



العنوان :

دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية دراسة حالة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر(مهني) في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

من إعداد الطالبتين: زروقي رزيقة

بن غادة هبة

لجنة المناقشة

الأستاذ: شريف مراد	الدرجة العلمية : أستاذ التعليم العالي	رئيسا .
الأستاذ: زواوي حميدة	الدرجة العلمية: أستاذ محاضر(أ)	مقررا ومشرفا .
الأستاذ: عبد الكريم هاجر	الدرجة العلمية: أستاذ مساعد(ب)	ممتحنا .

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

يطيب لنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان للأستاذة الفاضلة "زواوي حميدة" لقبولها

الإشراف على هذا العمل، والتي لم تبخل علينا بالتوجيهات والنصائح اللازمة.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول تقييم هذا العمل

وعرضه للمناقشة والإثراء.

الشكر موصول لكافة القائمين والمشرفين على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالأخص كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وافر الشكر لكل عمال مفتشية الضرائب كردادة ببوسعادة على تعاونهم، ولكل من كانت له

مساهمة من قريب أو بعيد في إثراء وجعل هذا العمل يرى النور،

فجزاهم الله عنا خير الجزاء

الطالبتين

زروقي رزيقة

بن غادة هبة

إهداء

إلى عائلتي الحبيبة وأساتذتي الأعزاء، أنتم النجوم التي أضاءت طريقي نحو النجاح والتميز
بفضلكم ودعمكم الثابت، تمكنت من تحقيق حلمي بالتخرج والوصول إلى هذا اليوم المميز
أتوجه بالشكر العميق إلى كل واحد منكم على الوقت والجهد والمعرفة
التي تفضلتم بها عليا
أنا ممتنة لكل اللحظات التي قضيناها سويا، للدروس التي تعلمتها منكم، وللمساعدة التي
قدمتموها لي في كل خطوة من رحلتي.

زروقي رزيقة

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا ماكنت لأفعل هذا لولا فضل الله
على البدئ والختام
هاأنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة
إلى الذي علمني الدنيا كفاحها وسلاحها العلم والمعرفة
إلى من أحمل اسمه بكل فخر وامتنان إلى أعز وأعظم أب في الكون أبي الغالي
إلى ملاكي في الحياة من ساندتني في صلاتها ودعائها إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى معنى الحب
والحنان إلى أروع امرأة في الكون أُمي الغالية
إلى جسر المحبة والعطاء أخواتي "لينا، ندى"
إلى من رزقت بهم سنداً إخوتي "شريف، رياض، جاسر"
إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحي
إلى نفسي المثابرة الطموحة
إلى كل من له الفضل في تعليمي منذ مسيرتي الدراسية

بن غادة هبة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة-بوسعادة -ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتوضيح الأثر بين المتغيرين، حيث يحتوي متغير الإدارة الإلكترونية على أربع أبعاد (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال وصناع المعرفة) بينما تم التطرق للرقابة الإدارية بشكل عام. تم إجراء دراسة حالة بالمؤسسة العمومية مفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة -على عينة عشوائية مقدرة بـ 31 موظف، وتحليل البيانات التي تم تجميعها عن طريق الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. وفي الأخير توصلنا إلى وجود أثر للإدارة الإلكترونية بأبعادها على الرقابة الإدارية لموظفي المؤسسة محل الدراسة. **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، أبعاد الإدارة الإلكترونية، الرقابة الإدارية.

Abstract:

This study aimed to find out the impact of electronic management on administrative control in the Enterprise Tax Inspectorate kardada -bousaada-Through this study, we have clarified the impact between the two variables, as the E-management variable contains four dimensions, while administrative control was discussed in general.

A case study was conducted at the public institution tax inspectorate kardada -bousaada Based on a random sample of 31 employees, and analyzing the data collected by the questionnaire using the SPSS statistical package program Finally, we found that there is an impact of electronic management and its dimensions on the administrative control of the employees of the institution under study.

