمعلومات الإلكترونية، بهدف ميكنة هذه المهام وتبسيط إجراءاتها وتسريع إنجازها بكفاءة عالية.
(رزقي & حسين، 2023، ص. 109)

كما تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها وسيلة لتحسين أداء الحكومة وليست بديلاً عنها، إذ تعتمد على الإدارة بلا أوراق باستخدام الأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرات الرقمية.

(Mohannad ,2004, p.20)

ويُعرفها آخرون بأنها استخدام البيانات والمعلومات المتكاملة لتوجيه سياسات وإجراءات المنظمة، بهدف تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة لأداء أعمالها . (جمعة، 2014، ص. 8)

بينما تعرّفها ولاء (2021، ص. 280) بأنها منهج حديث يعتمد على إنجاز جميع الأعمال والمعاملات بين الأفراد أو المنظمات باستخدام الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، التحويلات الإلكترونية، تبادل المستندات إلكترونياً، الفاكس، أو النشرات الإلكترونية.

وفي السياق ذاته، يرى غسان & راكز (2020، ص. 27) أن الإدارة الإلكترونية هي تحويل جميع العمليات المتعلقة بإدارة شؤون المنظمة من التعاملات التقليدية والورقية إلى إدارة هذه العمليات باستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة وفق تقنيات عالية المستوى، مما يختصر الوقت، ويرفع قيمة المنتج، ويسهل وصوله إلى المستهلكين بأقل تكلفة ممكنة.

التعريف الإجرائي للإدارة الإلكترونية

يُقصد بالإدارة الإلكترونية إجرائياً أنها نمط أو أسلوب إداري حديث يعكس التطور التكنولوجي في بيئة العمل، يقوم على تحويل جميع الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال تُنفَّذ باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، مع الالتزام بمبادئ الشفافية وبناء الثقة بين العاملين. وتشمل الإدارة الإلكترونية القيام بكافة الوظائف والأنشطة الإدارية إلكترونياً عبر

الإنترنت والشبكات المعلوماتية، سعياً لتحقيق إدارة تكنولوجية متطورة تضمن الكفاءة والسرعة والجودة في الأداء .

ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، وبفعل تأثيرات العولمة والاقتصاد الرقمي واشتداد المنافسة العالمية، ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية كضرورة إستراتيجية، إذ أصبحت وسيلة حيوية لتحسين أنماط الإدارة والارتقاء بالأنظمة التنظيمية ولمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية (رضوان، 2012، ص. 19-20)

وتتميز الإدارة الإلكترونية بعدة سمات جوهرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين من خلال تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، بما يساعد المنظمات على مواجهة المنافسة واستثمار الفرص المتاحة.

- الإشراف على الوظائف الإدارية الأساسية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات باستخدام نظم المعلومات، وربط المنظمة بمحيطها الخارجي من موردين ومنافسين وجهات حكومية . (ياسين، 2020، ص. 11)
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي بما يدعم التكامل بين الإدارات ويرفع جودة الأداء العام- (Griffin et al., 2007, p.1)
- إنجاز المعاملات بسرعة وسهولة دون التقيد بالزمان أو المكان، مع تقليل الاعتماد على الوثائق الورقية وتحقيق مرونة عالية في الاستجابة للمتغيرات.
- متابعة جميع الأعمال الإدارية بدقة مع حماية البيانات والمعلومات الحساسة عبر أنظمة أمن إلكترونية متطورة تتيح الوصول المصرح فقط للمستخدمين . (قنيفة & بختي، 2023، ص. 13-14)

أهداف الإدارة الإلكترونية.

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن تحسين الأداء الإداري وتعزيز الكفاءة التنظيمية في بيئة العمل، ومن أبرز هذه الأهداف ما يلي :

- تحقيق التكامل التنظيمي وتحسين العمليات الإدارية، من خلال دمج الأنشطة والوظائف المختلفة في نظام موحد يسهل تبادل المعلومات بين الإدارات .
- دعم عملية اتخاذ القرار عبر توفير معلومات دقيقة ومحدثة تساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والبيانات.
- ضمان تدفق المعلومات في الوقت المناسب بما يسهم في سرعة الإنجاز وتقليل التأخير الإداري.
- خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الإنتاجية بفضل التحول من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، مما يقلل الهدر في الوقت والموارد.
- تهيئة بيئة محفزة للبحث والتطوير المستمر من خلال تشجيع الابتكار في العمل وتبني الحلول الرقمية المتقدمة . (اسماعيل، 2010، ص. 10-11)

الوظائف الأساسية للإدارة الإلكترونية

تؤدي الإدارة الإلكترونية وظائفها من خلال مجموعة من العمليات الإدارية الرقمية، التي تتكامل معًا لتحقيق الكفاءة والفعالية. ويمكن تحديد هذه الوظائف فيما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني .

يُعدّ التخطيط الإلكتروني نمطًا مرناً وديناميكياً، يقوم على وضع أهداف آنية قابلة للتعديل بما يتيح التفاعل الفوري مع المتغيرات الداخلية والخارجية، على عكس التخطيط التقليدي الذي يلتزم بأهداف ثابتة لفترات طويلة دون مراعاة تقلبات البيئة التنظيمية. (الكوني، 2020، ص. 31)

2- التنظيم الإلكتروني .

يُعدّ التنظيم الإلكتروني الركيزة الأساسية للإدارة الإلكترونية، إذ يشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوزيع الموارد، وتفويض الصلاحيات لضمان سير العمل بكفاءة. (رزقي & حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 112) كما يساهم في تحقيق التناغم بين الطاقات البشرية واستغلال الموارد بأفضل شكل ممكن. (زرقيني & تاوريريت، 2022، ص. 311)

3- التوجيه الإلكتروني .

يُقصد بالتوجيه الإلكتروني الاستخدام الفعال لتقنيات الاتصال والمعلومات في القيادة والتحفيز والتواصل الإداري، بحيث يتمكن المدير من توجيه المرؤوسين ونقل المهام وتقديم الدعم في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف. (أبو هاشم وآخرون، 2013، ص. 361)

4- الرقابة الإلكترونية .

تُعرف الرقابة الإلكترونية بأنها متابعة منهجية لسير العمل وقياس الأداء ومقارنته بالخطط الموضوعية، للكشف عن الانحرافات ومعالجتها فوراً. (إدريس، 2020، ص. 225) وتمتاز بقدرتها على الرصد الفوري في الوقت الحقيقي، مما يساعد المديرين على اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة وفعالة. (زرزار، 2016، ص. 202)

وسائل تطبيق الإدارة الإلكترونية

لا يمكن الحديث عن الإدارة الإلكترونية دون الإشارة إلى وسائل تطبيقها، والتي تتمثل فيما يلي :

1- صنّاع المعرفة

يُعدّ العنصر الأهم في الإدارة الإلكترونية والمحرك الرئيسي لها، ويشمل القيادات الرقمية والمحللين المتخصصين في إدارة الموارد المعرفية ورأس المال الفكري، ممن يمتلكون خبرة في استخدام التطبيقات والبرمجيات الحديثة.

2-الأجهزة

تنقسم أجهزة الحاسوب إلى إدخال وإخراج ووحدة معالجة مركزية، وتشمل كل ما يتعلق بالحاسوب وملحقاته. (حسن & القرعاوي، 2024، ص64)

3-البرمجيات والشبكات الإلكترونية

تختار كل إدارة البرامج المناسبة لعملها، وقد تصمم برامج خاصة حسب الحاجة، وتستخدم الشبكات الإلكترونية لتحميل البيانات والمعلومات الأساسية لتسهيل تبادلها واستخدامها من قبل الموظفين .

(الحسن، 2011، ص70-71)

4-الأرشيف الإلكتروني

هو تخزين البيانات والمعلومات على وسائط إلكترونية أو رقمية لفترة محددة أو طويلة حسب أهميتها، لاسترجاعها عند الحاجة . (بنيزان، 2017، ص24)

5-البريد الإلكتروني

هو وسيلة لنقل المعلومات بين المواقع إلكترونياً، سواء نصوص أو ملفات، ويُعد من أكثر خدمات الإنترنت استخداماً، لما يوفره من اتصال سريع ورخيص ومريح بين الأفراد والجماعات .

(الجبوري، 2008، ص93)

6-بناء رؤية إلكترونية و صياغة استراتيجية التغيير (E-Vision)

تُمكن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة في مجال المعلوماتية وتكنولوجيا الاتصالات من تحديد موقعها المستقبلي بدقة وتوجيه جهودها نحو تحسين الأداء في ظل متطلبات الثورة الرقمية. وتشمل هذه الرؤية تنمية الموارد البشرية، تطوير أساليب تقديم المنتجات والخدمات، وتعزيز العلاقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحسين الكفاءة المؤسسية.(Shi, 2002, p.370)

2- مفهوم التغيير

قبل تناول مفهوم التغيير، ينبغي توضيح الفرق بينه وبين التغيير.

التغيير : هو ظاهرة طبيعية تحدث بشكل تلقائي في الكون والحياة والمجتمع دون تدخل الإنسان

- **التغيير :** هو فعل إرادي يقوم به الإنسان في مختلف المجالات بهدف إحداث تعديل أو تطوير (السيد، 2011، ص601)

- ويُعرّف التغيير بأنه عملية انتقال من وضع قائم إلى وضع أفضل وأكثر فاعلية، وقد يكون خطة طويلة المدى لتحسين أداء الأفراد وتطوير أساليب العمل والإدارة، أو تعديل الخطط والبرامج والأدوات بما يواكب الظروف المتغيرة، بهدف الوصول إلى نتائج أفضل وتحقيق الأهداف المنشودة . (دودين، 2014، ص19)

وهناك من يرى أن التغيير هو تعديل في استراتيجية المنظمة أو هيكلها أو ثقافتها، بهدف تحسين بيئة العمل وتطوير أداء العاملين، مع جعل أهداف المنظمة أكثر وضوحاً وسهولة في التحقيق .

(Passenhiem, 2010, p.7)

كما عرّفه معتز (2013، ص23) بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تعديل في أهدافها أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو أي عنصر آخر من عناصرها التنظيمية.

ويُعدّ التغيير سمة أساسية في الحياة التنظيمية، فهو عملية شائعة في مختلف المنظمات بغض النظر عن موقعها الجغرافي أو حجمها. وفي ظل العولمة والابتكار التكنولوجي وثورة المعلومات، أصبحت المنظمات تواجه تغييرات متسارعة وغير مسبقة . (Kin & Kareem, 2015, p.135)

ويُعرّف التغيير إجرائياً بأنه عملية تعديل هيكل المنظمة و أساليب العمل و سلوكيات العاملين بهدف تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية .

كما تضيف الباحثة تعريفاً إجرائياً آخر للتغيير في سياق الإدارة الإلكترونية، وهو عملية تبني المنظمة لتقنيات الإدارة الإلكترونية وتعديل هيكلها و أساليب عملها و سلوكيات موظفيها بهدف تحسين الأداء المؤسسي والتكيف مع التحولات الرقمية.

3- مفهوم القيم

تُعرّف القيم بأنها الاتجاهات والميول التي تدفع الأفراد إلى التفاعل مع بيئتهم المحيطة، أو هي اعتقاد يتبناه الفرد من منطلق محدد يمكنه من فهم اتجاهاته وسلوكياته المستقبلية . (زناتي، 2013، ص146)

وترى فوزية (2022، ص24) أن القيمة هي اعتقاد بأن شيئاً ما قادر على إشباع رغبة إنسانية، وهي صفة تمنح الشيء أهميته بالنسبة للفرد أو الجماعة.

ومن هذا المنطلق تُعرّف القيم بأنها "الأفكار والمعتقدات والفلسفات التي يتقاسمها الأفراد وتوجّه سلوكياتهم نحو تحقيق الانسجام، بما يعكس كفاءة المؤسسة في خلق قيمة أساسية تسهم في تعبئة الطاقات على جميع المستويات". (المطيري ، 2017، ص8)

كما تُعرّف القيم بأنها مجموعة من المعتقدات والمبادئ التي يستند إليها الفرد في توجيه سلوكه وضبطه والتفاعل مع المواقف والخبرات وتنظيم علاقاته داخل المجتمع . (صاحبي & نوادري، 2022، ص222)

وتختلف القيم التنظيمية عن غيرها من القيم، إذ تشير إلى المبادئ والمعتقدات التي توجه أفراد المنظمة في سعيهم لتحقيق أهدافها . (عبد الرحمان، 2015، ص108)

وإجرائياً، يمكن تعريف القيم بأنها الإطار المرجعي الذي يحدد تصرفات الأفراد وينظم سلوكهم، كما تُعد المعيار الذي يستند إليه الفرد في التمييز بين الصواب والخطأ، وهي الموجّه الأساسي لسلوك العاملين داخل بيئة العمل.

4- التغيير القيمي والسلوكي

أما التغيير القيمي فهو التحول الذي يحدث في القيم الاجتماعية، ويترتب عليه تغيير في العادات والتقاليد والأفكار والأعراف التي تؤثر في قرارات الفرد وسلوكياته لتحقيق أهدافه . (السالم، 2015، ص4)

ويمكن تعريف التغيير القيمي والسلوكي إجرائياً بأنه ذلك التحول في منظومة القيم والممارسات السلوكية للعاملين، سواء في الاتجاه الإيجابي المتمثل في تطوير قيم الإتقان والانضباط الرقمي، أو في الاتجاه السلبي المتمثل في ضعف الالتزام أو فقدان البعد الإنساني في العلاقات المهنية .

- وتمثل القيم التنظيمية عنصراً أساسياً في أي تنظيم، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، وتكمن أهميتها في :
- تشجيع العاملين وتوجيه سلوكهم بما يضمن نجاح المنظمة -

(Zacharias et al., op. cit, p.297)

- تحقيق رضا العاملين وتعزيز ولائهم للمنظمة -
- الحد من الصراعات وتعزيز فاعلية البرامج التدريبية (البكري، 2014، ص171) -
- تعزيز الالتزام والتوافق بين العاملين والمديرين وتحقيق الأهداف التنظيمية . -

(Yücel et al., 2013, p.786)

- تطوير مهارات العاملين وزيادة الرضا والانتماء وضبط السلوك -
- (المطيري ، مرجع سبق ذكره ، ص9) -
- تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تعزيز فاعلية المنظمة ومستوى أدائها، إذ تمثل مصدراً رئيسياً لتحفيز الميزة التنافسية . (Zheng et al., 2010, p.765).

كما يعتمد نجاح أي منظمة على ثقافتها التنظيمية، وفي سياق الإدارة الإلكترونية يصبح تغيير الثقافة أمراً حيوياً من خلال تعديل السلوك التنظيمي للأفراد، وإنشاء بيئة مؤسسية تدعم الاتصال الفعال والتعاون بين الموظفين وتسهّل تبادل المعرفة بما يعزز الابتكار ويحسن الأداء.

(Octavia, 2010, p.450)

وقد قدم Perte و Rand Steers أربع وسائل لتغيير ثقافة المنظمة

- 1- الإدارة عمل ريادي يعزز القيم والمعتقدات الثقافية .
- 2- مشاركة العاملين بما يعزز الانتماء والمسؤولية .
- 3- تبادل المعلومات لتقوية الروابط الإجتماعية .
- 4- العوائد والمكافآت المادية والمعنوية التي ترفع الولاء . (بوكلتوم، 2018، ص290-291)

كما أن نجاح التحول إلى الإدارة الإلكترونية لا يعتمد على البنية التحتية فقط، بل أيضاً على الوعي الثقافي والعلمي للعاملين، مع ضرورة القضاء على الأمية الإلكترونية . (عزيز & قوارح ، 2021، ص123) كما يتطلب الأمر أن تصبح المنظمة مستعدة لتعلم مهارات جديدة وتوسيع قدراتها لزيادة مواردها بشكل يزيد من فعاليتها وتحسين عملياتها اعتماداً على السلوكيات التي تنبع من الملائمة وتعزيز المعرفة التكنولوجية . (Edgard ,2024 , p 59)

وتُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، إذ تربط بين الهيكل الاجتماعي وسلوك الأفراد . (Saeed et al., 2010, p.130)

ويشمل الإستعداد التنظيمي لتحقيق التحول الرقمي ما يلي :

- تحقيق التواصل الفعال وتوفير الدعم النفسي والتدريب (Jurisch et al., 2013, p.14)
- ضمان دقة معلومات العاملين -
- تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم -
- ترسيخ الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين -
- تعزيز سلوكيات تبادل المعرفة (Sabrina et al., 2022, p.100)

وتشير العتيبي (مرجع سبق ذكره ، ص3) إلى أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على القيم والأخلاقيات التي يتبناها المدبرون، إذ يمكن أن تكون عامل بناء أو هدم، نظراً لتداخل الأنظمة القيمية بين الفرد والمنظمة والمجتمع .

(ب) الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها وفقاً لتاريخ إجرائها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي :

1- الدراسات العربية

-هدفت دراسة (قوجيل رزقي وخلفاوى حسن , 2023) إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية في ظل الثورة الرقمية وأسبابها، ومقارنتها بالإدارة التقليدية. وأظهرت النتائج أن الهدف الأساسي من تطبيق الإدارة الإلكترونية هو زيادة فعالية المؤسسات وتحسين أدائها لتحقيق أهدافها. كما أشارت الدراسة إلى أن الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية أصبح ضرورياً لمواكبة التغيرات الاجتماعية والتقنية، مع التأكيد على أهمية توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتقنية وتنمية مهارات الموارد البشرية.

ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في تناول مفهوم الإدارة الإلكترونية ومتطلبات تطبيقها في المؤسسات، وكذلك في معرفة أسباب التحول إليها، بينما يختلف عنها في عدة جوانب، أبرزها أن هذا البحث تطبيقي، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية على شركة مضارب الغربية بمحافظة الغربية، وهي إحدى الشركات الصناعية، مما يضيف على البحث ثقلًا علميًا استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية. كما يميز البحث الحالي دراسة التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين الناتج عن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمة محل الدراسة.

-ركزت دراسة (لانا الحسبان , 2023) على واقع التغيير التنظيمي داخل المنظمات وأسباب مقاومة التغيير من خلال الإطار الفكري والنظري وتحليل الأدبيات السابقة. وأظهرت النتائج أن للتغيير التنظيمي أنواعاً يجب على إدارة المنظمات إدراكها، وأن المنظمات بحاجة دائمة للتغيير لتحقيق أهدافها. كما تناولت الدراسة نقاطاً مهمة لتحقيق التغيير بفعالية، منها أن يكون المدير قدوة في ممارسة التغيير، وضمان فهم العاملين لدورهم، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أسباب مقاومة العاملين للتغيير والاستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها .

وأفادت هذه الدراسة في فهم أهمية وأشكال التغيير التنظيمي وأسباب مقاومة العاملين له، وتشترك مع البحث الحالي في التركيز على تأثير التغيير على سلوك العاملين، بينما يختلف البحث الحالي في ربطه بالإدارة الإلكترونية كعامل محفز للتغيير القيمي والسلوكي .

-وقد أشارت دراسة (سلمى زرقين ونور الدين تاوريريت , 2022) إلى مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإلكترونية في بلدية بسكرة، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة في 21 موظفاً من مصلحة الوثائق البيومترية بالبلدية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع كما البيانات وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، كان من أهمها أن ارتفاع معدل الكفاءة والفاعلية في بلدية بسكرة يعزى إلى تطبيق كافة أبعاد الإدارة الإلكترونية، مما انعكس بشكل واضح في تحقيق الراحة والرفاهية للعاملين .

تشترك الدراسة السابقة مع البحث الحالي في دراسة أبعاد الإدارة الإلكترونية، إلا أنهما يختلفان في عدة جوانب، منها بلد ومجتمع الدراسة، حيث ركزت الدراسة السابقة على مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية وجدواها بالنسبة للعاملين، في حين اهتم البحث الحالي بدراسة مدى تطبيق الإدارة

الإلكترونية لمعرفة التغيرات القيمية الناتجة عنها والتي تنعكس على سلوكيات العاملين. كما يمكن الاستفادة من الدراسة السابقة من خلال تسليط الضوء على أهم المقاييس التي تم تطبيقها .

-دراسة (عبد القادر بوبكر وفوزية قديد , 2021) بعنوان " أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رايس" تهدف إلى تسليط الضوء على مفاهيم الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي، وتحليل واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصلحة، وإبراز آثارها الإيجابية على أداء العاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإطار المفاهيمي، والمنهج الإحصائي لجمع ومعالجة البيانات من خلال المسح المكتبي والملاحظة والمقابلة واستبيان على عينة عشوائية مكونة من 34 فردًا. وأظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في إنجاز المهام الإدارية يوفر الوقت، ويقلل الأخطاء، ويساعد على تطوير أداء العاملين.

استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء العاملين. وتشترك الدراستان في الاهتمام بدراسة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء العاملين، إلا أن البحث الحالي يختلف عنهما في أنه يركز على التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى اختلاف بيئة تطبيق الدراسة السابقة.

--وهدفت دراسة (نور الاقرع , 2020) بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بمحافظه قلقيلية" إلى التعرف على واقع الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسات وأثرها على الأداء الوظيفي، ومدى توفر متطلباتها البشرية والمالية والإدارية والقانونية والفنية والتقنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والأدبيات ذات الصلة، واستخدمت الاستبيان كأداة أساسية على عينة عشوائية مكونة من 190 موظفًا. وأظهرت النتائج أن للإدارة الإلكترونية دورًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث سجلت درجة الاستجابة المرتفعة في جميع المجالات دلالة على الأثر الكبير للإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين .

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية. وتشترك الدراستان في الاهتمام بمفهوم الإدارة الإلكترونية، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان. إلا أنهما يختلفان في عدة جوانب، منها البيئة التي أجريت فيها الدراسة، واعتماد البحث الحالي على المقابلة المفتوحة إلى جانب الاستبيان للحصول على معلومات أكثر شمولاً حول موضوع الدراسة. كما تختلف طبيعة عينة الدراسة، حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة في الدراسة السابقة، في حين اعتمد البحث الحالي على عينة طبقية عشوائية لضمان تمثيل جميع طبقات المنظمة محل الدراسة.

2- الدراسات الأجنبية

Wahjoedi, T., et al. (2023). "The Impact of Information Systems and Information Technology on Work Effectiveness: The Mediating Role of Communication"

تناولت هذه الدراسة تأثير أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على فعالية العمل، مع اعتبار التواصل كعامل وسيط. كَوّن مجتمع الدراسة 35 موظفًا من قسم الخدمات اللوجستية ومستودعات مناولة السلع النهائية في الشركات المحلية الصغيرة والمتوسطة في جريسيك، جاوة الشرقية، إندونيسيا، وتم اختيارهم باستخدام العينة العمدية. جُمعت البيانات عبر استبيان مطبق بمقياس ليكرت لقياس استجابات المشاركين. وأظهرت النتائج أن أنظمة المعلومات لا تؤثر بشكل كبير على التواصل، لكنها تؤثر تأثيرًا مباشرًا كبيرًا على فعالية العمل، في حين أن لتكنولوجيا المعلومات تأثيرًا مباشرًا كبيرًا على كل من التواصل وفعالية العمل.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي باعتبارها مصدرًا أساسيًا لفهم تأثير تكنولوجيا المعلومات على فعالية العمل. ويتشابه البحث الحالي مع هذه الدراسة في استخدام استمارة الاستبيان وتطبيق مقياس ليكرت لقياس التأثير المباشر لتكنولوجيا المعلومات، والتي تُعد إحدى الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في البحث الحالي. أما الاختلاف فيتجلى في عدة جوانب، أهمها اختلاف مجتمع البحث وعينته ومجال تطبيقه، حيث ركز البحث الحالي على دراسة تأثير الإدارة الإلكترونية على قيم وسلوكيات العاملين، في حين ركزت الدراسة السابقة على تأثير أنظمة تكنولوجيا المعلومات على فعالية العمل.

Bataineh, K.H. (2017). "The Impact of Electronic Management on Employees' Performance: Field Study on Public Organizations and Governance in Jerash Governorate"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة العامة بمحافظة جرش. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، بهدف تحديد أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي. جُمعت البيانات باستخدام استبيان مكون من 24 فقرة وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS V22. وأظهرت النتائج توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الحوكمة العامة بمحافظة جرش، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين. وقدمت الدراسة توصيات لتسريع تبني الإدارة الإلكترونية في الحوكمة العامة في الأردن، وخاصة في محافظة جرش.

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية. وتشترك الدراسة السابقة مع البحث الحالي في تناول الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات عن طريق استمارة الاستبيان. إلا أن البحث الحالي يختلف عنها في اعتماده أيضًا على المقابلات المفتوحة إلى جانب الاستبيان، بهدف دراسة دور الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين.

Khan, H., Raza, H., & Ulhaq, A. (2017). "Impact of Information Technology on the Efficiency of Employees

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على كفاءة الموظفين في الأمانة المدنية ببيشاور في باكستان، بالإضافة إلى التعرف على أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مقارنةً بنظام المعلومات التقليدي. واعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة والأساليب الكمية من خلال توزيع استبيان تم اختباره للتحقق من صحته وموثوقيته، بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الأمانة المدنية ببيشاور، فيما تكونت العينة من 150 موظفًا من الجدد والقدامى، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية الطبقية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لتكنولوجيا المعلومات على كفاءة العاملين الجدد والقدامى في الأمانة المدنية ببيشاور.

استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في التعرف على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات وأثرها على كفاءة الموظفين. وتشترك الدراستان في الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات، واعتمادهما على توزيع استمارة الاستبيان على عينة طبقية عشوائية. إلا أن البحث الحالي يختلف عنها في تركيزه على التغيير القيمي والسلوكي الناتج عن أسلوب الإدارة الإلكترونية واعتمادهما على تكنولوجيا المعلومات، كما يختلف في بلد ومجتمع البحث ومجال تطبيقه، بالإضافة إلى توسيع دائرة جمع البيانات باستخدام المقابلات المفتوحة.

Diefenbach, T. (2007). "The Managerialist Ideology of Organizational Change Management

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإيديولوجيات الإدارية لإدارة التغيير التنظيمي، من خلال دراسة عملية التغيير وسياساتها وإيديولوجياتها، وكيفية إيصال محتوى التغيير للآخرين. طبقت الدراسة في إحدى جامعات أوروبا الشرقية (جامعة إنديانا الدولية)، وتمثلت عينة الدراسة في مديري الجامعة، واعتمدت على المقابلات شبه المقننة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن نجاح أو فشل عملية التغيير يعتمد على الأسلوب الإداري المستخدم، وطريقة إيصال أهداف التغيير للآخرين، بالإضافة إلى دور السياسات التنظيمية والإيديولوجيا في إحداث التغيير.

تشترك هذه الدراسة مع البحث الحالي في اهتمامهما بأهمية التغيير، إلا أنهما يختلفان في عدة جوانب. فقد اقتصرت الدراسة السابقة على الأساليب التي تتبعها الإدارة لإحداث التغيير وقدرتها على إقناع العاملين بأهميته وتقبله، دون التطرق إلى الإدارة الإلكترونية، بينما يركز البحث الحالي على التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين كاستجابة لأسلوب الإدارة الإلكترونية. كما تختلف عينة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة السابقة على عينة عمدية من المديرين فقط، في حين اختار البحث الحالي عينة طبقية عشوائية تمثل جميع طبقات مجتمع البحث. بالإضافة إلى ذلك، استخدم البحث الحالي مقياس ليكرت الثلاثي من خلال استمارة استبيان أعدت خصيصاً لذلك، إلى جانب الاعتماد على المقابلات غير المقننة، فضلاً عن اختلاف بلد ومجتمع الدراسة.

" Johnston, K., et al. (2007). "Does E-Business Matter to SMEs?

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى استفادة الشركات الصغيرة والمتوسطة من الأعمال الإلكترونية شمل مجتمع البحث المنظمات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا وأمريكا الشمالية، وتمثلت عينة الدراسة في 1666 منظمة. جمعت البيانات من خلال استبيان هاتفي موزع على ثلاث جولات،

الأولى شملت بعض المنظمات في الولايات المتحدة، والثانية في دول الاتحاد الأوروبي (المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا)، والثالثة في كندا. طُلب من المشاركين توضيح التكاليف والفوائد المالية (على شكل إيرادات وتكاليف) الناتجة مباشرة عن اعتماد واستخدام نظام إدارة الأداء المؤسسي وأظهرت النتائج أن تبني حلول الأعمال الإلكترونية كان له أثر إيجابي، محققاً فوائد مالية ملموسة للشركات الصغيرة والمتوسطة في جميع الدول المشمولة بالدراسة. ومع ذلك، لم تكن هذه الفوائد موزعة بالتساوي بين المناطق والصناعات والتقنيات وفئات الحجم، وتشير النتائج إلى ضرورة اتباع مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة نهجاً تدريجياً لتبني الأعمال الإلكترونية لتعظيم مكاسب الأداء.

تشترك هذه الدراسة مع البحث الحالي في الاهتمام بالتعرف على الآثار المترتبة على الأداء الإلكتروني للأعمال، إلا أن الاختلاف يكمن في أن البحث الحالي يركز على دور الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين. كما اعتمد البحث الحالي على الاستبيان والمقابلات المفتوحة كأداتين لجمع البيانات، مع اختلاف بلد ومجتمع الدراسة.

Hassan, A. (2007). "Human Resource Development and Organizational Values

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطوير الموارد البشرية والقيم التنظيمية، وأجريت في ماليزيا كدراسة استكشافية. شملت العينة 139 موظفاً من ثمان منظمات محلية في كوالالمبور، ممثلين في منظمات من مصانع مختلفة، بما في ذلك الموظفين الإداريين وغير الإداريين. اعتمدت الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية لمعالجتها، مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية، والانحدار المتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات تطوير الموارد البشرية، مثل التقييم والترقية والتعليم والتدريب، والقيم التنظيمية المتعلقة بالتعاون والإبداع والمعاملة الإنسانية. ومع ذلك، ارتبط نظام تقييم الأداء وتخطيط المسار المهني ارتباطاً سلبياً بقيم مثل الثقة والإبداع.

- تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تسليط الضوء على القيم التنظيمية، بالإضافة إلى المقياس الذي تم إعداده لقياس فعالية تطوير الموظفين والقيم التنظيمية المعتمدة.
- وتختلف الدراسة السابقة عن البحث الحالي في كونها دراسة استكشافية، بينما يعتبر البحث الحالي بحثاً وصفي تحليلي. كما ركزت الدراسة السابقة على قياس تطوير إدارة الموارد البشرية فقط، في حين تناول البحث الحالي جميع المستويات الإدارية بكافة تخصصاتها داخل المنظمة محل الدراسة. وعلى الرغم من التشابه في الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إلا أن البحث الحالي اعتمد أيضاً على المقابلات المفتوحة إلى جانب الاستبيان، مع اختلاف بلد ومجتمع الدراسة.

Peter, L., & John, C. (2003). "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment"

بحثت هذه الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب المقارنة. شملت عينة الدراسة 337 مديراً يشغلون مناصب إدارية عليا ومتوسطة، منهم 219 مديراً من هونغ كونغ و118 مديراً من أستراليا، ينتمون إلى قطاعات مختلفة. اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت، وتم إعداد استبيان مكون من خمسة محاور تناولت

أبعاد موضوع الدراسة . كما أجريت مقارنة بين العينتين في متوسط قيم هذه المتغيرات، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الرضا الوظيفي بشكل إيجابي أو سلبي، حيث تسبب الثقافة الجامدة انخفاض الرضا الوظيفي، بينما ترفع الثقافة المرنة نسبة الرضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة أن القيادة بالمشاركة تشجع الموظفين على إنجاز العمل، وتزيد من الرضا الوظيفي والإنتاجية والانخراط في العمل. تشترك الدراسة السابقة مع البحث الحالي في الاهتمام بالثقافة التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كإحدى الاستراتيجيات لتعزيز الإنجاز وزيادة الإنتاجية. إلا أنهما يختلفان في عدة جوانب، منها بلد ومجتمع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة السابقة على عينة من المديرين فقط، بينما اعتمد البحث الحالي على عينة طبقية عشوائية تمثل جميع المستويات داخل المنظمة محل الدراسة. كما يميز البحث الحالي تركيزه على إحدى الأنماط الإدارية الحديثة، وهي الإدارة الإلكترونية، لدراسة التغيير القيمي الناتج عن تطبيق هذا النمط ومعرفة مدى انعكاسه على سلوك العاملين. ويمكن الاستفادة من هذه الدراسة السابقة في تسليط الضوء على أهم المقاييس التي تم تطبيقها فيها.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي، يمكن التوصل إلى مجموعة من النقاط الهامة التي يستفيد منها البحث، وهي:

1. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
2. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية، أي الفرق بين ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وما يهدف إليه البحث الحالي.
3. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد أداة الدراسة التي تم الاستعانة بها للإجابة على تساؤلات البحث .
4. اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة.
5. لا يزال الاهتمام بدراسة التغيير القيمي والسلوكي الناتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية محدوداً، حسب علم الباحثة.
6. أجريت معظم الدراسات السابقة على الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الموظفين.
7. أكدت بعض الدراسات أن لتكنولوجيا المعلومات دوراً إيجابياً في رفع كفاءة العاملين.

على الرغم من الاستفادة من الدراسات السابقة، إلا أن هناك بعض الاختلافات بينها وبين البحث الحالي. ...

- يتضح من العرض السابق أن بعض الدراسات ركزت على الإدارة الإلكترونية، بينما ركزت دراسات أخرى على الثقافة التنظيمية. ومع ذلك، لا توجد دراسة تناولت أثر الإدارة الإلكترونية في التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين، وهو ما يهدف إليه البحث الحالي إلى دراسته.
- ركزت معظم الدراسات على تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع الخدمي، مثل مصلحة الوثائق ومصلحة الحالة المدنية، بينما تناول البحث الحالي الإدارة الإلكترونية في القطاع الإنتاجي، مثلاً في شركة مضارب الغربية كمنظمة صناعية.
- اعتمدت معظم الدراسات على الأسلوب الكمي في جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان، بينما اعتمد البحث الحالي على كل من الأدوات الكمية، ممثلة في استمارة الاستبيان، والكيفية، ممثلة في المقابلات المفتوحة.

(ج) الرؤية النظرية للدراسة

نظرية الإدارة بالقيم لدى مايكل أوكونور و كينث بلانكارد

ظهر مفهوم الإدارة بالقيم في القرن الحادي والعشرين، وتجلّى في مصطلحات متعددة تعبّر عن أهدافه الجوهرية. فقد استخدم سينبرغ مصطلح ، "الإدارة بضمير"، مؤكداً أن الإدارة القائمة على القيم غير المرئية تمثل خياراً إدارياً حديثاً ويرى سينبرغ أن تكريس القيم واعتمادها في جميع العلاقات يضمن تحقيق نجاح مستدام للمنظمات . (البقيمي , 2020, ص . 129)

و يعد مايكل أوكونور الأب المؤسس لنظرية الإدارة بالقيم (Management by Values).

، حيث قدم عام 2000 هيكلاً عاماً للنظرية وحدد لها أهدافاً ومراحل ومبادئ خاصة، معتبراً إياها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات القرن الحادي والعشرين تركز النظرية على الجانب الإنساني في الإدارة وتدرس أثر القيم الفردية والجماعية على أداء المنظمات، مستفيدة من إيجابيات هذا التأثير لتعزيز التفاعل والإنتاجية على المستويين الفردي والمؤسسي. ومن خلال مركز الإدارة بالقيم،

وضع أوكونور منهجاً عملياً لمساعدة المنظمات على استثمار القيم الجوهرية المشتركة بين المنظمة والموظفين والعملاء . كما عمل أوكونور وبلانكارد على تقديم هيكل عام للنظرية يتضمن أهدافها ومراحلها ومبادئها، وهو ما يشكل أساس فهم مضامينها .

(العتبي , مرجع سبق ذكره, ص 27, 28)

كما يشير كلاً من عبد اللطيف & وسام (مرجع سبق ذكره، ص. 320) إلى أن بلانكارد وأوكونور عرف الإدارة بالقيم بأنها منهج حديث يهدف إلى مساعدة المؤسسات على استثمار القيم الجوهرية المتفق عليها بين المجتمع والمؤسسة والعاملين والعملاء، بما يحقق أعلى مستويات الفاعلية، حيث تُعتبر القيم الموجه الأساسي للسلوك البشري، ومن خلالها يتم تحقيق أكبر قيمة للمؤسسة (خلق القيمة).

وتتجلى أهمية الإدارة بالقيم في كونها أداة قيادية شاملة تركز على ثلاثة أهداف رئيسية

- 1- التبسيط :- يشمل استيعاب المشكلات والتغلب على التعقيدات الناشئة عن الحاجة للتكيف مع التغيرات على جميع مستويات المنظمة.
 - 2- الإرشاد والتوجيه :- وهو إعداد الرؤية الاستراتيجية وتوجيهها لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.
 - 3- ضمان الالتزام تجاه المنظمة :يجب أن يكون هناك تكامل بين الإدارة بالقيم والسياسات الموجهة، بهدف تعزيز انتماء الأفراد للمنظمة وتنمية التزامهم بتقديم أداء عالي الجودة..
- (بكوش , مرجع سبق ذكره, ص 572)

ويوضح محمد الغامدى (2020, ص 23) مراحل تطبيق الادارة بالقيم وفقاً لما حدده (بلانكارد أوكونور) وهى :

المرحلة الأولى :

- **الشفافية وإزالة الغموض** من خلال تحديد الأهداف والقيم الجوهرية التي يتفق عليها الجميع فهي ليست مجرد برنامج إداري، بل موقف حياة يوجّه سلوكنا وتعاملاتنا داخل المنظمة وخارجها

المرحلة الثانية :

- **الاتصال الفعال** ويحتاج إلى بيئة آمنة، ويساهم في تحقيق النجاح الحقيقي للإدارة بالقيم من خلال ممارستها يومياً وتطبيقها على أرض الواقع .

المرحلة الثالثة :

- **التوجه عبر القيم** ويشترط لتطبيقه تغيير العادات والسلوكيات والمواقف، والاعتراف بالمسؤولية تجاه الآخرين . فالأشخاص، وليس المنظمة، هم من يحولون الإدارة بالقيم إلى واقع عملي، حيث يتوجهون عبر القيم المشتركة لتحقيق أهداف مشتركة بطريقة فعّالة ومتميزة.

وتشير كلاً من (منصر & جابري , 2020, ص 12) الى المبادئ الرئيسية التى تعتمد عليها الادارة بالقيم وفقاً لما حدده "بلانكارد أوكونور)

- الشفافية وإزالة الغموض وتحديث الاولويات والشراسة .

- اعتبار الرئيس هو القيم فى المنظمة .

- اهمية الاتصال الفعال .

- التوجة عبر القيم والتوافق مع متطلبات التغيير مع تعديل المناهج السلوكية والموقف .

وقد تتعدد القيم الموجهه للعاملين فى المنظمة ، مثل الولاء، التوجه نحو العملاء، الشغف، النزاهة، الأصالة. وتمثل هذه القيم الصفات التي تنعكس في ممارساتهم وسلوكياتهم اليومية داخل المنظمة .

(Klamer,2017,p 57)

لذلك يتمثل دور الإدارة بالقيم في توجيه المديرين نحو القدرة على التنبؤ بسلوكيات وتوقعات العاملين ، أي تبني العاملين "في المؤسسة من خلال قيمهم الشخصية، والعمل على تكوين "الارتباط التنظيمي لقيم المؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها، حيث تتداخل قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة وتسعى المؤسسة من خلال ذلك إلى تنسيق قيمها وأهدافها مع العاملين بما يعزز شعور الفرد بالولاء للمنظمة . (مصطفى & ارحاب , مرجع سابق, ص323)

وتتفق الباحثة مع ما أشار إليه كينث بلانكارد حيث يؤكد أن الأساليب الإدارية التقليدية، التي حققت نتائج إيجابية خلال الثلاثين سنة الماضية، لم تعد فعّالة بما يكفي في التسعينات وما بعدها. لذلك، على المنظمات الفعّالة أن تركز على رسالتها، أهدافها، وقيمها، إذ إن وجود تصور واضح لهذه العناصر يوفر قاعدة قوية لتقييم الأداء وتطوير الفلسفة الإدارية. ومن هنا، أصبحت الإدارة بالقيم تمثل فلسفة واتجاهاً إدارياً حديثاً يُقدّم نفسه كبديل عن الأساليب السابقة، باعتبارها أداة للتغيير والتطوير الإداري،

وتمكين المنظمات من الحفاظ على تماسكها، إبراز هويتها، واستثمار طاقات أفرادها من خلال رسالة محددة وقيم مرشدة .

وترى الباحثة أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين النسق القيمي للعاملين وإدارة التغيير، حيث يتأثر الأداء الإداري بشكل عام بقيم المديرين في مستويات الإدارة العليا . ومن هذا المنطلق ترى الباحثة ضرورة تبني نظرية إدارة التغيير إلى جانب نظرية الإدارة بالقيم، باعتبارهما مكملين لبعضهما البعض.

نظرية ادارة التغيير

أصبحت الفكرة المهيمنة في نظرية الإدارة الحديثة تكمن في فهم التغيير وإيجاد آليات التكيف معه. كما أصبح جوهر مهمة الإدارة الاعتماد على المنطق والتنبؤ العلمي للتعامل مع هذا التغيير، حيث يُنظر إلى التغيير على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمة وتميزها . (الجوانة & وصوص , مرجع سبق ذكره, ص 62)

و تعرف ادارة التغيير بانها " العملية التى من خلالها يتبنى الفرد او المجتمع او المنظمة مجموعة معينة من القيم والمعارف او التقنيات مقابل التخلي عن قيم ومعارف وتقنيات اخرى "

(الدورى واخرون , 2019, ص 22)

كما تشير ادارة التغيير الى " تلك الجهود التى تهدف الى احداث التغيير الضرورى على النظام , وذلك من خلال انشطة التغيير وتنظيمه ثم تنفيذه " . (عامر , 2013, ص 67)

تُعد إدارة التغيير من العمليات الإدارية الحيوية في المؤسسات، إذ تهدف إلى إحداث تغييرات في مهارات وسلوكيات العاملين وقيمهم وأنماطهم، بما يعكس إيجابياً على تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة . ويتم ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات وأنماط إدارية متنوعة تركز أساساً على تحسين المناخ التنظيمي. (عليان , مرجع سبق ذكره, ص 8)

وتعتبر **نظرية إدارة التغيير** من أكثر النظريات فاعلية في تحقيق الأهداف المنشودة للشركات. وتجدر الإشارة إلى وجود العديد من النماذج التي تختلف في مواصفاتها ومراحلها، ومن أهمها : نموذج التغيير الخاص بلوين، نموذج كوتر، نموذج ماكينزي، نظرية الدفع، ونموذج أدكار لإدارة التغيير. وقد سُمي نموذج كوتر بهذا الاسم نسبةً للأستاذ جون كوتر (John Kotter)

الذي وضع ثمانى خطوات أساسية لإدارة التغيير تؤثر مباشرة على نجاح العملية الإدارية وهى :

- **خلق شعور بالإلحاح** :يساعد خلق شعور بالإلحاح لضرورة التغيير القادة على تأمين تعاون الأفراد والفرق، كما يُسهم في تشجيعهم على الخروج من مناطق الراحة الخاصة بهم..
- **إنشاء تحالف إرشادي** : يمثل تشكيل تحالف قوي أمرًا ضروريًا للتغلب على الجمود التنظيمي والحوازج، ويجب أن يضم أشخاصًا ذوي نفوذ داخل المنظمة...
- **تصميم رؤية واستراتيجية** : يجب على التحالف التوجيهي تطوير رؤية واضحة تحدد اتجاه المنظمة، والتغييرات المتوقعة حدوثها، وطريقة تنفيذها.