Keywords: electronic management, dimensions of electronic management, administrative control.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
7	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية
11	المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية
13	المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية
15	المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
17	المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة الإدارية
17	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرقابة الإدارية
19	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية
20	المطلب الثالث: مبادئ وأنواع الرقابة الإدارية
22	المطلب الرابع: عملية الرقابة الإدارية
25	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الإدارة الإلكترونية
27	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الرقابة الإدارية
28	المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية
28	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء نموذج الدراسة

32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمفتشية الضرائب كردادة ببوسعادة
34	تمهيد
35	المبحث الأول: منهجية الدراسة
35	المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات
35	المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة
41	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي
43	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-
43	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-
46	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة
53	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل التطبيقي
66	الخاتمة
70	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	العلاقة بين الدراسات السابقة وأبعاد الدراسة	30
(02)	تكوين متغيرات الدراسة	35
(03)	محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور	36
(04)	مجالات إجابات عينة الدراسة	37
(05)	الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية	38
(06)	الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الرقابة الإدارية	39
(07)	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة	41
(08)	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	42
(09)	مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها	43
(10)	توزيع بيانات المحور التابع الرقابة الإدارية	46
(11)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	47
(12)	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر	47
(13)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	47
(14)	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة	48
(15)	نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية	48
(16)	ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية	51
(17)	نتائج التحليل الوصفي لمحور الرقابة الإدارية	51
(18)	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	53
(19)	قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة	54
(20)	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	55
(21)	نموذج الانحدار البسيط بين بعد عتاد الحاسوب والرقابة الإدارية	55
(22)	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	56
(23)	نموذج الانحدار البسيط بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية	56
(24)	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	57
(25)	نموذج الانحدار البسيط بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية	58

58	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(26)
59	نموذج الانحدار البسيط بين بعد صناع المعرفة والرقابة الإدارية	(27)
60	نتائج اختبار التباين (معنوية النموذج)	(28)
60	نموذج الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية	(29)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	النموذج الفرضي للدراسة	ب
(02)	مخطط الدراسة	د
(03)	الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية	8
(04)	أبعاد الإدارة الإلكترونية	12
(05)	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	16
(06)	خطوات العملية الرقابية	23
(07)	نموذج الدراسة	31
(08)	الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة	45
(09)	النموذج الميداني للدراسة	62

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
(01)	استمارة استبيان	74
(02)	قائمة المحكمين	78
(03)	نتائج ثبات أداة الدراسة	79
(04)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	80
(05)	نتائج اختبار Shapiro-Wilk	81
(06)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	82
(07)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	83
(08)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	84
(09)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	85
(10)	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	86

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدماً هائلاً في الثورة المعلوماتية في مجال تكنولوجيا المعلومات والحواسيب، وهذا الانفجار المعرفي والمعلوماتي أثر على الكثير من الأنظمة مما جعلها أكثر عرضة للتغيير والتطوير المستمر خاصة في المجال الإداري؛ وتعد الإدارة الإلكترونية كأحد الأساليب الإدارية الحديثة والتي ظهرت كمصطلح معاصر نتيجة لتزايد استخدامات الحاسوب وشبكاته والتوجهات نحو مجتمع المعلومات بشكل عام والتي يمكن للمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها الاستفادة من تطبيقاتها.

ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسات قادرة على البقاء والمنافسة، حيث أصبحت تواجه العديد من الظواهر والتحديات الناتجة عن اتساع البيئة الخارجية وإفرازات العصر التي انعكست على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة، وأصبح يقاس نجاح المؤسسة بنجاح إدارتها التي تمتاز بقدرتها على مواجهة التحديات والصعوبات وتمكنها من التكيف مع التغيرات المحتملة من خلال قدرتها على تحليل وضعيتها الراهنة والتنبؤ إلى المستقبل.

من هذا المنطلق ظهرت ضرورة لوضع نظام رقابة فعال في المؤسسة لتقييم أدائها عن طريق أساليب رقابية مختلفة تسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات لتصحيحها والحد منها، ويتم هذا في جميع عمليات الأقسام الإدارية بما فيها قسم الموارد البشرية، مما يسمح من رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة والتقليل من تكرار المشكلات، كما يهدف أيضاً إلى الكشف عن مدى التزام ورضا الموظفين بصفة عامة ورؤسائهم بصفة خاصة على المؤسسات التي يعملون بها.

ثانياً- إشكالية الدراسة:

تلعب مفتشيات الضرائب دوراً هاماً في الدولة طبقاً لقوانينها وخططها وأهدافها، ويتمثل ذلك فيما تقدمه من أداء مالي بشكل رئيسي من خلال تحصيلها للمبالغ الضريبية لصالح الخزينة العمومية ويعتمد ذلك من خلال انتهاجها الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة الإلكترونية في مختلف أقسامها لمراقبة وتقييم أداء المهمات والعمليات الإدارية ومختلف الأنشطة مما يسهل تحقيق الأهداف.

مما تقدم تتبلور الإشكالية المراد معالجتها في هذا البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة؟

ويندرج تحت إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء عتاد الحاسوب على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البرمجيات على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصالات على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة؟

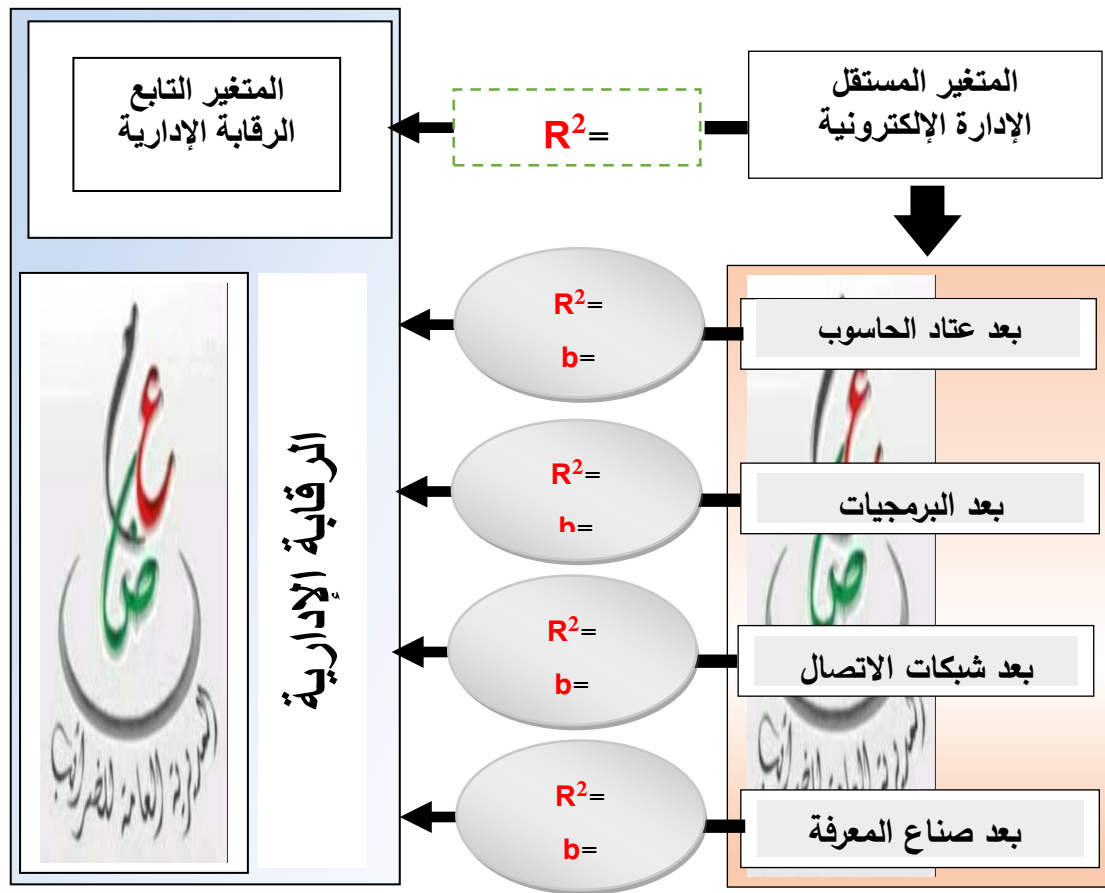
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صناع المعرفة على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة؟

ثالثاً- فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-.
- للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء عتاد الحاسوب على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البرمجيات على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء شبكة الاتصالات على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء صناع المعرفة على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة.
- رابعا-نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خامسا - أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

- يساهم الموضوع في تحديد معالم وأبعاد الإدارة الإلكترونية وفهم آليات الرقابة الإدارية في المؤسسات؛
- تحديد أبعاد الإدارة الإلكترونية ذات التأثير في مفتشية الضرائب كردادة ببوسعادة والتي يعتمد عليها كعامل تأثير في الرقابة الإدارية؛

- سعي الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الإلكترونية وكيفية تهيئة بيئة تسهل عملية الرقابة في القطاع العمومي وبالتحديد مفتشية الضرائب كردادة ببوسعادة.