- **توصيل الرؤية :** يعتبر التواصل المستمر عبر قنوات المنظمة وفي الأنشطة اليومية أمراً أساسياً لتعزيز الوعي والفهم ودعم رؤية التغيير، كما يُسهم في تقليل مخاطر سوء الفهم التي قد تعيق جهود التغيير.
- **تمكين العمل على نطاق واسع :** في هذه المرحلة، يجب على القادة تمكين الموظفين للمشاركة في التغيير عن طريق إزالة العقبات ورفع مهاراتهم..
- **التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى :** يجب التركيز على تحسينات الأداء القصيرة الأجل لأنها تُظهر نجاح التغيير وتدعم استمرار المشاريع طويلة الأجل.
- **توطيد المكاسب والسعي لمزيد من التغيير :** يجب على القادة تثبيت التحول في ثقافة المنظمة واستخدام المكاسب قصيرة المدى لدعم الالتزام بالتغيير وتوسيع نطاقه لتحقيق الرؤية الكاملة.
- **إضفاء الطابع المؤسسي على التغيير :** في هذه المرحلة، يحرص القادة على تثبيت التغييرات في ثقافة المنظمة من خلال توضيح إيجابياتها لأصحاب المصلحة وتعزيز أداء الأعمال، مستخدمين الأدوات الرسمية مثل (خطط الانتقال والتدريب ومكافآت الموظفين والمراقبة المستمرة وتحديد المقاييس لمتابعة نجاح التحول) ، إلى جانب الأدوات غير الرسمية مثل (التواصل والتنشئة الاجتماعية لتغيير المواقف وترسيخ التغيير). (حمود , 2022)

ويتوقف نجاح إدارة التغيير على تمتعها بهامش من الحرية لاتخاذ القرارات اللازمة لتوجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وإجراء التغييرات على النظم الإدارية المستهدفة. (العسكري & الحيايى, 2014, ص 33) , كما تشمل إدارة التغيير أنشطة الاتصال بين أفراد المنظمة، والتحفيز، والتدريب المكثف للموظفين لدعم التغيير وضمان تقبلهم له، إذ لم يكن الأشخاص أو هيكل المنظمة مستعدين لتقبل التغيير أو غير قادرين على مواكبته، فإن ذلك يشكل عائقاً أمام نجاح العملية .

(Jurisch, et al,op.cit,p 14)

وبالتالي، فإن مدخل التغيير التنظيمي يقوم على دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم للتغييرات، سواء على مستوى المنظمة أو في بعض سلوكياتهم، لضمان نجاح تنفيذ الاستراتيجية الجديدة . (جمال , 2018 , ص 5)

...ولتحقيق النجاح في القرن الحادي والعشرين، يجب أن تتوافر في المنظمات عدة عناصر أساسية

- قادة يؤمنون بحتمية التغيير المخطط، القائم على توجيه نشاط المنظمة نحو خلق المستقبل، والنظر إليه من منظور الفاعلين القادرين على إحداث التغيير وصناعته. (محمد , 2014 , ص 22)
- يُعد إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاعتراف باستقلاليتهم عاملاً مهماً لتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز سلوكياتهم ومستوى إنتاجيتهم.. (Meier&Cassar, 2018,p. 220)
- يتطلب التغيير إدخال أنماط تنظيمية وإدارية جديدة تناسب النشاط الجديد، مع اعتماد نظم وقواعد وإجراءات عمل حديثة لضمان تحقيق أهداف هذه التنظيمات.. (جمال , مرجع سبق ذكره , ص 16)

وفي ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبما أن المنظمات تحتاج للتفاعل مع البيئة المحيطة بها للبقاء والنمو، يجب على مديريها التكيف المستمر مع هذه المتغيرات، من خلال اتباع منهج إدارة التغيير والتطوير المستمر لاقتناص الفرص، والتعامل مع المخاطر، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف داخلياً . (دودين , مرجع سبق ذكره , ص 17-18)

وترى الباحثة أن نموذج كوتر لإدارة التغيير هو الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، إذ يُعد نموذجًا تحليليًا لفهم وتوضيح عملية التغيير في المنظمات ، وخصوصًا تلك ذات الهياكل الهرمية الثابتة.

المحور الثالث : - الإجراءات المنهجية للدراسة

1- منهج الدراسة

1-1 وفقاً لطبيعة متغيرات البحث، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتميز بنظرته الشمولية، واقتترانه بين وصف الظاهرة وتحليل نتائجها وتفسير أسبابها، بهدف الوصول إلى حقائق وأهداف علمية محددة. ويُعرّف المنهج الوصفي التحليلي بأنه الأسلوب العلمي الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة مشكلة أو ظاهرة ما، من خلال الوصف الدقيق والمفصل لها، ثم تحليل ما يتم التوصل إليه من معلومات وبيانات، بهدف الوصول إلى تفسيرات منطقية وحلول مدعومة بالبراهين والأدلة العلمية. (داود, 2025, ص 35)

وفي ضوء ذلك، تم الاعتماد على هذا المنهج لدراسة الإدارة الإلكترونية بوصفها أحد الأنماط الإدارية الحديثة، وذلك من خلال تحليل وظائفها وما تتطلبه من إمكانيات مادية وتكنولوجية وبشرية، فضلاً عن تفسير أسباب تطبيقها، ودراسة ما يصاحبها من تغييرات في النسق القيمي لدى العاملين، سعياً إلى تفسير سلوكياتهم في ظل هذا النمط الإداري الجديد .

1-2 وإلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك عند تفريغ استمارة البحث وتحليل بياناتها، وبشكل خاص في حساب التكرارات والنسب المئوية، ومعامل الارتباط التتابعي لبيوسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والوزن النسبي. كما استُخدم هذا المنهج للكشف عن طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية بوصفها متغيراً مستقلاً، والتغيير القيمي والسلوكي للعاملين بوصفه متغيراً تابعاً.

ويعرف المنهج الإحصائي بأنه :-

"هو أسلوب رياضي لمعالجة البيانات التي يتم الحصول عليها عن طريق العد أو القياس، كما يشير المصطلح أيضاً إلى البيانات نفسها " . (الموالدي , 2018, ص 388)

2- ادوات الدراسة :

2-1 استمارة استبيان :- يُعتبر الاستبيان من أبرز الأدوات التي يلجأ إليها الباحث في ميدان العلوم الاجتماعية، إذ يرى عدد من الباحثين أنه وسيلة فعّالة من وسائل البحث الاجتماعي تُسهم بشكل كبير في تحقيق موضوعية البيانات المطلوبة. (الخواجة , 2010 , ص 269)

و من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والتغيير القيمي والسلوكي، سواء تلك التي وردت في الإطار النظري أو في الدراسات المرتبطة بمتغيرات البحث، إضافةً إلى مراجعة عدد من الاستبيانات التي تناولت قياس الإدارة الإلكترونية وأخرى تناولت قياس التغيير القيمي والسلوكي، قامت الباحثة بتحديد أبعاد كل من الإدارة الإلكترونية والتغيير القيمي والسلوكي، ثم عرّفت كل بعد منها تعريفاً إجرائياً، وذلك بغرض تصميم استبيان ملائم لقياس هذه الأبعاد لدى عينة البحث. وبناءً على ذلك، تمت صياغة مجموعة من العبارات المبدئية بلغ عددها (75) عبارة، رُوعي في صياغتها أن تعبر كل عبارة عن فكرة واحدة فقط، وأن تكون واضحة وسهلة

الفهم، بعيدة عن الغموض أو تعدد المعاني. وللتأكد من صلاحية الاستبيان للتطبيق على العينة الأساسية للدراسة، اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية :

صدق الاستبيان:

أ- صدق المحكمين:

قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورته المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في علم الاجتماع، وذلك بهدف التحقق من مدى مناسبة العبارات لقياس الإدارة الإلكترونية والتغيير القيمي والسلوكي. وقد أجريت التعديلات المقترحة من قبل السادة المحكمين، وشملت الحذف والتعديل والإضافة وإعادة الصياغة لبعض العبارات. وتراوحت نسب اتفاق المحكمين حول صلاحية العبارات بين (83% - 100%). وبذلك أصبح الاستبيان في صورته النهائية مكوناً من (75) عبارة تقيس الإدارة الإلكترونية ودورها في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين في إحدى المنظمات الصناعية .

ب- الاتساق الداخلي:

يُعَدّ صدق المحكمين أحد أشكال الصدق السطحي أو الظاهري؛ ولذلك قامت الباحثة بإجراء اختبار (Pre-test) قبلي للتأكد من وضوح أسئلة الاستبيان وسهولة فهمها من قبل المبحوثين، وذلك من خلال تطبيقه على عينة من العاملين بشركة مضارب الغربية بمدينة المحلة الكبرى بمحافظة الغربية، بلغ عددها (ن = 60). وقد جرى حساب الاتساق الداخلي عبر معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.28) وجاءت قيم معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول (1)

جدول (1) قيم معاملات ارتباط عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
1	**0.731	20	**0.753	39	**0.710	58	**0.751
2	**0.780	21	**0.736	40	**0.715	59	**0.735
3	**0.715	22	*0.221	41	*0.239	60	**0.766
4	**0.725	23	**0.765	42	**0.716	61	**0.743
5	*0.205	24	**0.721	43	*0.232	62	**0.767
6	**0.786	25	*0.201	44	**0.751	63	*0.217



**0.774	64	**0.780	45	**0.787	26	**0.724	7
**0.727	65	**0.755	46	**0.715	27	**0.767	8
*0.224	66	**0.723	47	**0.799	28	**0.725	9
**0.763	67	**0.719	48	**0.733	29	**0.763	10
**0.715	68	*0.221	49	**0.765	30	**0.727	11
**0.725	69	*0.246	50	**0.721	31	*0.224	12
**0.799	70	**0.786	51	**0.755	32	**0.761	13
**0.733	71	**0.724	52	**0.723	33	**0.735	14
**0.765	72	**0.767	53	**0.767	34	**0.766	15
*0.721	73	*0.225	54	*0.267	35	**0.743	16
**0.799	74	**0.763	55	**0.725	36	**0.767	1
*0.231	75	**0.727	56	**0.763	37	**0.733	18
-	-	**0.733	57	**0.724	38	**0.763	19

(**) دال عند مستوى 0.01

(*) دال عند مستوى 0.05

يتضح من جدول (1) أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 والبعض الآخر دال إحصائياً عند مستوى 0.05 أى أنه يوجد اتساق ما بين عبارات الاستبيان والدرجة الكلية للمحاور ؛ مما يشير إلى أن الاستبيان على درجة مناسبة من الاتساق.

• ثبات الاستبيان:

أ- طريقة معامل ألفا لكرونباخ: (Coefficient Cronbach's Alpha)

استخدمت الباحثة لحساب ثبات الاستبيان معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبيان فبلغت قيمة معامل ألفا العام للاستبيان ككل (0.776) كما تم حساب معامل ثبات كل عبارة فكانت قيم معاملات ثبات العبارات كما هو بجدول (2)

جدول (2) قيم معاملات ألفا لعبارات الاستبيان

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا
1	0.771	20	0.773	39	0.773	58	0.771
2	0.773	21	0.775	40	0.771	59	0.775
3	0.772	22	0.773	41	0.775	60	0.773
4	0.774	23	0.771	42	0.773	61	0.771
5	0.773	24	0.771	43	0.774	62	0.771
6	0.772	25	0.773	44	0.773	63	0.774
7	0.772	26	0.771	45	0.771	64	0.773
8	0.773	27	0.775	46	0.771	65	0.771
9	0.773	28	0.773	47	0.773	66	0.773
10	0.771	29	0.773	48	0.771	67	0.771
11	0.775	30	0.773	49	0.775	68	0.775
12	0.773	31	0.771	50	0.773	69	0.773
13	0.771	32	0.775	51	0.773	70	0.775
14	0.771	33	0.773	52	0.773	71	0.773
15	0.773	34	0.771	53	0.771	72	0.773
16	0.771	35	0.771	54	0.775	73	0.774
17	0.775	36	0.774	55	0.773	74	0.773
18	0.773	37	0.773	56	0.773	75	0.771
19	0.774	38	0.772	57	0.771	-	-

يتضح من جدول (2) أن جميع قيم معاملات ثبات العبارات أقل من معامل ثبات الاستبيان ككل ؛ مما يشير إلى أن عبارات الاستبيان على درجة مناسبة من الثبات.

ب - طريقة التجزئة النصفية: للتحقق من ثبات الاستبيان ككل، تم استخدام أسلوب التجزئة النصفية (Split half) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان (0.634).

وبعد تصحيح أثر التجزئة باستخدام معادلة جيتمان (Guttman)

وصلت قيمة معامل الثبات إلى (0.819). وبذلك يتضح أن الاستبيان يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

ومن إجراءات الصدق والثبات السابقة أصبح الاستبيان مكون من (75) عبارة لقياس واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين بشركة مضارب الغربية بمدينة المحلة الكبرى بمحافظة الغربية موزعة على محاوره كما يلي: المحور الأول: البيانات الشخصية، المحور الثاني: دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهميتها للمنظمة ويمثله العبارات (من 1 إلى 20)، المحور الثالث: مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير داخل المنظمة ويمثله العبارات (من 21 إلى 31)، المحور الرابع: التغيير القيمي والسلوكي الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمنظمة ويمثله العبارات (من 32 إلى 48)، المحور الخامس: موقف العاملين بالمنظمة من التغيير الذي تستلزمه الإدارة الإلكترونية ويمثله العبارات (من 49 إلى 63)، والمحور السادس: الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين ويمثله العبارات (من 64 إلى 75)، والاستبيان بهذه الصورة صالح للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

• الصورة النهائية للاستبيان:

يتضح مما سبق أن استبيان واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين بإحدى المنظمات الصناعية يتسم بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، ويتكون في صورته النهائية من (75) عبارة موزعة على محاوره ويتم تقدير درجات أفراد العينة بالدرجات

(3 - 2 - 1) للاستجابات (موافق - موافق إلى حد ما - غير موافق) على الترتيب وبذلك تكون أقصى درجة يحصل عليها المستجيب على الاستبيان (225) وأقل درجة (75).

2-2 المقابلة غير المقننة (المفتوحة)

إذا كانت الاستمارة تمثل أسلوبًا كميًا في جمع المعلومات، فقد رأت الباحثة ضرورة الاعتماد إلى جانبها على الأسلوب الكيفي للحصول على مزيد من البيانات التي تُثري البحث. وبناءً على ذلك، تم استخدام أداة المقابلة باعتبارها وسيلة تساعد على الكشف عن العلاقة بين المتغيرات والتعمق في فهم الظاهرة محل الدراسة.

وتُعَدّ المقابلة إحدى الأدوات الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ تمثل استمارة شفوية يجمع من خلالها الباحث المعلومات بشكل مباشر من المفحوص. (مصطفى & محمد، 2000، ص 102)

كما تُعرَّف المقابلة بأنها محادثة موجهة بين الباحث وأحد الأشخاص أو مجموعة من الأفراد، تهدف إلى الوصول إلى حقيقة أو موقف محدد يسعى الباحث للتعرف عليه، بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة. (دويدري، 2000، ص 323)

تم إعداد دليل مقابلة لإجراء مقابلات مفتوحة مع عدد من العاملين ومديرى العموم في المنظمة محل الدراسة (شركة مضارب الغربية)، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً وتأثراً بتطبيق الإدارة الإلكترونية والتغيير المنشود، وذلك بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة .

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

Correlation Coefficient - معامل الارتباط التتابعى لبيرسون

Cronbach's Alpha Coefficient - معامل ألفا لكرونباخ

- التكرارات

- الوزن النسبى.

4- مجالات الدراسة

4-1 المجال الجغرافى / أجريت الدراسة في شركة مضارب الغربية بمدينة المحلة الكبرى بمحافظة الغربية، وهي شركة مساهمة مصرية تأسست عام 1965 وتنتمي إلى قطاع الأعمال العام. ويتركز نشاطها في ضرب وتصنيع الأرز الشعير وإنتاج الأرز الأبيض ومشتقاته، إلى جانب استخدام تلك المشتقات في صناعات تحويلية وتكميلية أخرى مثل صناعة الأعلاف وغيرها . وقد جاء اختيار هذه الشركة كنموذج للمنظمات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بهدف التعرف على مدى جدوى تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية في هذا القطاع، وكذلك الوقوف على إسهام هذا الأسلوب في إحداث تغييرات قيمية وسلوكية لدى العاملين، بما يمكنهم من التكيف مع ما يطرأ من تحولات في بيئة الأعمال بوجه عام، والمنظمات الصناعية على وجه الخصوص. و التعرف على موقف العاملين في هذه المنظمة من تلك التغييرات .

4-2 المجال الزمنى / استغرقت الدراسة الميدانية ثلاث أشهر خلال الفترة من مارس 2025 إلى مايو 2025

4-3 المجال البشرى / يتكوّن مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة مضارب الغربية بمدينة المحلة الكبرى بمحافظة الغربية، والبالغ عددهم (660) مفردة. وقد اعتمدت الباحثة أسلوب العينة الطبقية العشوائية في اختيار عينة الدراسة، وبلغ حجمها (132) مفردة تمثل نسبة (20%) من إجمالي مجتمع البحث. وجاء اختيار هذا الأسلوب بهدف ضمان تمثيل جميع الطبقات المكوّنة لمجتمع البحث، حيث قُسم المجتمع إلى أربع طبقات وفقاً للمستوى الوظيفي، وهي: رؤساء القطاعات، المديرون، الإداريون، والعمال.

ولإيجاد حجم العينة من كل طبقة = كسر المعاينة × حجم الطبقة المناظرة
وتم حساب كسر المعاينة = حجم العينة ÷ حجم المجتمع الإحصائي
= 132 ÷ 660 = 2

وفى ضوء ذلك جاء توزيع مفردات العينة التطبيقية للبحث وفقاً للجدول رقم (3)
جدول (3) توزيع مفردات عينة البحث التطبيقية

رؤساء قطاعات	مدراء	إداريون	عمال	المجموع
1	9	39	83	132

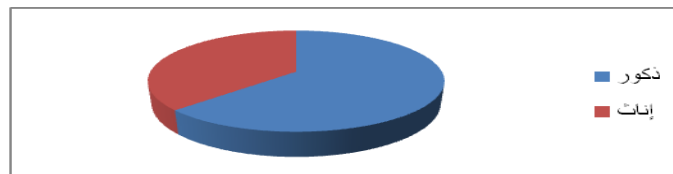
• وصف خصائص عينة البحث:

أ- تم وصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لمجموعة من المتغيرات الديموغرافية، شملت: النوع، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية التي حصل عليها الأفراد في مجال الإدارة الإلكترونية. من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل متغير، وذلك على النحو التالي:

ب- من حيث النوع:

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	83	62.87
أنثى	49	37.13
المجموع	132	%100



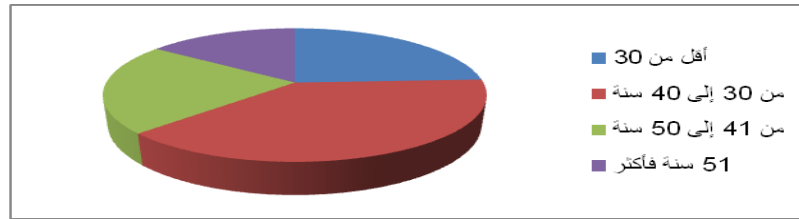
شكل (1) رسم بياني لوصف العينة حسب النوع

يتضح من جدول (4) وشكل (1) أن نسبة الذكور بلغت (62.87%)، في حين بلغت نسبة الإناث (37.13%) من أفراد عينة الدراسة. وترجع هذه النتيجة إلى طبيعة بيئة العمل الصناعية ومتطلباتها في مجتمع البحث المتمثل في شركة مضارب الغربية، حيث تتطلب مجهوداً بدنياً وقدرة على تحمل ظروف العمل الشاقة. كما قد تعكس هذه النسبة استمرار التحيز لصالح عمالة الذكور في القطاع الصناعي، وتشير في الوقت ذاته إلى التحديات التي تواجهها المرأة في بيئة العمل الصناعي.

ب- من حيث السن:

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30	32	24.24
30-40	51	38.65
41-50	29	21.96
51 فأكثر	20	15.15
المجموع	132	%100



شكل (2) رسم بياني لوصف العينة حسب السن

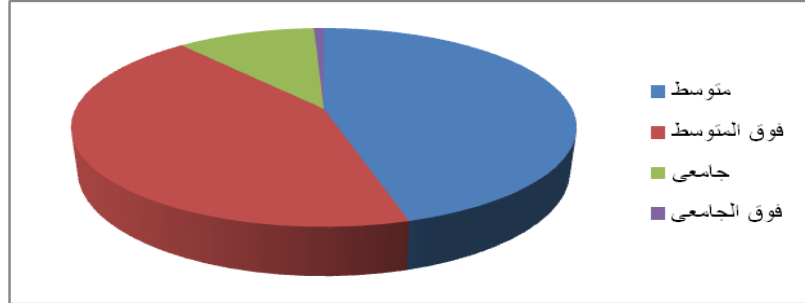
يبين جدول (5) وشكل (2) أن الفئة العمرية (30-40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة بواقع (38.65%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (24.24%)، ثم الفئة (41-50 سنة) بنسبة (21.96%)، وأخيراً الفئة (51 سنة فأكثر) بنسبة (15.15%). وتشير هذه النتائج إلى أن الفئة العمرية (30-40 سنة) هي الأكثر تمثيلاً في العينة، وتمتاز هذه الفئة بالاستقرار المهني والخبرة العملية والمهارات المكتسبة، الأمر الذي يجعلها أكثر قدرة على تحمّل المسؤولية واتخاذ القرارات، فضلاً عن حرصها على تطوير ذاتها لمواكبة المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

ج- من حيث المستوى التعليمي:

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	60	45.45
فوق المتوسط	57	43.20

جامعي	14	10.60
فوق الجامعي	1	0.75
المجموع	132	%100



شكل (3) رسم بياني لوصف العينة حسب المستوى التعليمي

يشير جدول (6) وشكل (3) إلى أن الحاصلين على مؤهل متوسط يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (45.45%)، يليهم الحاصلون على مؤهل فوق المتوسط بنسبة (43.20%)، ثم الحاصلون على مؤهل جامعي بنسبة (10.6%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل فوق الجامعي (0.75%). وتوضح هذه النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة من ذوي المؤهل المتوسط، ويرجع ذلك إلى أن شغل بعض المناصب الإدارية داخل المنظمة محل الدراسة لا يشترط الحصول على مؤهل عالٍ، بل يعتمد على الخبرة العملية وفقاً لشروط شغل الوظائف الواردة في بطاقات الوصف الوظيفي واللائحة الداخلية للمنظمة .

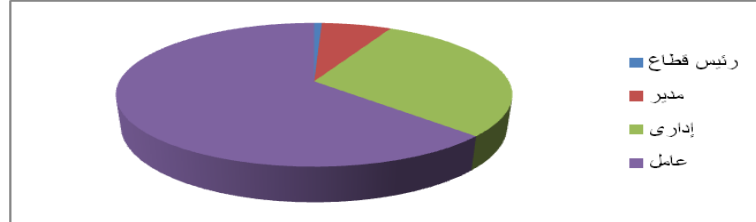
كما كشفت المقابلات التي أجرتها الباحثة مع أحد المديرين العموم أن بعض العاملين قد يشغلون منصب "الكبير بدرجة مدير عام" حتى في حال عدم توافر وظيفة مدير عام، أو في حال كان شاغل المنصب من ذوي المؤهلات المتوسطة، على الرغم من أن شغل وظيفة مدير عام يتطلب الحصول على مؤهل عالٍ. وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة الحاصلين على المؤهل المتوسط ضمن العينة. وهو ما يعكس حاجة المنظمة إلى كوادر بشرية مؤهلة قادرة على مواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية .

د- من حيث المنصب الوظيفي:

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس مجلس إدارة	-	-
رئيس قطاع	1	.75
مدير	9	6.84

إدارى	39	29.54
عامل	83	62.87
المجموع	132	%100



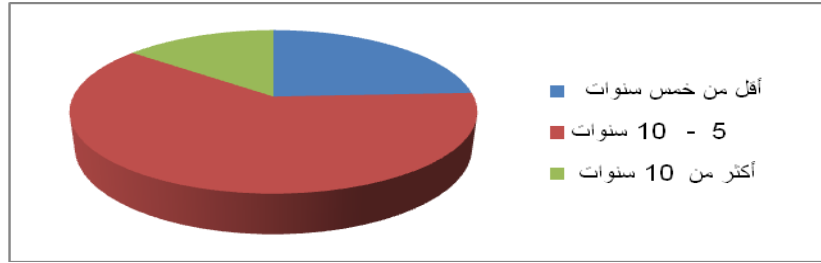
شكل (4) رسم بياني لوصف العينة حسب المنصب الوظيفي

يتضح من جدول (7) وشكل (4) أن العاملين يمثلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة (62.87%)، يليهم الإداريون بنسبة (29.54%)، ثم المديرون بنسبة (6.84%)، وأخيراً رؤساء القطاعات بنسبة (0.75%). ويعكس ذلك ارتفاع نسبة العمال في العينة بما يتسق مع ما ورد سابقاً في الجدول (3) الذي يوضح التوزيع الطبقي لمفردات البحث. وتجدر الإشارة إلى أن فئة العمال تُعد الأكثر تأثراً بأي تغيير في النمط الإداري؛ إذ إن تطبيق الإدارة الإلكترونية كأسلوب إداري حديث يجعل هذه الفئة في صدارة الاهتمامات الإدارية، نظراً لحاجتها إلى التدريب والتنمية لمواكبة متطلبات الإدارة الحديثة. كما أن مقاومتها لأي تغيير قد تعيق مسيرة التطوير الإداري إذا لم تمتلك الإدارة الآليات الفعالة لاحتوائها وتمكينها من تقبل المستجدات.

هـ- من حيث سنوات الخبرة:

جدول (8) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	32	24.24
5 - 10 سنوات	81	61.36
أكثر من 10 سنوات	19	14.40
المجموع	132	%100



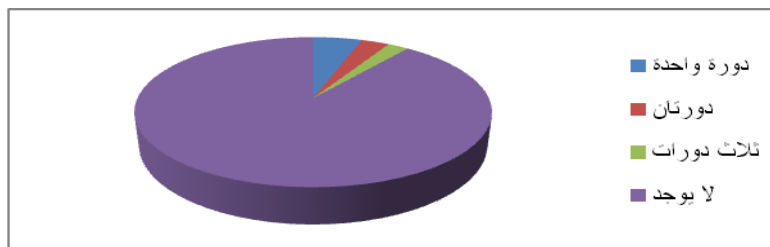
شكل (5) رسم بياني لوصف العينة حسب سنوات الخبرة

يتبين من الجدول (8) والشكل (5) أن نسبة العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين (5-10) سنوات بلغت (61.36%)، في حين بلغت نسبة من خبرتهم أقل من (5) سنوات (24.24%)، أما من تزيد خبرتهم عن (10) سنوات فقد مثلوا (14.40%) من أفراد عينة الدراسة. وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية مفردات العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين (5-10) سنوات، وهي مدة تُعد كافية – من وجهة نظر الباحثة – لاكتساب مهارات مهنية وتراكم معرفة أعمق بمجال العمل، بما يعزز من قدرتهم على تحليل المواقف واتخاذ القرارات السليمة، فضلاً عن بناء علاقات مهنية تدعم روح التعاون داخل بيئة العمل، وتمكنهم من التكيف مع المتغيرات المستمرة في هذه البيئة بفضل ما لديهم من خبرة وأقدمية.

و-من حيث الحصول على الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية:

جدول (9) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية

الدورات التدريبية في مجال الإدارة الإلكترونية	التكرار	النسبة المئوية %
دورة واحدة	7	5.30
دورتان	4	3.03
ثلاث دورات فأكثر	3	2.27
لا يوجد	118	89.40
المجموع	132	100%



شكل (6) رسم بياني لوصف العينة حسب عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية

يتضح من الجدول (9) والشكل (6) أن نسبة الأفراد الذين لم يحصلوا على أي دورات في مجال الإدارة الإلكترونية بلغت (89.4%) من عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دورة واحدة (5.3%)، والحاصلين على دورتين (3.3%)، أما الحاصلون على ثلاث دورات فأكثر فقد مثلوا (2.27%) فقط من أفراد العينة. ويرجع ذلك إلى أن الغالبية العظمى من مفردات العينة ينتمون إلى فئة العمال، كما أوضح الجدول رقم (3) الخاص بالتوزيع الطبقي للعينة والجدول رقم (7) الخاص بالتوزيع الوظيفي. وهذا يعكس ضعف اهتمام العمال بتطوير الذات وقلة وعيهم بأهمية التدريب وتنمية المهارات، إضافة إلى غياب الدعم الكافي من الإدارة في تحفيزهم على حضور الدورات التدريبية وعدم توفير الموارد والإمكانات اللازمة لذلك.

المحور الرابع :- نتائج الدراسة الميدانية في ضوء رؤية أفراد العينة

أولاً : دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية وأهميتها للمنظمة

أ - حرصت الباحثة على معرفة مدى إدراك أفراد العينة لمفهوم الإدارة الإلكترونية

جدول (10) يوضح مدى إدراك أفراد العينة لمفهوم الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
1	الابتعاد عن الأساليب التقليدية في إنجاز المهام الإدارية	120	10	2	382	2.89	مرتفع	3
2	إنجاز الأعمال الإدارية بالوسائل الإلكترونية	123	6	3	384	2.91	مرتفع	1
3	إدارة كافة شؤون المنظمة بالوسائل التكنولوجية الحديثة	38	90	4	298	2.25	متوسط	4
4	الاعتماد على التخطيط الإلكتروني	31	14	87	208	1.57	ضعيف	6

5	الاحتفاظ بالبيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية	123	5	4	383	2.90	مرتفع	2
6	إجراء كافة المعاملات داخل المنظمة وخارجها من خلال المواقع الإلكترونية	37	8	87	214	1.62	ضعيف	5

يوضح جدول (10) وجود تفاوت واضح في مستوى وعي أفراد العينة بالإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات. فقد جاءت العبارة (2) في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.91)، وتنص على إنجاز الأعمال الإدارية بالوسائل الإلكترونية، مما يشير إلى أن المفهوم الأقرب لفهم أفراد العينة للإدارة الإلكترونية يرتبط مباشرة باستخدام الوسائل التقنية في إنجاز الأعمال اليومية. أما العبارة (5) فجاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.90)، وتنص على الاحتفاظ بالبيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية، وهو ما يعكس وعي أفراد العينة بأهمية حفظ المعلومات الخاصة بالمنظمة. وجاءت العبارة (1) في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.89)، وتنص على الابتعاد عن الأساليب التقليدية في تنفيذ المهام الإدارية، بما يدل على أن غالبية أفراد العينة لديهم استعداد مبدئي للتغيير. في حين احتلت العبارة (3) الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.25)، وتنص على إدارة كافة شؤون المنظمة بالوسائل التكنولوجية الحديثة، وتشير هذه النتيجة إلى أن ثقة أفراد العينة في الإدارة الإلكترونية وقدرتها على إدارة شؤون المنظمة لم تكن بالدرجة الكافية. أما العبارة (6) فجاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.62)، وتنص على إجراء كافة المعاملات داخل المنظمة وخارجها من خلال المواقع الإلكترونية ويعزى انخفاض الوزن النسبي لهذه العبارة إلى الحذر الشديد لدى أفراد العينة، إضافة إلى ضعف توافر البنية التحتية في المنظمة (شركة مضارب الغربية). وأخيرًا، حصلت العبارة (4) على الترتيب السادس والأخير بوزن نسبي (1.57)، وتنص على الاعتماد على التخطيط الإلكتروني، ويدل هذا الوزن النسبي المنخفض على أن أفراد العينة ما زالوا يعتمدون على الأساليب التقليدية في العمل.

ب- اهتمت الباحثة بالتعرف على مبررات حرص المنظمة، الممثلة لمجتمع البحث، على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول (11) يوضح رؤية أفراد العينة حول أهم العوامل التي تدفع المنظمة للقيام بتطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
7	التخلص من البيروقراطية والروتين	129	1	2	391	2.96	مرتفع	3
8	الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية الحديثة	103	28	1	366	2.77	مرتفع	5
9	رفع مستوى أداء العاملين من خلال المراقبة المستمرة	43	73	16	291	2.21	متوسط	7
10	تسهيل التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها لإنجاز المهام	48	68	16	296	2.24	متوسط	6
11	توفير الوقت والجهد	128	4	0	392	2.97	مرتفع	2
12	تطوير المنظمة والحفاظ على بقائها	132	0	0	396	3	مرتفع	1
13	تعزيز ثقافة عمل جديدة وتحفيز العاملين لها	107	25	0	371	2.81	مرتفع	4

أظهرت نتائج الجدول (11) أن أفراد العينة يُدركون بدرجة مرتفعة أهمية تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة، وذلك استنادًا إلى الوزن النسبي المرتفع لعدد من العوامل المحفزة. فقد جاءت العبارة (12) في الترتيب الأول بأعلى وزن نسبي (3.00)، وتنص على تطوير المنظمة والحفاظ على بقائها، مما يشير إلى ارتفاع وعي أفراد العينة بضرورة التغيير ومواكبة العصر لتحقيق الاستمرارية. تلتها في الترتيب الثاني العبارة (11) بوزن نسبي (2.97)، وتنص على توفير الوقت

والجهد، وهو ما يعكس إدراك العينة للفوائد العملية التي يمكن أن تتحقق من تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية . أما العبارة (7) فجاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.96)، وتنص على التخلص من البيروقراطية والروتين، بما يعكس رغبة أفراد العينة في تبسيط الإجراءات الإدارية، وإدراكهم لقدرة الإدارة الإلكترونية على تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. وفي الترتيب الرابع جاءت العبارة (13) بوزن نسبي (2.81)، وتنص على تعزيز ثقافة عمل جديدة وتحفيز العاملين عليها، وهو ما يُظهر وعي العينة بأهمية التغيير القيمي والسلوكي داخل المنظمة . تلتها في الترتيب الخامس العبارة (8) بوزن نسبي (2.77)، وتنص على الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية، مما يدل على إدراك أفراد العينة لضرورة التحول نحو الإدارة الإلكترونية باعتبارها أمرًا حتميًا لمواكبة التغيرات في بيئة العمل التنظيمية. أما العبارة (10) فجاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.24)، وتنص على تسهيل التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها لانجاز المهام ويشير انخفاض وزنها النسبي إلى ضعف إدراك أفراد العينة لأهمية الاتصال التنظيمي، سواء بين الموظفين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة، أو حتى بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وهو ما قد يشكل عائقًا أمام تحقيق الأهداف المؤسسية . وأخيرًا، جاءت العبارة (9) في الترتيب السابع والأخير بوزن نسبي (2.21)، وتنص على رفع كفاءة أداء العاملين من خلال المراقبة المستمرة . ويُظهر هذا الانخفاض في التقييم وجود تحفظات لدى أفراد العينة تجاه هذا الأسلوب، ربما نتيجة شعورهم بعدم الارتياح إزاء آليات المراقبة الإلكترونية، والخشية من تأثيرها السلبي على الخصوصية أثناء أداء المهام .

ج- اهتمت الباحثة بالكشف عن أبعاد الإدارة الإلكترونية في المنظمة موضوع الدراسة

جدول (12) رؤية أفراد العينة حول مدى ممارسة أبعاد الإدارة الإلكترونية في المنظمة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	غير موافق					
14	اهتمام القيادة بنشر ثقافة المعرفة	65	27	40	289	2.19	متوسط	3
15	توفير أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات والشبكات	43	24	65	242	1.83	متوسط	7
16	حفظ البيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية	99	32	1	362	2.74	مرتفع	1
17	تبادل المراسلات من خلال البريد الإلكتروني	35	95	2	297	2.25	متوسط	5
18	تحقيق الأهداف المحددة بسرعة ودقة	41	74	17	288	2.18	متوسط	4

19	ميكنة جميع المهام الإدارية	29	100	3	290	2.20	متوسط	2
20	الالتزام بمعايير الجودة والسرعة في أداء كافة المهام داخل المؤسسة	42	65	25	281	2.12	متوسط	6

يتضح من جدول (12)، الذي يعكس رؤية أفراد العينة حول مدى ممارسة أبعاد الإدارة الإلكترونية في المنظمة، أن تطبيق هذه الأبعاد يختلف من جانب إلى آخر، مما يدل على وجود تفاوت في مستويات التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية. فقد جاءت العبارة (16) في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.74)، وتنص على حفظ البيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية، مما يشير إلى أن الأرشفة الإلكترونية للبيانات تمثل أبرز مظاهر الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة. ويعكس ذلك اهتماماً نسبياً بتقنية حفظ واسترجاع البيانات، نظراً لما توفره من كفاءة وسرعة في التعامل مع الكم المتزايد من المعلومات، فضلاً عن دعمها لأهداف الشفافية وتقليل الاعتماد على الوثائق الورقية. أما العبارة (19) فجاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.20)، وتنص على ميكنة جميع المهام الإدارية، مما يدل على استجابة المنظمة للتحويل نحو أسلوب الإدارة الإلكترونية، وسعيها إلى زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وتوفير الوقت والجهد وتحسين جودة العمل وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل. وجاءت العبارة (14) في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.19)، وتنص على اهتمام القيادة بنشر ثقافة المعرفة، مما يعكس حرص الإدارة على استثمار رأس المال البشري وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، إلا أن ذلك قد لا يكون كافياً لتشكيل وعي جماعي داخل المنظمة بأهمية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يستلزم مزيداً من الاستثمار في بناء الوعي القيمي والسلوكي تجاه التكنولوجيا. أما العبارة (18) فجاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.18)، وتنص على تحقيق الأهداف المحددة بسرعة ودقة، مما يعكس سعي المنظمة إلى التكيف مع المتغيرات الجديدة والاستفادة منها لتحقيق الكفاءة ووضع خطط فعّالة. وجاءت العبارة (17) في الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.15)، وتنص على تبادل المراسلات من خلال البريد الإلكتروني، مما يدل على وجود مرونة جزئية في نظام العمل داخل المنظمة، بحيث يتقبل بعض الأفراد أو الإدارات التحويل، لكن دون أن يتحول ذلك إلى سلوك جماعي مؤسسي، وهو ما يعكس تخوفات البعض من الاعتماد الكامل على الأساليب التكنولوجية، خاصة في المعاملات الخارجية. أما العبارة (20) فجاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.12)، وتنص على الالتزام بمعايير الجودة والسرعة في أداء كافة المهام داخل المؤسسة، مما يشير إلى وجود جهود في هذا الجانب، لكنها قد لا تكون كافية لتشكيل وعي جماعي بأهمية التحويل نحو الإدارة الإلكترونية. وأخيراً، جاءت العبارة (15) في الترتيب السابع والأخير بوزن نسبي (1.83)، وتنص على توفير أجهزة الحاسب الآلي والبرمجيات ويعكس انخفاض الوزن النسبي لهذه العبارة ضعف البنية التحتية الرقمية في المنظمة وقد يسبب اختلافات بين الإدارات أو الأفراد في استخدام التكنولوجيا، مما يؤثر على أداء العمل واستقراره. ويقلل من قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل.

ثانياً :- مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية فى إحداث التغيير داخل المنظمة

جدول (13) رؤية أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية فى إحداث التغيير داخل المنظمة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
21	توفير شبكات اتصال للاستجابة للتغيرات والتطورات الحديثة	93	5	34	323	2.44	مرتفع	4
22	إشراك العاملين فى عملية التخطيط من خلال شبكات التواصل	40	23	69	235	1.78	متوسط	10
23	الاعتماد على أنظمة الأرشفة الإلكترونية	115	15	2	377	2.85	مرتفع	2
24	استخدام الحاسب الآلى لإنجاز كافة الأعمال التنظيمية	32	83	17	279	2.11	متوسط	9
25	الاعتماد على الحاسب الآلى فى هيئات صنع القرار	30	99	3	291	2.21	متوسط	7
26	توعية العاملين وتوجيه تفكيرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة	46	62	24	286	2.16	متوسط	8
27	تدريب العاملين وتطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم ومهاراتهم	32	99	1	295	2.23	متوسط	5



28	تعزيز قيم الالتزام التنظيمي لدى العاملين	109	23	0	373	2.82	مرتفع	3
29	توجيه العاملين لأهمية التكنولوجيا ودورها فتمكين المنظمة من مواكبة المتغيرات الجديدة في بيئة العمل	115	17	0	379	2.87	مرتفع	1
30	التأكيد على ضرورة الالتزام بالشفافية	113	19	0	377	2.85	مرتفع	2 مكرر
31	تسعى الإدارة لتوفير الإمكانيات اللازمة لزيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم	46	70	16	294	2.22	متوسط	6

يعكس جدول (13) رؤية أفراد العينة حول مساهمة الإدارة الإلكترونية في إحداث التغيير داخل المنظمة. فقد جاءت العبارة (29) في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.87)، وتنص على توجيه العاملين لأهمية التكنولوجيا ودورها في تمكين المنظمة من مواكبة المتغيرات الجديدة في بيئة العمل، مما يشير إلى وعي أفراد العينة بأهمية التقنية في دعم التغيير. أما العبارتان (23، 30) فجاءتا في الترتيب الثاني بنفس الوزن النسبي (2.85)، وتنصان على الاعتماد على أنظمة الأرشفة الإلكترونية والتأكيد على ضرورة الالتزام بالشفافية، مما يعكس التحول الفعلي للمنظمة نحو الأتمتة للحفاظ على المعلومات، إضافة إلى توجه الإدارة نحو ترسيخ القيم الأخلاقية داخل المؤسسة. وجاءت العبارة (28) في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.82)، وتنص على تعزيز قيم الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تسهم في ترسيخ ثقافة الانضباط والالتزام. أما العبارة (21) فجاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.44)، وتنص على توفير شبكات اتصال للاستجابة للتغيرات والتطورات الحديثة، وتشير هذه النسبة إلى إدراك متوسط لأهمية البنية التحتية التكنولوجية في دعم التغيير. وجاءت العبارة (27) في الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.23)، وتنص على تدريب العاملين وتطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم ومهاراتهم، مما يعكس إدراكاً متوسطاً لأهمية إكساب العاملين قيماً وأنماطاً سلوكية جديدة تساعد على التكيف مع أسلوب الإدارة الإلكترونية، لكنه إدراك غير متكامل بعد. أما العبارة (31) فجاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.22)، وتنص على سعي الإدارة لتوفير الإمكانيات اللازمة لزيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم، وهو ما يعكس توجه الإدارة نحو تطوير رأس المال البشري، ولكن دون إشراك كافٍ للعاملين في عمليات صنع القرار. وجاءت العبارة (25) في الترتيب السابع بوزن نسبي (2.21)، وتنص على الاعتماد على الحاسب الآلي في عملية صنع القرار، ويشير ذلك إلى تباين في التوظيف الفعلي للتكنولوجيا ضمن العمليات الإدارية والتنظيمية، ما يدل على أن التبنّي العملي لا يزال جزئياً وغير شامل على

جميع مستويات المنظمة . أما العبارة (26) فجاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي (2.16)، وتنص على توعية العاملين وتوجيه تفكيرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، مما يشير إلى حاجة الإدارة لمزيد من الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية . أما العبارة (24) فجاءت في الترتيب التاسع بوزن نسبي (2.11) ، وتنص على استخدام الحاسب الآلي لإنجاز كافة الأعمال التنظيمية ، مما يشير إلى أن هناك توجهاً ملموساً نحو أتمتة الإجراءات الإدارية، وإن كان لا يزال بحاجة إلى مزيد من التكامل التقني والمؤسسي . وأخيراً، جاءت العبارة (22) في الترتيب العاشر والأخير بوزن نسبي (1.78)، وتنص على إشراك العاملين في عملية التخطيط من خلال شبكات التواصل ، ويعكس الوزن النسبي المنخفض ضعف الدمج الديمقراطي للعاملين في عملية التغيير، وهو ما يعد مؤشراً سلبياً من ناحية المشاركة الفعلية في صنع القرار.