سادسا- أهداف الدراسة : نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-؛
 - تحديد أثر الإدارة الإلكترونية وأبعادها على الرقابة الإدارية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-؛
 - تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرا في عملية الرقابة الإدارية بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-؛
 - تحديد النواقص التي يجب الاهتمام بها من طرف اصحاب المؤسسة؛
 - تحديد سبل الارتقاء بالإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-.
- سابعا- أسباب اختيار الموضوع:** تتمثل أسباب اختيارنا للموضوع في:
- الرغبة في معرفة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية؛
 - بحكم الاختصاص بمجال إدارة الموارد البشرية؛
 - الاهتمام بموضوع الإدارة الإلكترونية وإمكانية دراسته في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-؛
 - رغبة منا في إثراء الموضوع مع إمكانية البحث فيه من خلال الدراسة الميدانية لتوفير قيمة مضافة ونتائج ملموسة في الواقع؛

ثامنا- منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

لدراسة الإشكالية وتحليل أبعاد البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة- بوسعادة - وذلك من خلال الاعتماد على جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة وتحليلها ببرنامج SPSS V27 .

تاسعا- حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.
 - **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث بمفتشية الضرائب كرداد - بوسعادة - ولاية المسيلة.
 - **الحدود الموضوعية:** تطرق البحث لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية.
- عاشرا- خطة الدراسة:**

تم العمل حسب منهجية IMRAD (INTRODUCTION METHODS RESULT AND DISCUSION) حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي واعتمادا على مخطط IMRAD تكون الخطة كما يلي:

الشكل رقم (02): مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

تمهيد:

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات حديثة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية باستخدام الحاسوب وشبكات الأنترنت في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات للمواطنين بطريقة إلكترونية، وبكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن ، كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة في الوقت الراهن يعتبر عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل أي مؤسسة، وتتبع هذه الأهمية من كون التكنولوجيا الحديثة والمعلومات تستخدم كأداة من أجل التنسيق ودعم العملية الإدارية واتخاذ القرارات من جانب وكأداة اتصال داخل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها من جانب آخر.

في هذا الفصل تم التطرق لأهم المفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية بأبعادها بالإضافة إلى الرقابة الإدارية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- **المبحث الأول:** الإطار النظري للإدارة الإلكترونية
- **المبحث الثاني:** الإطار النظري للرقابة الإدارية
- **المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة الإلكترونية.

الإدارة الإلكترونية قد تبدو للبعض وكأنها جاءت مع الانترنت التي بدأ استخدامها في الجانب التجاري وللأغراض العامة بعد أن استخدمت لفترة طويلة لأغراض عسكرية وأكاديمية، وترى بعض الدراسات أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر مع بداية اهتمام الحكومات وتوجهها نحو تحقيق شفافية التعامل وتعميم استخدام التكنولوجيا الرقمية لخدمة أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

تم التطرق في هذا المبحث إلى الجوانب الأساسية المتعلقة بالإدارة الإلكترونية انطلاقاً من نشأتها وتعريفها وصولاً إلى وظائفها والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيقها على أرض الواقع.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإلكترونية

أولاً- مفهوم الإدارة الإلكترونية

1- النشأة والتطور التاريخي للإدارة الإلكترونية:

يرى (السالمي) أن بدايات الإدارة الإلكترونية بدأت منذ 1960 م عندما ابتكرت شركة (IBM) مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، وكان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب واستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964 م عندما أنتجت هذه الشركة جهازاً طرحته في الأسواق أطلق عليه اسم الشريط الممغنط / جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة MT/ST عند كتابة أي رسالة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتوالى ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري؛ لتطبيقها في المؤسسات على اختلافها وصولاً إلى الأهداف المنشودة بأقل التكاليف وجودة عالية في الأداء.¹

يشير (نجم عبود نجم) إلى أنه من خلال دراسة الفكر الإداري والمدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمدارس الإدارية وتجاوز لها، فقد حدد المختصين في الإدارة مساراً تاريخياً متصاعداً لتطور الفكر الإداري والمدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمان ابتداءً بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها توالى ظهور العديد من المدارس الإدارية، وفي منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.²

كما يؤكد سعد غالب ياسين أن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، وبدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب

¹ - السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 234-235.

² - عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص. ص 128-130.

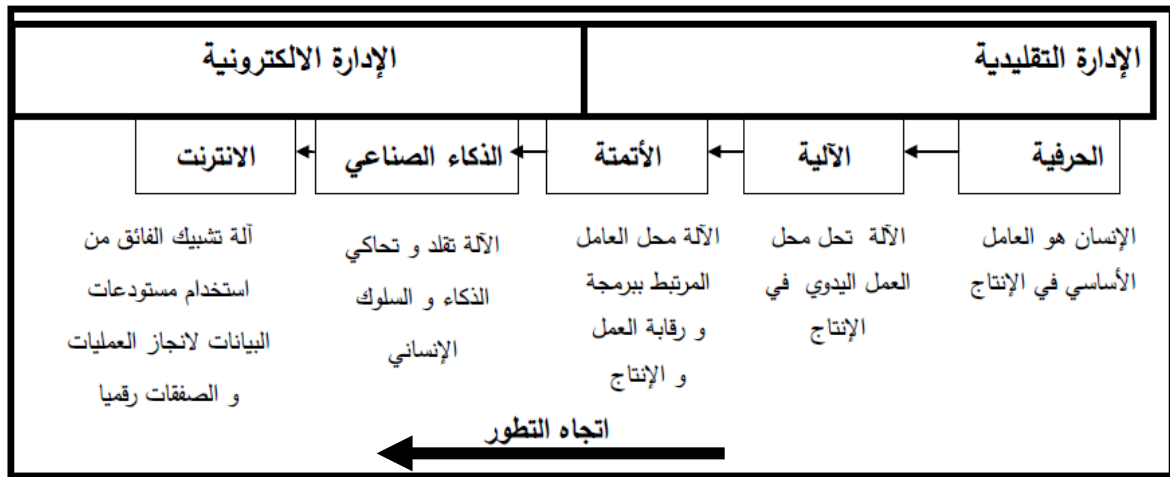
في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.¹

يذكر (بشير عباس) أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرا أملتته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره، وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الإلكترونية.²

استخدم مصطلح المكتب اللاورقي (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) تروج لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة (مايكروسوفت) في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الربط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسساتها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جدا وفي نهاية التسعينات استخدم مصطلح الإدارة الإلكترونية مع انتشار شبكة الانترنت العالمية وأعتمد كوسيلة من وسائلها في توفير الخدمات عن بعد.³

والشكل التالي يوضح مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم(03): الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الاستراتيجية- الوظائف- المجالات)، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2009، ص163.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص49.

² - بشير عباس العلاق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، (الطبعة الأولى) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص ص9-10.

³ - عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 11.

2- تعريف الإدارة الإلكترونية:

عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها:¹

- منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.
- أو هي الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد.²
- هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها (الإدارة الخاصة منهم مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.³
- يعرف (السالمي) الإدارة الإلكترونية على أنها: "عملية ميكنة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين والإنجاز السريع والتدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً.⁴
- مما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية على أنها استخدام شبكة الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق أهدافها.

ثانياً- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت.⁵

أشار (طارق عبد الرؤوف) إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يلي:⁶

-
- 1- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص22-23.
 - 2- سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص253.
 - 3- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص355.
 - 4- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الأولى، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003، ص34.
 - 5- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص28.
 - 6- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص35.

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (Intranet) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛

- المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛

- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (Video Conferencing) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛

- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهوما يعرف بنظام التحوط من الكوارث؛

- الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، والتي تتمثل بصفة أساسية فيما يلي:

- ✓ انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة؛
- ✓ اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة؛
- ✓ توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات ورغبات الزبائن والمستهلكين؛
- ✓ تلافي مخاطر التعامل الورقي.