ثالثاً :- التغيير القيمي والسلوكي الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمنظمة

(أ) حرصت الباحثة على الكشف عن اهم القيم التي تحفزها الإدارة الإلكترونية لدى العاملين بالمنظمة مجتمع الدراسة

جدول (14) مدى إدراك أفراد العينة للقيم التي تحفزها الإدارة الإلكترونية لدى العاملين في المنظمة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
32	رفع كفاءة الأداء	114	18	0	378	2.86	مرتفع	5
33	العمل الجماعي والالتزام بروح الفريق الواحد	130	2	0	394	2.98	مرتفع	1
34	الوعي بأهمية دور التكنولوجيا في بيئة العمل التنظيمية	128	3	1	391	2.96	مرتفع	2
35	دعم الممارسات الإلكترونية في أداء الأعمال	99	32	1	362	2.74	مرتفع	9
36	الشفافية	102	29	1	365	2.76	مرتفع	8
37	الالتزام التنظيمي	125	6	1	388	2.93	مرتفع	3



38	التميز	115	16	1	378	2.86	مرتفع	5 مكرر
39	الإتقان	113	19	0	377	2.85	مرتفع	6
40	رفع مستوى الرضا لدى العاملين	119	12	1	382	2.89	مرتفع	4
41	الالتزام بالسرعة والدقة في الأداء كمعايير أساسية لتحقيق الجودة	107	24	1	370	2.80	مرتفع	7

يتضح من جدول (14) الخاص بمدى إدراك أفراد العينة للقيم التي تحفزها الإدارة الإلكترونية أن مستوى الإدراك لدى العاملين كان مرتفعاً تجاه معظم القيم المطروحة. فقد جاءت العبارة (33) في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.98)، وتنص على العمل الجماعي والالتزام بروح الفريق الواحد، مما يشير إلى صعود قيمة العمل الجماعي، إذ تحفز الإدارة الإلكترونية الانتقال من الفردية إلى التعاون المشترك. أما العبارة (34) فجاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.96)، وتنص على الوعي بأهمية دور التكنولوجيا في بيئة العمل التنظيمية، مما يعكس إدراك أفراد العينة للتكنولوجيا كمكون ثقافي جديد. وجاءت العبارة (37) في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.93)، وتنص على الالتزام التنظيمي، مما يدل على وعي مرتفع لدى أفراد العينة بما يتطلبه تطبيق الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة ورفع كفاءة الأداء. أما العبارة (40) فجاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.89)، وتنص على رفع مستوى الرضا لدى العاملين، ويشير قرب وزنها من الحد الأعلى إلى موافقة أفراد العينة على أهميتها كقيمة محفزة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وجاءت العبارتان (32 و 38) في الترتيب الخامس بنفس الوزن النسبي (2.86)، وتنصان على رفع كفاءة الأداء والتميز، مما يعكس اتفاقاً مرتفعاً بين أفراد العينة على أهميتهما كنتائج مترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية. أما العبارة (39) فجاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.85)، وتنص على الإتقان ويشير الوزن النسبي إلى أن الإتقان يمثل قيمة حيوية في وعي العينة، لكنه لا يحتل الصدارة مقارنة بقيم أخرى مثل الرضا والكفاءة والتميز، مما يعكس فجوة إدراكية بين العاملين والأثر الحقيقي للإدارة الإلكترونية على جودة التنفيذ. وجاءت العبارة (41) في الترتيب السابع بوزن نسبي (2.80)، وتنص على الالتزام بالسرعة وهذا يدل على إدراك العينة لأهمية هذه القيمة والدقة في الأداء كمعايير أساسية لتحقيق الجودة المهنية، لكن ربما لا يرون تحققها بالكامل حتى الآن. أما العبارة (36) فجاءت في الترتيب الثامن بوزن نسبي (2.76)، وتنص على الشفافية ورغم إدراك أفراد العينة لقيمة الشفافية ضمن القيم المرتفعة، فإن حصولها على الترتيب الثامن قد يعكس وجود عوائق سلوكية أو ثقافية، مثل الخوف من الرقابة أو النظر إليها كأداة مفروضة من الأعلى، مما يشير إلى أن ثقافة الشفافية لم تترسخ بعد داخل المنظمة. وأخيراً، جاءت العبارة (35) في الترتيب التاسع والأخير بوزن نسبي (2.74)، وتنص على دعم الممارسات الإلكترونية في أداء الأعمال ويعكس هذا التراجع النسبي ضعف البنية التحتية، إضافة إلى التوترات الثقافية والفجوة بين وعي العاملين بالقيم التي تعززها الإدارة الإلكترونية وبين تطبيقاتها الفعلية.

ب – اهتمت الباحثة بالكشف عن الأنماط السلوكية التي تعززها الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة
جدول (15) رؤية أفراد العينة حول الأنماط السلوكية التي تعززها الإدارة الإلكترونية وتكسيبها للعاملين داخل المنظمة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
42	المشاركة الإيجابية الفعالة	130	2	0	394	2.98	مرتفع	2
43	الولاء التنظيمي	126	6	0	390	2.95	مرتفع	5
44	الإبداع والابتكار	43	73	16	291	2.21	متوسط	7
45	التكيف مع أساليب التقنية الحديثة	104	27	1	367	2.78	مرتفع	6
46	تحمل المسؤولية	131	1	0	395	2.99	مرتفع	1
47	السعي لتحقيق أعلى معدلات الجودة في الأداء كما ونوعاً	129	2	1	392	2.96	مرتفع	4
48	الانجاز في الوقت المحدد	130	1	1	393	2.97	مرتفع	3

يشير جدول (15) إلى رؤية أفراد العينة حول الأنماط السلوكية التي تعززها الإدارة الإلكترونية فقد جاءت العبارة (46) في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.99)، وتنص على تحمل المسؤولية، مما يعكس إدراك أفراد العينة أن الإدارة الإلكترونية تجعل كل فرد مسؤولاً عن أفعاله، وهو ما يدفع إلى تبني سلوك مسؤول يتجاوز الرقابة التقليدية ويعزز مفهوم الرقابة الذاتية. أما العبارة (42) فجاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.98)، وتنص على المشاركة الإيجابية والفعالة، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات داخل بيئة العمل، بحيث لم تعد القرارات إدارية فردية، بل أصبحت أكثر جماعية وتشاوراً. وجاءت العبارة (48) في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.97)، وتنص على الإنجاز في الوقت المحدد، مما يدل على أن الإدارة الإلكترونية تعزز ثقافة احترام الوقت والانضباط الزمني، بفضل الأنظمة الآلية التي توثق التوقيت وتربط المكافآت بمستوى الأداء الفعلي. أما العبارة (47) فجاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.96)، وتنص على السعي لتحقيق أعلى معدلات الجودة في الأداء كما ونوعاً وتشير هذه النسبة

إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم في إعادة صياغة مفهوم الجودة داخل بيئة العمل من خلال اعتماد معايير رقمية دقيقة قابلة للقياس الفوري، مما يعزز قيمة الإتقان ويربط بين الكفاءة الفنية والالتزام التنظيمي . وجاءت العبارة (43) في الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.95)، وتشير هذه النسبة إلى استمرار قيمة الولاء التنظيمي رغم كونها تُصنّف ضمن القيم التقليدية المتقدمة، إذ يتضح أن الإدارة الإلكترونية تسهم في تعزيزها من خلال إرساء بيئة عمل تتسم بالشفافية والسرعة في الأداء، مما يؤدي إلى تنمية شعور الانتماء والالتزام لدى العاملين نتيجة تمكينهم وتقدير جهودهم وأدوارهم داخل المنظمة . أما العبارة (45) فجاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.78)، وتنص على التكيف مع أساليب التقنية الحديثة ويشير ارتفاع هذا الوزن إلى استعداد أفراد العينة لتقبل التغيير، وقدرتهم على إعادة بناء ذواتهم المهنية، والتخلص التدريجي من أنماط العمل الروتيني . وأخيراً، جاءت العبارة (44) في الترتيب السابع والأخير بوزن نسبي (2.21)، وتنص على الإبداع والابتكار وقد جاء هذا النمط السلوكي في المرتبة الأخيرة بوزن متوسط، مما يشير إلى أن الابتكار لم يُفعل بعد كقيمة راسخة ضمن ثقافة المنظمة. وقد يُعزى ذلك إلى غياب ثقافة تشجع على المخاطرة، أو إلى أن الأنظمة الإلكترونية المعتمدة تركز بدرجة أكبر على الكفاءة والانضباط، لا على الإبداع الحر .

رابعاً : موقف العاملين بالمنظمة من التغيير الذي تتطلبه الإدارة الإلكترونية

أ- حاولت الباحثة الكشف عن موقف العاملين من التغيير الذي تحدثته الإدارة الإلكترونية

جدول (16) وجهة نظر أفراد العينة حول موقف العاملين من التغيير الذي تحدثته الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
49	ظهور المقاومة سواء كانت علنية أو سرية	16	18	98	182	1.37	ضعيف	3
50	انخفاض الرضاء الوظيفي	10	16	106	168	1.27	ضعيف	6
51	ظهور صراع بين من يملكون المعرفة ومن لا يملكون	13	16	103	174	1.31	ضعيف	5
52	انعدام الثقة في الإدارة واتجاهاتها نحو التغيير	9	28	95	178	1.34	ضعيف	4

53	الاعتقاد أن التغيير قد يلحق بهم ضرراً	15	80	37	242	1.83	متوسط	2
54	قبول التغيير والافتناع بأهميته	38	90	4	298	2.25	متوسط	1

يتضح من جدول (16) موقف العاملين تجاه التغيير الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية. فقد جاءت العبارة (54) في الترتيب الأول بوزن نسبي (2.25)، وتنص على قبول التغيير والافتناع بأهميته، ويشير الوزن المتوسط لهذه العبارة إلى بداية تحول إدراكي نحو ثقافة التغيير، لكنه لا يمثل تحولاً سلوكياً بعد. وتُعد هذه الاستجابة الأولية غير مستقرة، إذ تعكس صراعاً داخلياً بين المألوف والجديد. ويشكل هذا القبول تحولاً في القيم التنظيمية التقليدية، لكنه ما يزال يحتاج إلى دعم من خلال بناء الثقة بين العاملين والإدارة. أما العبارة (53) فجاءت في الترتيب الثاني بوزن نسبي (1.83)، وتنص على الاعتقاد بأن التغيير قد يلحق بهم ضرراً، مما يشير إلى وجود مقاومة كامنة لدى أفراد العينة ناتجة عن القلق من فقدان المكاسب أو الأدوار، والشعور بعدم ضمان الاستقرار في ظل التحول التكنولوجي، كما يعكس غياب دور الإدارة في طمأنة العاملين. وجاءت العبارة (49) في الترتيب الثالث بوزن نسبي منخفض (1.37)، وتنص على ظهور المقاومة سواء كانت علنية أو سرية. ويكشف هذا عن أزمة ثقة بين الإدارة والعاملين، ووجود نظام غير معلن من العلاقات الثقافية داخل المنظمة يقاوم التغيير، مما يستلزم جهوداً كبيرة من الإدارة لنشر ثقافة التغيير قبل البدء في تطبيقه. أما العبارة (52) فجاءت في الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.34)، وتنص على انعدام الثقة في الإدارة واتجاهاتها نحو التغيير. ويشير هذا الوزن الضعيف إلى جوهر أزمة قيمية داخل المنظمة، حيث لم ترتق جهود الإدارة بعد إلى مستوى "القدوة التنظيمية"، مما يعكس الحاجة لتعزيز الشفافية الإدارية وتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار كخطوة أساسية لترسيخ ثقافة الثقة والالتزام داخل البيئة التنظيمية. وجاءت العبارة (51) في الترتيب الخامس بوزن نسبي (1.31)، وتنص على ظهور صراع بين من يملكون المعرفة ومن لا يملكونها. وتشير هذه النسبة إلى أن المعرفة أصبحت وسيلة للسيطرة بدلاً من أداة للتعاون، مما يزيد الفجوة بين العاملين ويؤدي إلى صراعات داخلية تُضعف روح الفريق وتؤثر سلباً على التماسك التنظيمي. وأخيراً، جاءت العبارة (50) في الترتيب السادس والأخير بوزن نسبي (1.27)، وتنص على انخفاض الرضا الوظيفي بين العاملين ويشير هذا الانخفاض إلى بروز مظاهر الاغتراب المهني بين العاملين، حيث تتراجع مشاعر الانتماء داخل بيئة يغلب عليها الطابع التكنولوجي، مما يبرز الحاجة إلى تعزيز البعد الإنساني في تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال ربط التحول الرقمي بقيم التقدير والولاء التنظيمي.

ب - اهتمت الباحثة بالكشف عن اهم اسباب مقاومة العاملين للتغيير

جدول (17) وجهة نظر أفراد العينة حول أسباب مقاومة العاملين للتغيير الذى تنشده الإدارة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
55	قلة المعلومات عن طبيعة التغيير وجدواه	24	94	14	274	2.07	متوسط	5
56	عدم قدرة الإدارة على كسب ثقة العاملين وتقبلهم للتغيير	15	15	102	177	1.34	ضعيف	7
57	عدم امتلاك العاملين القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة	19	99	14	269	2.03	متوسط	6
58	صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية	91	28	13	342	2.59	مرتفع	4
59	عدم التمكن من اللغة الانجليزية بشكل يمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة بسهولة	101	20	11	354	2.68	مرتفع	1
60	تركيز الإدارة على المخرجات وعدم الاهتمام ببناء الثقة بينها وبين العاملين	12	16	104	172	1.30	ضعيف	8
61	الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين	97	21	14	347	2.63	مرتفع	2
62	الخوف من فقدان وظائفهم فى حالة الفشل	95	23	14	345	2.61	مرتفع	3
63	التعود على الأساليب القديمة التقليدية فى	96	18	18	342	2.59	مرتفع	4 مكرر

إدارة الأمور والخوف									
من المخاطرة									

يشير جدول (17) إلى وجهة نظر أفراد العينة حول أسباب مقاومة العاملين للتغيير الذي تسعى الإدارة إلى تنفيذه. فقد جاءت العبارة (59) في الترتيب الأول، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (2.68)، وتنص على أن عدم إتقان اللغة الإنجليزية بشكل يتيح التعامل بسهولة مع التقنيات الحديثة يعد عائقًا. ويشير هذا إلى إدراك أفراد العينة أن إتقان اللغة الأجنبية، وخصوصًا الإنجليزية، يُعد رأس مال ثقافي، وغيابه يؤدي إلى تهميش تنظيمي، ويخلق حالة من الاغتراب التقني، إذ يشعر العاملون بأنهم محاطون بأنظمة يصعب عليهم فهمها أو التحكم بها وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة (61) بوزن نسبي (2.63)، والتي تنص على الأمية الإلكترونية لدى بعض العاملين. ويبرز هذا إدراك أفراد العينة أن الأمية الإلكترونية تُنتج فئة من "المستبعدين رقميًا" داخل المنظمة، حيث يحتكر من يمتلكون المهارات التقنية مصادر القوة والمعلومات، ويسود التمييز التكنولوجي داخل المنظمة. أما العبارة (62) فقد حصلت على الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.61)، وتنص على الخوف من فقدان الوظائف في حال الفشل، ويشير الوزن المرتفع لهذا السبب إلى شعور أفراد العينة بالتوتر وعدم الأمان الوظيفي، ما يعكس غياب الضمانات اللازمة لاستمرار العمل، وتفكك العلاقة بين العامل والمنظمة، مما يضعف الولاء ويحفز مقاومة أي تغيير. وجاءت العبارتان (58) و(63) في الترتيب الرابع بوزن نسبي متماثل (2.59)، وتنصان على صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية، والتعود على الأساليب التقليدية في إدارة الأمور، والخوف من المخاطرة. ويشير ذلك إلى ترسخ نسق قيمي تقليدي لدى أفراد العينة يتعارض مع متطلبات التحول التكنولوجي، مما يعكس حاجة المنظمة إلى إعادة هيكلة منظومتها الثقافية بما يواكب متطلبات العصر الرقمي ويعزز القبول بالتغيير التكنولوجي. وجاءت العبارة (55) في الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.07)، وتنص على قلة المعلومات حول طبيعة التغيير وجدواه. وتشير هذه النسبة إلى وجود خلل في منظومة التواصل التنظيمي وافتقار للشفافية، إذ تُعد المعرفة أداة تمكين أساسية، وغيابها يولد لدى العاملين شعورًا بالقلق الوجودي، مما يدفعهم إلى تبني مواقف مقاومة تجاه التغيير. أما العبارة (57) فقد جاءت في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.03)، وتنص على عدم امتلاك العاملين القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. ويعكس ذلك وجود فجوة واضحة بين مستوى التقدم التكنولوجي وجاهزية العنصر البشري، حيث تُولي الإدارة اهتمامًا كبيرًا بتحديث البنية التقنية وتوفير الأجهزة الحديثة، لكنها تُغفل تدريب وتأهيل الكوادر البشرية، مما يدل على غياب رؤية متوازنة تعزز التمكين التكنولوجي للإنسان بوصفه شريكًا محوريًا في نجاح عملية التغيير. وجاءت العبارة (56) في الترتيب السابع بوزن نسبي (1.34)، وتنص على عدم قدرة الإدارة على كسب ثقة العاملين. ورغم ضعف الوزن النسبي، فإن ذلك لا ينفي وجود فجوة في التواصل بين بعض العاملين والإدارة، لكنها ليست الأكبر مقارنة بعوامل أخرى أكثر تأثيرًا، مما يشير إلى أن بعض العاملين لديهم استعداد لتقبل التغيير، ويعكس ذلك احتفاظ القيادة بدرجة من المصداقية والقبول. وأخيرًا، جاءت العبارة (60) في الترتيب الثامن والأخير بوزن نسبي (1.30)، وتشير إلى أن تركيز الإدارة على المخرجات دون موازنتها ببناء الثقة يؤدي إلى خلل في العلاقة المهنية، ويعكس نمطًا وظيفيًا نفعيًا يُهمل البعد الإنساني. ويؤدي هذا الأسلوب إلى الاغتراب التنظيمي، حيث يشعر العاملون بأنهم أدوات فقط لتحقيق أهداف لم يشاركوا في صياغتها، مما يقلل الانتماء المؤسسي ويزيد من مشاعر التهميش، ويهدد التماسك الداخلي والثقة داخل بيئة العمل.

خامساً : الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية لإحداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين

أ- اهتمت الباحثة بالكشف عن اهم الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية بالمنظمة

جدول (18) رؤية أفراد العينة حول الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية بالمنظمة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
64	مشاركة جميع العاملين في كافة الأمور الإدارية لاكتساب ثقتهم	37	26	69	232	1.76	متوسط	3
65	التأكيد على حتمية وضرورة التغيير للمنظمة	37	94	1	300	2.27	متوسط	2
66	الحرص على تنظيم دورات تدريبية للعاملين حول أهمية التغيير	11	29	92	183	1.38	ضعيف	5
67	تنمية وتطوير مهارات العاملين وبناء قدراتهم الابتكارية والإبداعية	49	0	83	230	1.74	متوسط	4
68	نشر ثقافة داعمة ومؤيدة للتغيير	128	2	2	390	2.95	مرتفع	1

يتضح من جدول (18) رؤية أفراد العينة حول الآليات التي تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية في المنظمة لإحداث التغيير. فقد جاءت العبارة (68) في الترتيب الاول ، حيث حصلت على وزن نسبي قدره (2.95)، وتنص على نشر ثقافة داعمة ومؤيدة للتغيير . ويُظهر هذا المؤشر أن غالبية أفراد العينة يُدركون أهمية البُعد الثقافي في عملية التغيير، مما يعكس وعيًا جماعيًا بضرورة تحويل الثقافة التنظيمية من نمط تقليدي مقاوم إلى نمط ديناميكي متقبل للتغيير. و جاءت العبارة (65) في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.27)، وتنص على التأكيد على حتمية وضرورة التغيير للمنظمة ويشير

المستوى المتوسط للوزن النسبي إلى أن المنظمة لم تنجح تمامًا في تحفيز العاملين داخليًا نحو التغيير، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة عمالية للتغيير. أما العبارة (64) فقد جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي (1.76)، وتنص على مشاركة جميع العاملين في كافة الأمور الإدارية لاكتساب ثقتهم. ويعكس الوزن المتوسط ضعفًا نسبيًا في ممارسات المشاركة العمالية، والتي تُعد ضرورية لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين. فالمشاركة ليست مجرد تبادل للأراء، بل هي عامل تمكيني يعزز شرعية القرار ويقلل من مقاومة التغيير، وضعفها يقلل من شعور العاملين بالانتماء للمنظمة. وجاءت العبارة (67) في الترتيب الرابع بوزن نسبي (1.74)، وتنص على تنمية وتطوير مهارات العاملين وبناء قدراتهم الابتكارية والإبداعية وتشير هذه النسبة إلى وجود خلل محتمل في سياسات التدريب والتطوير، ويظهر غياب الاستثمار الكافي في رأس المال البشري. فغياب بيئة داعمة للإبداع قد يكون انعكاسًا لثقافة تقليدية لا تحفز المبادرة. وأخيرًا، جاءت العبارة (66) في الترتيب الخامس والأخير بوزن نسبي (1.38) وتنص على نشر ثقافة داعمة ومؤيدة للتغيير، ويشير انخفاض المستوى النسبي إلى إغفال البعد التوعوي والتثقيفي في مسار التغيير التنظيمي، ويعكس أن الإدارة قد تتعامل مع التغيير كإجراء شكلي أو تقني، دون الاستثمار الحقيقي في إعادة بناء الوعي الجمعي وتشكيل الإدراك المؤسسي الداعم لهذا التحول.

ب-اهتمت الباحثة بمعرفة مدى إدراك أفراد العينة للعوامل التي يجب توافرها لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية

جدول (19) مدى إدراك أفراد العينة للعوامل الواجب توافرها لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية بالمنظمة

م	العبارات	درجة الموافقة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى تحقق العبارة	ترتيب العبارة
		موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق				
69	تشجيع القيم المحفزة للتغيير والتطوير	105	26	1	368	2.78	مرتفع	5
70	تنمية الوعي لدى العاملين بأهمية دور التكنولوجيا في بيئة العمل التنظيمية	132	0	0	396	3	مرتفع	1
71	التخلص من التبعية واللامبالاة	98	34	0	362	2.74	مرتفع	6
72	إدراك القادة لأسباب المقاومة العمالية وكيفية التعامل معها	114	18	0	378	2.86	مرتفع	3

73	تقوية إدراك العاملين بضرورة تغيير أنماط السلوك والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة تساعد على التكيف مع متطلبات العصر الحديث	46	86	0	310	2.35	متوسط	7
74	تحفيز الطاقات الإبداعية	129	2	1	392	2.96	مرتفع	2
75	إتباع أسلوب الترغيب وتجنب الترهيب	112	18	2	374	2.83	مرتفع	4

يتضح من جدول (19) وعي أفراد العينة بالعوامل الواجب توافرها لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمة. فقد جاءت العبارة (70) في الترتيب الأول ، حيث حصلت على وزن نسبي (3)، وتنص على تنمية الوعي لدى العاملين ويشير ذلك إلى حدوث تحول معرفي نوعي لدى أفراد العينة، تمثل في تنامي وعيهم بأهمية التكنولوجيا في بيئة العمل الحديثة. ويُعد هذا مؤشرًا على نجاح المؤسسة في زعزعة أنماط التفكير الجامدة، والانتقال نحو رؤية أكثر نضجًا ترى في التحول الرقمي بُعدًا قيمياً وتنظيمياً، لا مجرد وسيلة تشغيلية، كما يعكس استعداداً واعياً لدى العاملين لتقبل التغيير قائماً على الإدراك العقلاني لضرورته في ظل التحديات الجديدة . وجاءت العبارة (74) في الترتيب الثاني بوزن نسبي (2.96)، وتنص على تحفيز الطاقات الإبداعية ويدل هذا المؤشر على وجود بيئة تنظيمية بدأت تعترف بالإبداع كقيمة تنظيمية وليس مجرد كفاءة فردية، مما يسمح بتحرير الطاقات الكامنة داخل المنظمة . وتشكل هذه القيمة محوراً أساسياً في التحول نحو ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على التكيف مع السياقات المتغيرة، وتعزز فرص الريادة والتميز التنظيمي . أما العبارة (72) فقد جاءت في الترتيب الثالث بوزن نسبي (2.86)، وتنص على إدراك القادة لأسباب المقاومة العمالية وكيفية التعامل معها ويعكس ذلك وعي إدارة المنظمة بمفاتيح التغيير الفعال، إذ يشير إلى الانتقال من مجرد "إدارة المقاومة" إلى فهم دوافعها والتفاعل البنّاء معها. ويساهم هذا الإدراك في مواجهة المقاومة بأسلوب عقلاني وتشاركي، بعيداً عن أساليب التهديد والعقاب ويعزز شرعية القيادة ويدعم الاستقرار القيمي داخل المنظمة خلال مراحل التحول الرقمي . وجاءت العبارة (75) في الترتيب الرابع بوزن نسبي (2.83)، وتنص على اتباع أسلوب الترغيب وتجنب الترهيب . وتشير هذه النسبة إلى تحول في إدارة المنظمة نحو اعتماد الحوافز الإيجابية بدلاً من التحكم الإداري ، وهو تحول جوهري في فلسفة التغيير، يعزز الانخراط الطوعي والعاطفي للعاملين، ويقلل من المقاومة النفسية، مما يعزز مناخاً من الثقة والانتماء والتناغم الداخلي . أما العبارة (69) فقد جاءت في الترتيب الخامس بوزن نسبي (2.78)، وتنص على تشجيع القيم المحفزة للتغيير والتطوير . ويعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على تغيير نسقها القيمي بما يتلاءم مع متطلبات التحول التكنولوجي، من خلال تعزيز قيم التجديد والتطوير الذاتي . وجاءت العبارة (71) في الترتيب السادس بوزن نسبي (2.74)، وتنص على التخلص من التبعية واللامبالاة ويعكس ارتفاع الوزن النسبي بداية التحرر من الثقافة البيروقراطية السلبية القائمة على المركزية، ووعي إدارة المنظمة بالذات المهنية، واستعادة العامل لدوره كفاعل لا مجرد منفذ، وهي مرحلة انتقالية تؤسس لثقافة أكثر نضجاً ومسؤولية . وأخيراً، جاءت العبارة (74) في الترتيب السابع بوزن نسبي (2.35)، وتنص على تحفيز الطاقة الإبداعية . ويشير الوزن النسبي المتوسط إلى وجود قصور في الوعي بأهمية التغيير القيمي لدى

العاملين، أي أن هناك مقاومة ثقافية كامنة تجاه تغيير القيم والسلوكيات الموروثة. ويُفهم من ذلك وجود فجوة بين الإدراك الإداري للرؤية الجديدة واستعداد العاملين لتفكيك النسق القديم، ما يتطلب تدخلات معرفية وتوعوية مركزة. لتقوية إدراك العاملين بضرورة تغيير أنماط السلوك والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة تساعد على التكيف مع متطلبات العصر الحديث.

جدول (20) قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والتغيير القيمي
ومستوى دلالاته (ن=132)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية التغيير القيمي	0.773	0.01

يتضح من جدول (20) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين درجات الإدارة الإلكترونية والتغيير القيمي. مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين الإدارة الإلكترونية والتغيير القيمي، حيث إن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد ليؤثر في منظومة القيم لدى العاملين داخل المنظمة. فهي تعزز قيمًا مثل الشفافية، والالتزام والانضباط، والمسؤولية المشتركة، كما تسهم في الانتقال من أنماط تقليدية تعتمد على الروتين والعلاقات الشخصية إلى ثقافة تنظيمية حديثة تقوم على الإتيان والتعاون والثقة. وبذلك، فإن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لا يُعد مجرد تطور تقني، بل يمثل عملية اجتماعية عميقة تُعيد تشكيل البنية القيمية داخل المنظمة.

جدول (21) قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإلكترونية والتغيير السلوكي
ومستوى دلالاته (ن=132)

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإدارة الإلكترونية التغيير السلوكي	0.857	0.01

يتضح من جدول (21) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين درجات الإدارة الإلكترونية والتغيير السلوكي. مما يشير إلى وجود علاقة قوية جدًا بين الإدارة الإلكترونية والتغيير السلوكي، بما يؤكد أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد آلية تقنية لإعادة تنظيم العمل، وإنما هي عملية اجتماعية تسهم في إعادة صياغة السلوكيات المهنية للعاملين داخل المنظمة. فمن خلال اعتمادها على النظم الرقمية، تُعزز الإدارة الإلكترونية الالتزام بالوقت والانضباط في الأداء، وتدفع إلى تبني سلوكيات جديدة مثل الرقابة الذاتية، وتبادل المعرفة عبر المنصات الإلكترونية، والعمل التعاوني القائم على الشفافية.

النتائج العامة للدراسة :

تُبرز نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الصناعية يشكل عملية تحول متكاملة تشمل الأبعاد التقنية والثقافية والقيمية والسلوكية، إذ أسهم في إعادة تشكيل القيم والسلوك التنظيمي وتعزيز الانتماء والولاء المهني بين العاملين. وسوف تقوم الباحثة بتفسير هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ومحاولة فهم طبيعة هذا التحول ضمن سياقه الاجتماعي والقيمي، مع الاستناد إلى التوجه النظري الذي اعتمد على مدخلين أساسيين نظرية (الإدارة بالقيم ونظرية إدارة التغيير) التي تفسر البعد القيمي والثقافي المصاحب للتحول الرقمي . وتوضح مراحل التحول واستجابات الأفراد ، وذلك من خلال منظور السوسيولوجيا التحليلية، مع التركيز على الدلالة النظرية والتطبيقية لكل منها .

1: محدودية استخدام الإدارة الإلكترونية في المهام الروتينية.
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن استخدام الإدارة الإلكترونية في المنظمة لا يزال محدودًا، ويقتصر في الغالب على المهام الروتينية، نتيجة الحذر التنظيمي وضعف المهارات التكنولوجية لدى العاملين، إلى جانب وجود مقاومة ضمنية لتوسيع نطاق التطبيق.
وتتسق هذه النتيجة مع ما أظهرته المقابلات، إذ عبّر معظم العاملين عن مخاوفهم من التطبيق الكامل للإدارة الإلكترونية، نظرًا لما يتطلبه من تغييرات عميقة في البنية الثقافية والتنظيمية، فضلًا عن قصور البنية التحتية وضعف الثقة في بيئة الحفظ الرقمي للبيانات.
وتؤكد هذه النتائج ما ذهبت إليه دراسات قويجيل رزقي وخلفاوي حسن (2021)، وعبد القادر بوبكر وفوزية قيد (2023)، ولانا الحسان (2023)، التي شددت على أن العوائق البشرية والثقافية تمثل العقبة الأساسية أمام التحول الإلكتروني في المؤسسات العربية . كما أضاف البحث الحالي بُعدًا جديدًا بتحليل الأثر القيمي والسلوكي لهذا التحول، إذ بيّن أن مقاومة التغيير لا ترتبط فقط بضعف المهارة التقنية، بل أيضًا بغياب الثقة المؤسسية وضعف الوعي المهني بالقيم الجديدة، مثل الانضباط الرقمي، والإتقان، والمسؤولية التكنولوجية. ويؤكد ذلك أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية لم يعد خيارًا تنظيميًا، بل ضرورة تفرضها الثورة الرقمية ومتطلبات الكفاءة الحديثة، غير أن نجاحه مرهون بقدرة المؤسسات على تنمية الوعي المهني والثقافة التنظيمية الرقمية لتخفيف المقاومة ودعم تبني القيم الجديدة.

- **الدلالة النظرية:** في ضوء نظرية الإدارة بالقيم، تُظهر النتائج أن فعالية التحول الإلكترونية لا تتحقق فقط عبر تبني أدوات تقنية جديدة، بل من خلال إعادة بناء منظومة القيم داخل المنظمة لتتسجم مع متطلبات البيئة الإلكترونية، بحيث تتحول قيم الإتقان والشفافية والانضباط من شعارات إلى ممارسات مؤسسية يومية توجه سلوك العاملين.

كما تفسر نظرية إدارة التغيير مقاومة التحول ضمنيًا بوصفها استجابة طبيعية لتغييرات تمس البنية الثقافية والاجتماعية، مما يبرز أهمية استراتيجيات تغيير تدريجية تراعي الأبعاد الإنسانية والنفسية، وتعمل على بناء الثقة المؤسسية وتفعيل المشاركة الجماعية، ليصبح التحول الإلكتروني عملية تغيير قيمي وسلوكي متكامل أكثر منها مجرد تحديث تكنولوجي.

الدلالة التطبيقية : تشير النتائج إلى ضرورة إعادة تصميم السياسات التنظيمية وبرامج التدريب لتعزيز إدماج القيم الرقمية داخل الممارسات اليومية للعاملين، من خلال تنمية المهارات التقنية المرتبطة بالمسؤولية المهنية والانضباط الذاتي. كما توصي بضرورة تبني استراتيجيات للتغيير التدريجي تضمن إشراك العاملين في مراحل التخطيط والتنفيذ للتحويل الإلكتروني، بما يساهم في ترسيخ الثقة التنظيمية وتقليل حدة المقاومة، ويجعل الإدارة الإلكترونية أداة للتحويل القيمي والإداري المتكامل، لا مجرد وسيلة تقنية لتحسين الأداء .

2: دوافع الأفراد وتحولات السلوك والقيم في تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتباين دوافع الأفراد نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية بين الرغبة في رفع الكفاءة وتحقيق الاستمرارية التنظيمية، وبين بعض التحفظات المرتبطة بالآثار السلوكية وضعف برامج التدريب، ما يبرز أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس مجرد انتقال تقني، بل عملية تغيير قيمي وثقافي تتطلب إعادة تكييف أنماط التفكير والسلوك التنظيمي. وتؤكد المقابلات أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساهم في زيادة دقة وسرعة إنجاز العمل، وتقليل النفقات، وتحسين الأداء العام، كما يعزز قدرة المدير على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة ويخلق نظامًا متكاملًا بين وحدات العمل .

وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات زرقين ، التي (2007) Hassan و (2003) Peter & John و تاويريريت (2022)و حيث أكدت أن نجاح التحول الإلكتروني يرتبط بمدى استعداد الأفراد للتكيف القيمي والثقافي معه، وليس فقط بمدى توفر التقنية. كما يضيف البحث الحالي بعدًا جديدًا من خلال توسيع مفهوم "الأداء التنظيمي" ليشمل الأبعاد الثقافية للسلوك، مؤكدًا أن فاعلية الإدارة الإلكترونية تُقاس أيضًا بقدرتها على إعادة بناء النسق القيمي وتعزيز قيم مثل الإتقان، الشفافية، والانضباط الرقمي .

الدلالة النظرية: تُبرز النتائج أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يمثل تحولًا قيميًا وثقافيًا، وهو ما يتسق مع نظرية الإدارة بالقيم التي ترى أن نجاح أي تغيير تنظيمي يعتمد على دمج القيم الجديدة في النسق القيمي السائد داخل المنظمة. وقد أظهرت النتائج أن تبني قيم مثل الانضباط الرقمي، والإتقان، والمسؤولية التكنولوجية يساهم في تخفيف مقاومة العاملين ويعزز انتماءهم للمنظمة.

كما تدعم النتائج افتراضات نظرية إدارة التغيير التي تؤكد أن التعامل مع التغيير يجب أن يكون عملية اجتماعية وسلوكية، لا تقنية فقط، وأن النجاح في التحول الإلكتروني يحتاج إلى تهيئة ثقافية وتنظيمية تراعي البعد الإنساني للعاملين، مما يوسع نطاق للإدارة الإلكترونية ليشمل الأبعاد الثقافية والسوسيولوجية للسلوك التنظيمي.

الدلالة التطبيقية : على المستوى التطبيقي، تشير النتائج إلى أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصناعية يتطلب مراعاة الجوانب التقنية والقيمية معًا. فلا يكفي تدريب العاملين على الأدوات التكنولوجية فقط، بل يجب تطوير برامج تدريبية متكاملة تُعزز القيم المهنية والوعي الإلكتروني، وتبني الثقة المؤسسية في بيئة العمل. كما يبرز أهمية توفير بنية تحتية إلكترونية آمنة، وإنشاء قنوات تواصل فعالة تُشرك العاملين في مراحل التحول، بما يقلل المخاوف ويعزز انخراطهم

في التغيير. وبذلك تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا يمكن للمؤسسات الاستفادة منه لتصميم سياسات التحول الإلكتروني بما يضمن التوازن بين الكفاءة التقنية والاستقرار القيمي والثقافي .

3- دور الإدارة والقيم في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يزال محدودًا داخل بيئة يغلب عليها الطابع الإداري التقليدي، إذ يقتصر الاستخدام على المهام الروتينية ويواجه معوقات مثل ضعف البنية التحتية، ومحدودية المهارات التكنولوجية، والتحفيزات تجاه التغيير. وأشارت المقابلات إلى أن العاملين يميلون إلى تقبل الإدارة الإلكترونية عندما تتبنى الإدارة أسلوبًا تشاركيًا وتحفيزيًا بدلاً من الأسلوب السلطوي، مما يعزز الرغبة الطوعية في الانخراط في عملية التحول ويقلل مقاومته.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسات Johnston et al (2022) و Diefenbach (2007)

التي ربطت نجاح التحول الإلكتروني بالقيادة التحويلية القائمة على القيم والتمكين. كما كشفت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تصبح فعالة عندما تندمج في النسق القيمي للمنظمة، بحيث تتحول القيم الرقمية مثل الإتقان، والانضباط الرقمي، والمسؤولية التكنولوجية إلى ممارسات يومية تعزز الأداء وتقوي الانتماء المهني.

الدلالة النظرية : تؤكد هذه النتائج أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية ليس مجرد عملية تقنية، بل تحول قيمي وثقافي يعيد تشكيل العلاقة بين الإدارة والعاملين، ويتسق مع نظرية الإدارة بالقيم التي ترى أن دمج القيم التنظيمية في العمل اليومي يسهم في قبول التغيير واستدامته.

كما تدعم النتائج افتراضات نظرية إدارة التغيير التي ترى أن القيادة التحويلية القائمة على التحفيز والمشاركة هي العامل الحاسم في إنجاح التحول الإلكتروني، إذ تُنتج القدرة على تبني التغييرات والتكيف معها بشكل إيجابي ودون إجبار، بدلاً من مقاومتها .

الدلالة التطبيقية : على المستوى التطبيقي، تشير النتائج إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية يتطلب قيادة تشاركية قائمة على القيم، تعمل على بناء الثقة، وتحفيز العاملين، وخلق بيئة تنظيمية آمنة وداعمة للتغيير. كما تستدعي النتائج تطوير برامج تدريبية متخصصة تجمع بين التدريب التقني وتنمية الوعي القيمي والمهني، بالإضافة إلى توضيح مزايا التحول الإلكتروني بأساليب تشاركية تقلل المقاومة . وبالتالي، يمكن استخدام هذه النتائج في تصميم استراتيجيات تنظيمية للتحول الإلكتروني توازن بين الجاهزية التقنية والتهيئة الثقافية، بما يعزز الأداء التنظيمي ويضمن استدامة التطوير داخل بيئة العمل .

4- بروز قيم الشفافية والالتزام والمسؤولية كدليل على بداية التحول الإلكتروني

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن المنظمة بدأت خطواتها الأولى نحو التحديث التقني، حيث بدأت تظهر ملامح ثقافة تنظيمية جديدة تركز على قيم الشفافية، والالتزام، والمسؤولية. ومع ذلك، أظهرت المقابلات الحاجة الملحة إلى تكثيف برامج التدريب وتطوير المهارات الرقمية وتشجيع العاملين على

تبني التكنولوجيا الحديثة، مع ضرورة إشراكهم بفاعلية في عملية اتخاذ القرار لضمان استمرار التحول .

وتتوافق هذه النتائج مع دراسات قوبجيل (2023) ، ولانا الحسبان (2020) ، ونور الأقرع (2023) رزقي وخلفاوي التي أكدت على أهمية الدمج بين تنمية المهارات التكنولوجية وغرس القيم المؤسسية الداعمة للتحول الإلكتروني ، بما يحقق التكامل بين البعدين التقني والإنساني في عملية التطوير التنظيمي .

الدلالة النظرية : في ضوء نظرية الإدارة بالقيم، توضح النتائج أن نجاح التحول الإلكتروني لا يتحقق فقط بتطبيق أدوات تقنية، بل بترسيخ قيم مشتركة بين الأفراد والمؤسسة بحيث تتحول هذه القيم إلى محرك داخلي للسلوك التنظيمي، بما يضمن اندماج العاملين في المشروع التحديثي انطلاقاً من قناعة ذاتية لا من إلزام إداري .

كما تدعم النتائج نظرية إدارة التغيير التي تؤكد أن التحول الناجح يحتاج إلى قيادة تشاركية تدير المقاومة وتحفز العاملين عبر التواصل والإقناع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، مما يحدث قبولاً طوعاً للتغيير ويحوّله من عملية إجرائية إلى مشروع ثقافي وتنظيمي متكامل . وبذلك، تسهم هذه النتائج في توسيع الإطار النظري للإدارة الإلكترونية لتشمل بعدها القيمي والثقافي، مؤكداً أن التحول الرقمي عملية اجتماعية وإنسانية بقدر ما هي تقنية.

الدلالة التطبيقية : على المستوى التطبيقي، تشير النتائج إلى أن نجاح التحول الإلكتروني في المنظمات الصناعية يتطلب استراتيجية مزدوجة تجمع بين تنمية المهارات التكنولوجية وتعزيز القيم التنظيمية . فبرامج التدريب يجب أن تُنمّي الكفاءة التقنية للعاملين، وتدعم في الوقت نفسه القيم المهنية التي تشجع على التعاون، والانضباط الرقمي، والمساءلة . كما تؤكد النتائج على ضرورة تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرار وتوضيح مزايا التحول لهم بطريقة تحفيزية، مما يعزز الثقة والانتماء ويقلل المقاومة. ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في تصميم نموذج قيادي قائم على القيم والتغيير التشاركي، لبناء ثقافة تنظيمية رقمية تحقق التوازن بين الكفاءة التقنية والاستقرار القيمي داخل بيئة العمل .

5: التحول القيمي غير المتكافئ في تطبيق الإدارة الإلكترونية

تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أحدث تحولاً قيمياً وسلوكياً داخل بيئة العمل، تمثل في بروز قيم الإتقان، والانضباط، وتحمل المسؤولية، والعمل الجماعي، مما ساهم في تعزيز التعاون، وتبادل المعرفة، وبناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة والانتماء. غير أن النتائج أظهرت ضعفاً نسبياً في قيم الإبداع والابتكار، نتيجة غلبة الطابع التقليدي الذي يركز على الضبط والرقابة أكثر من التجديد، وهو ما يعكس "تحولاً قيمياً غير متكافئاً" يحتاج إلى إعادة ضبط ثقافي.

وتتسق هذه النتائج مع ما أشار إليه بان بان (2007) Diefenbach و Khan et al. (2017) بأن البيروقراطية و الرقابة الزائدة قد تحدّ من التفكير الإبداعي والابتكار داخل المنظمات الرقمية. كما يتوافق هذا الاكتشاف مع منظور مايكل أوكونور في الإدارة بالقيم، الذي يؤكد أن دمج القيم بطريقة

تفاعلية وتشاركية، مع تحقيق توازن بين الانضباط والإبداع، هو السبيل إلى تحقيق التغيير المؤسسي الحقيقي .

الدلالة النظرية : تُبرز النتائج أهمية نظرية الإدارة بالقيم ونظرية إدارة التغيير في تفسير التحولات القيمة داخل بيئة العمل الرقمية. إذ تؤكد أن نجاح التحول التنظيمي لا يتحقق بمجرد إدخال التقنيات، بل عبر إعادة بناء النسق القيمي والثقافي، بما يوازن بين الانضباط والإبداع، والالتزام والمرونة. وتسهم هذه النتائج في إثراء الأدبيات النظرية بتوضيح أن التحول الإلكتروني عملية تغيير ثقافي-قيمي تعيد صياغة الوعي المهني والسلوك التنظيمي في ضوء منظومة قيمية جديدة، وليس مجرد إجراء إداري تقني .

الدلالة التطبيقية : على المستوى التطبيقي، تكشف النتائج عن ضرورة دمج المؤسسات بين تطوير البنية التقنية وتنمية رأس المال القيمي والبشري. ويستلزم ذلك برامج تدريبية تشجع الإبداع والابتكار، مع الحد من الإفراط في الضبط والرقابة، وتبني إدارة قائمة على القيم المشتركة تدعم المشاركة والمرونة، بما يضمن توازنًا بين الكفاءة التقنية والانفتاح الثقافي، ويعزز التغيير التنظيمي والتحول الإلكتروني الفعّال داخل بيئة العمل .

6-: ضعف الثقة والالتزام بالقيم في تبني الإدارة الإلكترونية

أظهرت نتائج الدراسة أن قبول التغيير لدى العاملين لا يزال في المستوى المتوسط، مصحوبًا بضعف الثقة والرضا الوظيفي، مما يعكس استعدادًا أوليًا للتكيف دون الوصول إلى الالتزام الفعلي بعملية التحول.

كما تدعم النتائج ما توصلت إليه دراسات (2023) ولانا الحسبان (2007) Hassan

التي شددت على أن الثقة التنظيمية والتمكين القيمي يمثلان الركيزة الأساسية للتغيير الإيجابي .

الدلالة النظرية : تُظهر النتائج اتساقًا واضحًا مع نظرية إدارة التغيير ونظرية الإدارة بالقيم، إذ تؤكد أن ضعف الثقة التنظيمية ومحدودية المشاركة لا يُعدّ مجرد عائق إداري، بل مؤشر على خلل في البنية القيمي والثقافة التنظيمية ومن ثم، تسهم هذه النتائج في توسيع الفهم النظري للعلاقة بين القيم التنظيمية ونجاح التحول الإلكتروني، مبينة أن التغيير الفعّال لا يتحقق فقط من خلال إدخال التكنولوجيا، بل من خلال إعادة بناء منظومة القيم المشتركة التي تعزز الانتماء والثقة والالتزام داخل بيئة العمل .

الدلالة التطبيقية : على المستوى التطبيقي، تُبرز النتائج الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشاركية وتحفيزية تعيد بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتدمج العاملين في مراحل التغيير عبر الحوار والتمكين، بما يضمن الانتقال من القبول الحذر إلى التبني الواعي للتحول الإلكتروني. كما تشير النتائج إلى ضرورة تصميم برامج تدريب وتوعية قيمية وتقنية تعزز روح المسؤولية والانتماء، وتدعم ممارسات القيادة التحويلية القائمة على القيم، بما يُسهم في ترسيخ ثقافة تنظيمية إلكترونية قادرة

على التكيف مع التطورات المستقبلية، وضمان تجاوز الفجوة بين الجاهزية التقنية والبنية القيمية داخل المنظمة .

7: المعوقات القيمية والثقافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية

تُظهر نتائج الدراسة، في ضوء المقابلات والملاحظات الميدانية، أن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ترتبط أكثر بالعوامل الثقافية والقيمية منها بالتقنية، حيث يظهر ضعف تمكين العاملين وغياب التواصل الفعال حول الرؤية المؤسسية كعوامل رئيسية تؤدي إلى مقاومة ضمنية تتمثل في التردد والجمود المهني وضعف المبادرة.

، كما تتوافق النتائج مع ما توصلت إليه (Bataineh (2017، Johnston et al. (2007 دراسات نور الأقرع (2020) التي أكدت أن أي إخفاق في مراحل التمكين والتواصل قد يؤدي إلى تعطيل التحول الرقمي.

الدلالة النظرية : تؤكد هذه النتائج على أهمية البعد القيمي في نجاح التحول الرقمي، كما يوضحه توجه نظرية الإدارة بالقيم، إذ يبين أن غياب العدالة التنظيمية وضعف الثقة ونقص تكافؤ الفرص يحد من تبني العاملين للتحول الإلكتروني باعتباره مسارًا جماعيًا وليس فرديًا.

كما تعزز النتائج الفهم النظري لنظرية إدارة التغيير، موضحة أن التغيير الفعال يحتاج إلى تمكين العاملين وبناء الثقة والتواصل حول الرؤية لضمان تقبل التغيير واستدامته .

الدلالة التطبيقية : على المستوى التطبيقي، تشير النتائج إلى ضرورة أن تتبنى المنظمات استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير، تشمل تمكين العاملين، وتعزيز العدالة الرقمية، وتوفير فرص تدريب متساوية، وإشراك الأفراد في عملية التخطيط والتنفيذ. كما توضح أهمية التواصل الفعال حول رؤية التحول الرقمي لضمان فهم العاملين لأهداف التغيير وتعزيز مشاركتهم، بما يدعم بناء ثقافة تنظيمية جماعية متكاملة قادرة على تقليل المقاومة وتحقيق استدامة التحول الإلكتروني .

8- قصور مراحل التغيير وتمكين العاملين في التحول الرقمي

أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في مراحل التغيير وفق نموذج كوتر، خاصة في بناء الرؤية وتمكين العاملين، على الرغم من نجاح المنظمة في دعم الثقافة المؤيدة للتغيير.

وتتفق هذه النتائج مع ما أكدته (2023) وقويجيل رزقي وخلفاوي حسن (2003) Peter & John الذين أكدوا أن التغيير الذي تقوده الإدارة العليا وحدها لا يضمن استدامته ما لم يشمل المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي . وقد أظهرت المقابلات أن ضعف المشاركة وغياب التمكين أدى إلى تحول رقمي شكلي، حيث تم تبني أدوات إلكترونية دون أن يتحقق التغيير في البنية القيمية والثقافية للمنظمة.

الدلالة النظرية : في ضوء نظرية إدارة التغيير ونظرية الإدارة بالقيم، تُبرز النتائج أن ضعف التمكين وتجزؤ التغيير يعكس خللاً في فهم التغيير كعملية ثقافية وقيمية وليس إجرائية فحسب .

كما توضح نظرية الإدارة بالقيم أن غياب المشاركة والثقة والعدالة التنظيمية يضعف الانخراط القيمي للعاملين، مما يجعل التغيير موجَّهًا من أعلى إلى أسفل ويُعيد إنتاج الهيكل التقليدي . وعلى ضوء نموذج أوكونور لإدارة التغيير التنظيمي، تؤكد النتائج أن التحول الرقمي يحتاج إلى توازن بين الأبعاد الثلاثة للتغيير: الإدراكي، والوجداني، والعملي، لضمان أن يمتد التغيير من البعد التقني إلى إعادة بناء الوعي القيمي والثقافي .

الدالة التطبيقية :

تشير النتائج إلى أن نجاح التحول الرقمي في المنظمات الصناعية يتطلب استراتيجيات شاملة لإدارة التغيير تشمل

- تمكين العاملين والمشاركة الفعلية في صياغة رؤية المنظمة .
- تعزيز العدالة التنظيمية والثقة من خلال ممارسات قيادة تشاركية .
- دمج البنية التقنية مع الثقافة والقيم التنظيمية لضمان استدامة التغيير .

وبذلك، يصبح التحول الرقمي عملية متكاملة بين التقنية والثقافة والقيم، وهو ما يضمن قبول العاملين وفاعلية التغيير على المدى الطويل.

9: التحول القيمي والتنظيمي الجزئي في تطبيق الإدارة الإلكترونية

تُظهر نتائج الدراسة الميدانية أن المنظمة تشهد تحولاً قيمياً وتنظيمياً إيجابياً تجلّى في ارتفاع الوعي بأهمية التكنولوجيا، وتنامي المرونة التنظيمية، وتبني الحوافز كوسيلة لتشجيع الانخراط في التغيير. ومع ذلك، يبقى السلوك التقليدي مرتفعاً نسبياً، مما يشير إلى أن التحول لم يبلغ عمقه الثقافي الكامل بعد . يمكن تفسير هذه النتائج في ضوء نموذج كوتر لإدارة التغيير ونظرية الإدارة بالقيم، حيث يسهل التغيير غالباً من أعلى إلى أسفل بشكل مركزي، ما يؤدي إلى تحديث مؤسسي شكلي أو "مشوّه"، يركز على الشكل دون المضمون .

وقد أكدت دراسات مثل (2023) وقويجيل رزقي وخلفاوي حسن (2003) Peter & John

أن التغيير القيمي الذي تقوده الإدارة العليا وحدها لا يحقق استدامة إذا لم يشمل المستويات الدنيا، أي إذا لم يتحول إلى ممارسة قيمية جماعية.

كما يدعم هذا التفسير نموذج أوكونور في الإدارة بالقيم، حيث يشير إلى أن التحول الحقيقي لا يكتمل إلا عندما تُترجم القيم الرقمية الجديدة — مثل الإلتقان، العدالة، والانفتاح على التغيير — إلى ممارسات يومية تعيد بناء العلاقات المهنية وتشكل هوية تنظيمية قائمة على الانتماء والتعاون

ويتوافق هذا مع ما توصلت إليه زرقين وتاوريريت (2022) وعبد القادر بوبكر وفوزية قديد

(2021) ونور الأقرع (2020)

حيث أكدت أن الإدارة الإلكترونية تمثل مدخلاً لتحول ثقافي مؤسسي شامل ومسؤولية مشتركة .

الدلالة النظرية : تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل تحول في النسق القيمي و للمنظمة، يعيد تشكيل الثقافة التنظيمية ويؤسس لفهم جديد للعلاقة بين الفرد والمؤسسة.

كما توسّع الدراسة فهم نظرية الإدارة بالقيم ونظرية إدارة التغيير عبر إبراز أن التغيير المستدام يعتمد على تكامل القيم والممارسات اليومية وليس فقط على اعتماد الأدوات التكنولوجية، مع ضرورة التركيز على البعد النفسي والثقافي للعاملين لضمان اندماجهم الفعّال.

الدلالة التطبيقية: تشير النتائج إلى أن نجاح التحول الرقمي يحتاج إلى استراتيجية مزدوجة تشمل:

- تطوير برامج تدريبية وتوعوية تدمج بين المهارات التقنية والوعي القيمي.
- تشجيع المشاركة الفعلية للعاملين في صنع القرار لتعزيز الانتماء والثقة.
- تبني قيم المشاركة، الشفافية، والإبداع كأساس للثقافة التنظيمية الجديدة.

وبذلك، تصبح الإدارة الإلكترونية أداة للتحول الثقافي والقيمي المستدام، وليس مجرد تحديث إداري أو تقني

10- الإدارة الإلكترونية كأداة لإعادة تشكيل الثقافة التنظيمية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الإدارة الإلكترونية تشكّل محوراً أساسياً في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ، إذ تعمل كوسيط ثقافي يُحدث تحولاً تدريجياً في أنماط العمل والعلاقات المهنية. فهي تنقل المنظمة من نسق تقليدي يعتمد على الفردية والروتين والوساطة إلى نسق حديث يرتكز على الإلتقان، العدالة، الدقة، والانفتاح على التغيير . وقد أكد أفراد العينة في المقابلات الشخصية هذا التحول، مشيرين إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز روح المسؤولية والتعاون، وتقليص الاعتماد على العلاقات الشخصية في إنجاز المهام، كما جعل العمل أكثر تنظيماً وشفافية ورفع مستوى الانضباط والإلتقان، مع إتاحة فرص أوسع للمشاركة والتعبير عن الآراء .

وتتسق هذه النتائج مع دراسات زرقين وتاوريريت(2020) وعبد القادر بوبكر وفوزية قديد (2021)

ونور الأقرع (2020) التي أكدت ان الادارة الإلكترونية تعد مدخلاً جوهرياً لتحول ثقافي ومؤسسي شامل داخل بيئة العمل.

الدلالة النظرية : من منظور نظرية الإدارة بالقيم، فقد ساهم التحول الرقمي في ترسيخ ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على التكامل بين الأخلاق المهنية والكفاءة التقنية، بحيث أصبحت القيم التنظيمية مثل العدالة، الانتماء، والتعاون سلوكاً عملياً ملموساً يوجّه أداء الأفراد ويضبط العلاقات داخل المنظمة .

وفي ضوء نظرية إدارة التغيير، يظهر أن نجاح التحول لا يقتصر على الجانب التقني أو الإجرائي، بل يمتد ليشمل النسق القيمي والمعياري للمنظمة، إذ أصبح إعادة بناء منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات شرطاً أساسياً لنجاح التغيير. وأظهرت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية فعّلت ديناميات

التغيير من خلال ترسيخ قيم الشفافية، الانفتاح، المسؤولية، والإتقان كأساس لبناء نموذج إداري حديث ومتجدد.

الدلالة التطبيقية : تشير النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية ليست مجرد أداة تقنية، بل أداة عملية لتجسيد القيم في الممارسة الإدارية اليومية، وأسهمت في إعادة إنتاج النسق القيمي للمنظمة بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. ومن ثم، يجب على المؤسسات تبني برامج تدريبية وإجراءات تنظيمية تعزز الوعي بالقيم الرقمية والسلوكيات المهنية، بما يضمن استدامة التحول الثقافي والتنظيمي وتحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والعمق القيمي للمنظمة.

الإضافة العلمية للبحث الحالي.

■ البحث الحالي تجاوز الطرح التقني والوصفي الذي اتسمت به معظم الدراسات السابقة، متبنياً رؤية سوسيولوجية-تحليلية

■ يُنظر إلى الإدارة الإلكترونية بوصفها عملية ثقافية-قيمية شاملة، لا مجرد أداة تكنولوجية . لتحسين الأداء

■ أوضح ان التحول الرقمي يعيد تشكيل النسق القيمي داخل المنظمة عبر آليات جديدة للتفاعل، والاتصال، والرقابة وهذه الآليات تسهم في بناء وعي مهني مختلف وإعادة صياغة الهوية التنظيمية للعاملين.

■ البحث يربط بين التحول الرقمي والتحول الثقافي، موضحاً أن نجاح الإدارة الإلكترونية مرهون بمدى تحقق التحول في الوعي والسلوك والقيم، وليس فقط بالتطور التقني .

■ يُعد البحث إضافة نوعية للأدبيات العلمية، من خلال طرح منظور قيمي-ثقافي للإدارة الإلكترونية

■ يبرز البحث دور الإدارة الإلكترونية كأداة لإعادة بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز قيم الإتقان، الشفافية، والانضباط الرقمي داخل المؤسسات الصناعية .

التوصيات

- 1- تحقيق التوازن بين التحول التقني والتحول القيمي والسلوكي، من خلال تعزيز الوعي التنظيمي، وترسيخ قيم الالتزام والمساءلة والانتماء، لضمان تحول شامل ومستدام يجمع بين التطور التكنولوجي والنضج التنظيمي .
- 2- نشر ثقافة التغيير والانفتاح داخل المنظمة من خلال مبادرات تربوية وتنظيمية تدعم الابتكار، وتحث من الممارسات البيروقراطية والمقاومة الثقافية للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، بما يهيئ بيئة عمل مرنة وقابلة للتطور.
- 3- تأهيل القيادات الإدارية على أسس القيادة التحويلية القائمة على القيم والتمكين، لضمان توافق الثقافة القيادية مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتعزيز الثقة التنظيمية ودعم فرق العمل .
- 4- تفعيل سياسات تمكينية تُعزز مشاركة العاملين في صياغة وتنفيذ خطط التحول الإلكتروني، بما يعمق روح المسؤولية والانتماء، ويشجع على المبادرة والإبداع داخل بيئة العمل .
- 5 إنشاء مراكز تدريب مهني وتقني داخل المنظمة تُسهم في تنمية قدرات العاملين الإبداعية والتكيفية، وتنفذ من خلالها برامج تدريبية متكاملة تُعزز المهارات الرقمية والتواصلية وقيم الشفافية والإتقان والتعاون، بما يدعم التحول الرقمي ويعزز كفاءة الأداء وفاعلية العمل التنظيمي .
- 6- العمل على تقليل الفجوة الرقمية بين العاملين عبر توفير فرص تدريب عادلة ومتوازنة لجميع الفئات، لضمان المساواة في المهارات الرقمية وتعزيز التكامل والتعاون داخل المنظمة .
- 7- توظيف الإدارة الإلكترونية كوسيلة لإعادة تشكيل القيم المهنية داخل المنظمة، عبر تمكين العاملين وإشراكهم في صنع القرار، لضمان ترسيخ القيم التنظيمية الحقيقية بعيداً عن الطابع الرقابي أو الشكلي في التطبيق .

المراجع

- ابو شنب ، عماد & آخرون . (2012) . الخدمة الإلكترونية . دار الكتاب الثقافي . الأردن .
- احمد ، ولاء حامد ضرار ، (2021) . "القيم الثقافية لبيئة العمل الإلكترونية " . المجلة العربية للقياس والتقويم . الجمعية العربية للقياس والتقويم : 2 (4) : 273-288 .
- ادريس ، عائشة محمد احمد حاج . (2020) " أثر الرقابة الإلكترونية على كفاءة الأداء في المؤسسات العامة – دراسة حالة الهيئة القومية للطرق والجسور " . مجلة كلية التنمية البشرية (جامعة ام درمان الاسلامية – كلية التنمية البشرية : 9 (1) : 221-256 .
- اسماعيل ، محمود صادق . (2010) . الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية . العربى للنشر والتوزيع . القاهرة .
- الأفرع ، نور طاهر محمد . (2020) . " دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية " . مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية : 28 (2) : 133-164 .
- البقمي ، ناضاً مطلق سعيد . (2020) . " الإدارة بالقيم وتأثيرها في نجاح المنظمة " . مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية : 4 (6) : 125-145 .
- البكرى ، فؤادة . (2014) . العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات . عالم الكتب . القاهرة .
- الجبورى ، اكرام محمد محمود . (2088) . "الخدمات غير التقليدية للبريد (البوابة العلمية للمكتبات . Cybrarions Journal الإلكترونية " مجلة والمعلومات) : (16) : 92-99 .
- الجوارنة ، المعتصم بالله & وصوص ، ديمه محمد . (2015) . التربية وإدارة التغيير . دار الخليج للنشر والتوزيع . عمان .
- الحسين ، لانا خالد خلف . (2023) . " التغيير التنظيمى ومقاومة التغيير " المجلة العربية للنشر العلمى : 6 (52) : 469-480 .
- الحسن ، حسين محمد . (2011) . الإدارة الإلكترونية (المفاهيم – الخصائص – المتطلبات) . مؤسسة وارق للنشر والتوزيع . عمان .
- الخواجة ، محمد ياسر . (2010) . البحث الإجتماعى اسس منهجية ونماذج تطبيقه . مصر العربية . القاهرة .
- الدورى ، زكريا & آخرون . (2019) . وظائف وعمليات منظمات الأعمال . دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع . عمان .
- السالم ، أمّنه على حسن . (2015) . " الهجرة وعلاقتها بالتغيرات القيمية " . المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث : 1 (4) : 1-16 .
- السيد ، احمد عزت . (2011) . " القيم بين التغير والتغيير – المفاهيم والخصائص والأليات " . مجلة جامعة دمشق : 27 (21) : 601-634 .

- الطالب ، غسان & الزعير ، راکز . (2020) . الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال . دار اليازوري للنشر والتوزيع . عمان .
- الطقز ، ابراهيم عز الدين . (2020) . " إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية " . المجلة العربية للنشر العلمي : (26) : 350-369 .
- العتيبي ، مشاعل . (2009) . الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات . ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية . معهد الإدارة العامة . الرياض .
- العسكري ، بهاء الدين المنجي & الحيايى ، انعام . (2014) . إدارة التغيير في منظمات الأعمال . مركز الكتاب الأكاديمي . عمان .
- الغامدى ، محمد فوزى محمد . (2020) . الإدارة بالقيم . مكتبة الملك فهد الوطنية . الدمام .
- الكمونى ، نور المهدى (2020) . المدخل العلمى للإدارة الإلكترونية – تحديث خدمات المنظمات المصرفية . دار الكتب الوطنية بنيغازى . ليبيا .
- المطيري، محمد منور العقيلي . (2017) . " التغيير الثقافى للمؤسسات ودوره فى تطوير المستقبل الوظيفى للموظفين بمؤسسات القطاع العام " . مجلة رماح للبحوث والدراسات . (مركز البحث وتطوير الموارد البشرية) . رماح : (24) : 1-18 .
- بكوش ، لىلى . (2017) . " القيم التنظيمية – مدخل مفاهيمى " . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية : (30) : 559-573 .
- بنيزان ، حنان الصادق . (2017) . دراسات ورؤى معلوماتية فى ادارة المعلومات والمعرفة . دار الحميراء للنشر والترجمة . ليبيا .
- بوبكر ، عبد القادر & قديد ، فوزية . (2021) . " اثر الإدارة الإلكترونية فى تحسين الأداء الوظيفى للعاملين ببلدة بئر مراد راييس " . مجلة البشائر الإقتصادية : 7 (1) : 367-386 .
- بوكلتوم ، نعيمة . (2018) . "أثر خصائص القيادة المبدعة فى عملية التغيير الثقافى – دراسة استطلاعية لأراء عمال مؤسسة البناء المعدنى البليدة " . مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية : (18) : 287
- جمال ، لينا . (2018) . استراتيجية التغيير وإدارة الصراع التنظيمى . دار ابن النفيس للنشر والتوزيع . عمان .
- جمعة ، صفاء فتوح . (2014) . مسؤولية الموظفين العام فى أطار تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية . دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ، المنصورة .
- حريم ، حسين . (2004) . السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال . دار الحامد . عمان .
- حسن ، بشار عبد الحسين & الكرعوى ، على حمزة . (2024) . " الإدارة الإلكترونية ودورها فى تعزيز التغيير التنظيمى - بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين فى دائرة صحة النجف " . مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية . (كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الجوفة – العراق) : 20 (1) : 57-82 .
- حمود ، رؤى . (2022) . 5 نماذج فى ادارة التغيير التنظيمى على قادة الأعمال معرفتها .

- حنيش ، فيروز. (2023) . " الإدارة الالكترونية ودورها في حماية الأمن المجتمعي " . المجلة الجزائرية للأمن والتنمية (جامعة باتنا - الجزائر) : 12 (2) : 183-191
- داود ، تمارا نجى . (2025) . مقدمة في اساليب ومناهج البحث العلمي . دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع . عمان .
- دودين ، احمد يوسف . (2014) . ادارة التغيير والتطوير التنظيمى . دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع . عمان .
- رزقى، قوجيل & حسين ، خلفاوى . (2023) " الإداترة الالكترونية بين تحديد المفهوم ومتطلبات التطبيق " . المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة فى العلوم الإنسانية والاجتماعية : 2 (1) : 107-115.
- رضوان ، محمود عبد الفتاح . (2012) . الإدارة افلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية . المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة .
- زرزار، العايشي . (2016) " فلسفة جديدة فى إدارة المنظمات الحديثة " . مركز الدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية (كلية العلوم القانونية والإقتصادية والاجتماعية – جامعة محمد الأول) : 5 (1) : 185-208.
- زرقين ، سلمى & تاويريت، نور الدين . (2022) " مستوى تطبيق ابعاد الإدارة الالكترونية ببلدة بسكرة " . مجلة علوم الانسان والمجتمع (جامعة محمد خضير بسكرة- كلية العلوم الانسانية والاجتماعية) . الجزائر : 11 (2) : 203-327.
- زناتى ، محمد ربيع . (2013) . السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد والجماعات فى المنظمات . مكتبة المتنبي . الدمام . السعودية .
- صاحبي ، وهيبه & نوادرى ، فريدة . (2020) . " منظومة القيم ودورها فى بناء المجتمع – رؤية سوسيوقافية " . مجلة الدراسات التاريخية والاجتماعية . (جامعة نواكشوط – كلية الآداب والعلوم الإنسانية) : (454) : 218-234.
- عامر ، سامح . (2013) . التمييز الإدارى فى القرن الحادى والعشرون . مؤسسة طبية للنشر والتوزيع . القاهرة .
- عبد الرحمان ، رحاب محمد . (2015) . أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن . الدار الجزائرية للنشر والتوزيع . الجزائر .
- عبد الرحمن ، إدريس ثابت . (2005) . نظم المعلومات الإدارية فى المنظمات المعاصرة . الدار الجامعية . الإسكندرية .
- عبد الله ، معتز سيد . (2013) . ادارة التغيير التنظيمى – الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العلمية . مكتبة الانجلو المصرية . القاهرة .
- عبد الناصر ، موسى & قريشى ، محمد . (2011) . " مساهمة الإدارة الالكترونية فى تطوير العمل الإدارى بمؤسسات التعليم العالى – دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة الجزائر " . مجلة الباحث . (جامعة ورقلة – الجزائر) : (9) : 87-100 .
- عبودى ، زيد منير . (2008) . إدارة التغيير والتطوير . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع . عمان .

- عزيز ، سامية & قوارح ، أم الخير . (2021) . " الإدارة الإلكترونية كإستراتيجية بديلة للإدارة التقليدية " . مجلة افاق للبحوث والدراسات : 4 (1) : 113-130 .
- عليان ، ربحى مصطفى . (2015) . إدارة التغيير . دار الصفا للنشر والتوزيع . عمان .
- قنيفة ، نورة & بختى ، سميحة . (2023) . " الإدارة الإلكترونية بين ثقافة التنظيم ومتطلبات التغيير – دراسة حالة الخزينة العمومية ولاية المسيلة " . مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية . (كلية العلوم الانسانية والاجتماعية – جامعة باتنة – الجزائر) : 8 (1) : 26-8
- لموالدى ، عواطف عطيل . (2018) . " مناهج البحث السوسيولوجى وطرق استخدامها " . مجلة البحوث والدراسات . (جامعة الوادى) . الجزائر .
- محمد ، جمال عبد الله . (2014) . ادارة التغيير والتطوير التنظيمى . دار المعترف للنشر والتوزيع . عمان .
- مراد ، فوزية محمد . (2022) . " تكنولوجيا المعرفة ودورها فى تغيير القيم الثقافية فى المجتمع " . مجلة البحوث العلمية . (جامعة افريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية) : 7 (13) : 18-35 .
- مصطفى ، عليان ربحى & محمد ، غنيم عثمان . (2000) . البحث العلمى – النظرية والتطبيق . دار صفاء . الأردن .
- مصطفى ، عبد اللطيف & ارحاب ، وسام . (2016) . " دور الإدارة بالقيم فى خلق القيمة فى المؤسسة – دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية – الجزائر " مجلة رؤية اقتصادية (جامعة الشهيد حمه لخضير – الجزائر) : (10): 219-242 .
- منصور ، شاكر سراع & قاسم ، فهد صالح . (2023) . " دور الإدارة الإلكترونية فى تحسين الأداء الإستراتيجى فى الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية " . مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية (مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم) : 2 (1) : 128 - 159 .
- منصور ، لبنى & جابرى ، جهاد . (2020) . " اثر الإدارة بالقيم فى الفاعلية التنظيمية لمنظمات الأعمال – دراسة حالة شركة سونلغاز فرع امتياز التوزيع – تبسة " . رسالة ماجستير - غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية وعلوم التسيير . جامعة العربى التبسي – تبسة .
- ياسين ، سعد غالب . (2020) . الإدارة الالكترونية . دار اليازورى للنشر والتوزيع . عمان .
- ابو هاشم ، عمر احمد & آخرون . (2013) . الإدارة الالكترونية – مدخل الى افدارة التعليمية الحديثة . دار المنهل للنشر والتوزيع . عمان .
- الخفاجى ، نعمة عباس . (2019) . ثقافة المنظمة . دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع . عمان .
- دويدرى ، رجاء وحيد . (2000) . البحث العلمى – اساسياته النظرية وممارساته العلمية . دار الفكر المعاصر . لبنان .

المراجع الأجنبية

- Bataineh, K. H. (2017). The impact of electronic management on employees' performance: Field study on the public organizations and governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5).
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary incentives and the implications of work as a source of meaning. *The Journal of Economic Perspectives*, 32(3), Summer. American Economic Association.
- Diefenbach, T. (2007). The managerialistic ideology of organisational change management. *Journal of Organizational Change Management*.
- Edgard, A. (2024). *Exploring technology inertia and the continued use of legacy systems in public agencies* (Doctoral dissertation). University of Wisconsin–Whitewater.
- Griffin, D., et al. (2007). *Development in e-government*. IOS Press, USA.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6)."
- Johnston, D., et al. (2007). Does e-business matter to SMEs? *Journal of Small Business Management*, 45(3).
- Jurisch, M., et al. (2013). Key differences of private and public sector business process change. *Service Journal*, 9(1), 14. Indiana University Press.
- Khan, H., Raza, H. A., & Ulhaq, A. (2017). Impact of information technology on the efficiency of employees. *National Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(1).
- Kin, T., & Abdull Kareem, O. (2015). Organizational change and leadership. *Journal of Scientific Research*, 23(1).
- Klammer, A. (2017). *Doing the right thing: A value-based economy*. Ubiquity Press.
- Mohannad, S. (2004). *E-commerce: The Jordanian experience*. Royal Scientific Society, Amman.
- Octavia-Luciana, P. (2010). Implementing knowledge management in Romanian academic libraries: Identifying the

- organizational culture. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(6).
- Passenheim, O. (2010). *Change management*. Denmark: Ventus Publishing ApS.
 - Peetz, D. (2024). *The realities and futures of work*. ANU Press.
 - Peter, L., & John, C. (2003). The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. *University of Technology*, Sydney, Australia.
 - Sabrina, R., et al. (2022). How does self-sacrificial leadership affect knowledge sharing and knowledge hiding? *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 9(2), 100.
 - Saeed, T., et al. (2010). Knowledge management practices: Role of organizational culture. *Proceedings of ASBBS*, 17(1).
 - Shi, W. (2002). The contribution of organizational factors in the success of e-government commerce. *International Journal of Public Administration*, 25(5), 365–379 .
 - Wahjoedi, T., et al. (2023). The impact of information system and information technology on work effectiveness: The mediating role of communication. *SAR Journal - Science and Research*, 6(4).
 - Yüceler, A., et al. (2013). The relation between organizational health and organizational commitment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 786. MCSER Publishing, Rome, Italy.
 - Zacharias, T., et al. (2021). Cultural reconstruction and organization environment for employee performance. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 297
 - Zheng, W., et al. (2010). Linking organizational culture, structure, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7)



الملاحق

الملحق (1)

استمارة استبيان

لقياس مدى مساهمة الادارة الالكترونية في احداث التغيير القيمي والسلوكي لدى العاملين بالمنظمة الصناعية

** بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تخضع إلا لأغراض البحث العلمي

المحور الأول :- البيانات الشخصية

..... **الإسم**

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- السن أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40 سنة ☐
 5 - 41 ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3- المستوى التعليمي
متوسط ☐ فوق المتوسط ☐
جامعي ☐ فوق الجامعي ☐

4- المنصب الوظيفي
رئيس مجلس ادارة ☐ رئيس قطاع ☐
مدير ☐ اداري ☐
عامل ☐

5- سنوات الخبرة
أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ 5-
أكثر من 10 سنوات ☐

6- عدد الدورات التدريبية في مجال اساليب الإدارة الإلكترونية
دورة واحدة ☐ دورتان ☐
ثلاث دورات فأكثر ☐ لا يوجد ☐

المحور الثانى :- دواعى تطبيق الادارة الالكترونية واهميتها للمنظمة

7-يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك، حتى تتمكن من التعرف على دلالة معنى الادارة الالكترونية لديكم .

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
1	الابتعاد عن الأساليب التقليدية فى تنفيذ المهام الإدارية			
2	إنجاز الأعمال الإدارية بالوسائل الإلكترونية			
3	ادارة كافه شئون المنظمة بالوسائل التكنولوجية الحديثة			
4	الاعتماد على التخطيط الإلكتروني			
5	الاحتفاظ بالبيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية			
6	إجراء كافة المعاملات داخل وخارج المنظمة من خلال المواقع الإلكترونية			

8-يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن وجهة نظرك، حتى تتمكن من التعرف على أهم العوامل التي تدفع مؤسستك للقيام بتطبيق اسلوب الإدارة الإلكترونية .

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
7	التخلص من البيروقراطية والروتين			
8	الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية الحديثة			
9	رفع مستوى اداء العاملين من خلال المراقبة المستمرة			
10	تسهيل التواصل بين الافراد داخل المؤسسة وخارجها لإنجاز المهام			
11	توفير الوقت والجهد			
12	تطوير المنظمة والحفاظ على بقائها			
13	تعزيز ثقافة عمل جديدة وتحفيز العاملين لها			

9- من فضلك إبداء درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√)
حتى نستطيع الوقوف على مدى ممارسة إبعاد الإدارة الإلكترونية في مؤسستكم

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق-
14	اهتمام القيادة بنشر ثقافة المعرفة			
15	توفير أجهزة الحاسب الالى والبرمجيات والشبكات			
16	حفظ البيانات من خلال الأرشفة الإلكترونية			
17	تبادل المراسلات من خلال البريد الإلكتروني			
18	تحقيق الأهداف المحددة بسرعة ودقة			
19	ميكنة جميع المهام الإدارية			
20	الالتزام بمعايير الجودة والسرعة في أداء كافة المهام داخل المؤسسة			

المحور الثالث :- مدى مساهمة الادارة الالكترونية في إحداث التغيير داخل المنظمة

10- من فضلك إبداء درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√)
حتى نستطيع معرفة مدى مساهمة الادارة الالكترونية في إحداث التغيير داخل منظمكم

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
21	توفير شبكات اتصال للاستجابة للتغيرات والتطورات الحديثة			
22	إشراك العاملين في عملية التخطيط من خلال شبكات التواصل			
23	الاعتماد على انظمة الأرشفة الإلكترونية			
24	استخدام الحاسب الالى لإنجاز كافة الأعمال التنظيمية			
25	الاعتماد على الحاسب الالى في هيئات صنع القرار			
26	توعية العاملين وتوجيه تفكيرهم وجهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة			



27	تدريب العاملين وتطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم و مهاراتهم		
28	تدعيم قيم الالتزام التنظيمي لدى العاملين		
29	توجيه العاملين لأهمية التكنولوجيا ودورها فتمكين المنظمة من مواكبة المتغيرات الجديدة في بيئة العمل		
30	التأكيد على ضرورة الالتزام بالشفافية		
31	تسعى الإدارة لتوفير الإمكانيات اللازمة لزيادة كفاءة العاملين وتحسين مستوى ادائهم		

المحور الرابع :- التغيير القيمي والسلوكي الذي تحدثه الادارة الالكترونية لدى العاملين بالمنظمة

11-من فضلك ابداء درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√)

للقوف على اهم القيم التي تحقزها الادارة الالكترونية في منظمتك

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
32	رفع كفاءة الأداء			
33	العمل الجماعي والالتزام بروح الفريق الواحد			
34	الوعي بأهمية دور التكنولوجيا في بيئة العمل التنظيمية			
35	دعم الممارسات الإلكترونية في اداء الاعمال			
36	الشفافية			
37	الالتزام التنظيمي			
38	التميز			
39	الإلتقان			
40	رفع مستوى الرضا لدى العاملين			
41	الالتزام بالسرعة والدقة في الأداء كمعايير اساسية لتحقيق الجودة			



12- من فضلك ابداء درجة موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (√)

لمعرفة الانماط السلوكية التي تعززها الإدارة الإلكترونية وتكسيبها للعاملين داخل منظمتك

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
42	المشاركة الإيجابية الفعالة			
43	الولاء التنظيمي			
44	الإبداع والإبتكار			
45	التكيف مع اساليب التقنية الحديثة			
46	تحمل المسؤولية			
47	السعى لتحقيق أعلى معدلات الجودة في الأداء كما ونوعاً			
48	الانجاز في الوقت المحدد			

المحور الخامس :- موقف العاملين بالمنظمة من التغيير الذي تستجبه الإدارة الإلكترونية

يرجى وضع علامة (√) أمام العبارة التي تعبر عن وجه نظرك حول موقف العاملين من التغيير الذي تحدثه الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
49	ظهور المقاومة سواء كانت علنية او سرية			
50	انخفاض الرضاء الوظيفي			
51	ظهور صراع بين من يملكون المعرفة ومن لا يملكون			
52	انعدام الثقة في الإدارة واتجاهاتها نحو التغيير			
53	الاعتقاد أن التغيير قد يلحق بهم ضاراً			
54	قبول التغيير والاقتران بأهميته			

13- من فضلك ابداء درجة موافقتك بشأن العبارات بوضع علامة (√)

حتى نستطيع الوقوف على اهم اسباب مقاومة العاملين للتغيير الذى تنشده الادارة .

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
55	قلة المعلومات عن طبيعة التغيير وجدواه			
56	عدم قدرة الإدارة على كسب ثقة العاملين وتقبلهم للتغيير			
57	عدم امتلاك العاملين القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة			
58	صعوبة تغيير بعض القيم والأنماط السلوكية			
59	عدم التمكن من اللغة الإنجليزية بشكل يمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة بسهولة			
60	تركيز الإدارة على المخرجات وعدم الاهتمام ببناء الثقة بينها وبين العاملين			
61	الامية الالكترونية لدى بعض العاملين			
62	الخوف من فقدان وظائفهم فى حالة الفشل			
63	التعود على الأساليب القديم التقليدية فى إدارة الامور والخوف من المخاطرة			

المحور السادس : - الآليات التى تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية فى احداث التغيير القيمى والسلوكى لدى العاملين .

14- من فضلك ضع علامة (√) امام العبارة التى تراها تعبر عن الآليات التى تعتمد عليها الإدارة الإلكترونية بمنظمتكم

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
64	مشاركة جميع العاملين فى كافة الأمور الإدارية لإكتساب ثقتهم			
65	التأكيد على حتمية وضرورة التغيير للمنظمة			
66	الحرص على تنظيم دورات تدريبية للعاملين حول اهمية التغيير			



67	تنمية وتطوير مهارات العاملين وبناء قدراتهم الابتكارية والابداعية		
68	نشر ثقافة داعمة ومؤيدة للتغيير		

15- من فضلك ضع علامة (✓) امام العبارة التى تراها تعبر عن العوامل الواجب توافرها لنجاح اسلوب الإدارة الإلكترونية بمظمتكم

الرقم	العبارات	درجة الموافقة		
		موافق	الى حد ما	غير موافق
69	تشجيع القيم المحفزة للتغيير والتطوير			
70	تنمية الوعى لدى العاملين باهمية دور التكنولوجيا فى بيئة العمل التنظيمية			
71	التخلص من التبعية واللامبالاه			
72	إدراك القادة لأسباب المقاومة العمالية وكيفية التعامل معها			
73	تقوية إدراك العاملين بضرورة تغيير أنماط السلوك والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة تساعد على التكيف مع متطلبات العصر الحديث			
74	تحفيز الطاقات الابداعية			
75	اتباع أسلوب الترغيب وتجنب الترهيب			

الملحق (2) دليل مقابلة

- 1- لو كان تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية أمرًا اختياريًا، هل كانت المنظمة ستقوم بتطبيقه؟ ولماذا؟
- 2- في ضوء استخدام الإدارة للأساليب التكنولوجية الحديثة، أيهما تُعدّ أكثر أهمية من وجهة نظرك بناء الثقة بين الإدارة والعاملين أم تحسين أداء العاملين؟ ولماذا؟
- 3- ما الفوائد التي حققتها المنظمة من تطبيقها لأسلوب الإدارة الإلكترونية؟
- 4- أيّ الأساليب ترونها أكثر فاعلية في إقناع العاملين بتقبّل التكنولوجيا الحديثة كعنصر أساسي داخل بيئة العمل بأسلوب الترغيب أم أسلوب الترهيب؟ ولماذا؟
- 5- ما الصعوبات التي كانت تواجه الإدارة التقليدية قبل تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية؟ وهل استطاعت الإدارة الإلكترونية التغلب على تلك الصعوبات بعد تطبيقها؟
- 6- ما القيم التي كانت تدعمها المؤسسة سابقًا؟ وما القيم الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى تبنيها لكي تتكيف مع الإدارة التكنولوجية الحديثة؟
- 7- هل يمكن من خلال أسلوب الإدارة الإلكترونية التخلص من المشكلات الإدارية في القطاع العام؟ وكيف يمكن ذلك؟
- 8- في رأي سيادتكم، ما هي أنسب الطرق لإجراء التغيير داخل المنظمة؟
- 9- ما أهم الخصائص التي تكسبها الإدارة الإلكترونية لمنظمة القطاع العام؟
- 10- في ضوء تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، من وجهة نظر سيادتكم، ما هي أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها المديرون للتغلب على مقاومة العاملين للتغيير؟
- 11- هل تقوم المؤسسة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين على استخدام الحاسب الآلي والأساليب التكنولوجية الحديثة؟ وإذا لم يكن الأمر كذلك، فمن أين يكتسب العاملون خبرتهم في التعامل مع الحاسب الآلي داخل بيئة العمل؟