ويورد (أحمد محمد غنيم) أن أهمية الإدارة الإلكترونية تعود إلى عدة أسباب منها:¹

- تحسين مستوى أداء المنظمة، فالإدارة الإلكترونية تساعد على تحسين إجراءات تقديم الخدمات، حيث يمكن توفير وإتاحة البيانات والمعلومات بشفافية تامة؛

- كما تمكن الإدارة الإلكترونية المنظمة من عرض نماذج وإجراءات تقديم خدماتها لجمهورها بصورة أفضل تيسر حركة التعامل مع العاملين في المنظمة؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة حيث يختلف شكل المنظمة عن الشكل التقليدي الذي يعتمد على استخدام عدد كبير من العاملين واستخدام الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة دون التقيد بوجود مواقع جغرافية محددة؛

- اتساع نطاق الأسواق التي تتعامل فيها المنظمة حيث تزيل حواجز القيود الجغرافية من خلال التغطية الكبيرة لشبكة الاتصالات الإلكترونية؛

- تحسين جودة المنتجات والخدمات وزيادة درجة التنافسية حيث تتيح الإدارة الإلكترونية للمنظمة فرصة التواجد عن قرب؛

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص46.

- تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبات التعامل الورقي؛
- تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع.

المطلب الثاني: أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، فهناك مهام جديدة ونمطا حديثا تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها وفقا لمبادئها وأبعادها، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

أولا- أبعاد الإدارة الإلكترونية:

تتكون الإدارة الإلكترونية من أربعة أبعاد أساسية هي الحاسوب وبرمجياته، وشبكات الاتصال، وصناع المعرفة، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد.¹

1- عتاد الحاسوب: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.

يعد الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، ولم يقتصر دوره في الجانب المتعارف عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تعدى ذلك إلى استخدام تقنياته في الكثير من المخترعات والأجهزة التي تخدم الإنسان في مختلف جوانب حياته، كما يمثل كذلك العنصر المحوري في استخدام وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

2- البرمجيات: تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، حيث تعرف البرمجيات (*Software*) بأنها: "مجموعة من النماذج المشكلة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان في شكل برامج، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين".²

3- شبكة الاتصالات: هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الانترنت Intranet، الاكسترنات Extranet وشبكة الانترنت Internet التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

¹ - أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة مجلة المجتمع والرياضة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حماة لخصر، واد سوف، الجزائر، 2018، ص. ص 165-166.

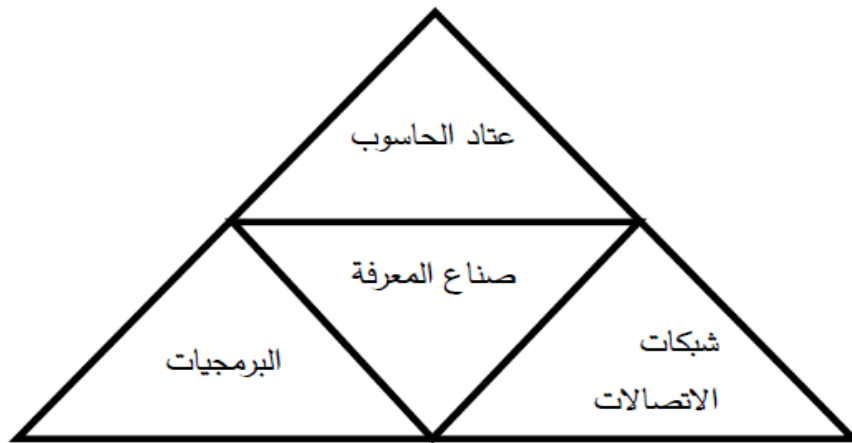
² - إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 146.

تتكون الشبكات من ربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض، لتبادل المعلومات والبيانات وفق ضوابط معينة، وقد انتشرت شبكات الحاسوب بشكل واسع جداً لتأدية مهام وأعمال متعددة، وكان الفصل الأول لانتشار شبكات الحواسيب والإنترنت هو التطور الهائل الذي حصل في عالم الاتصالات.¹

4- صناع المعرفة : يتكون من القيادات الرقمية المديرين والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة. إن المقصود بصناع المعرفة في نظام الإدارة الإلكترونية هم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، وهم العنصر الأهم فيها، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.²

الشكل الموالي يوضح الأبعاد الأساسية للإدارة الإلكترونية:

الشكل رقم (04): أبعاد الإدارة الإلكترونية



المصدر: ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص24.

ثانياً- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

- لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة صحيحة لابد من التقيد بالعديد من المبادئ نذكرها فيما يلي:³
- خلق مناخ تشريعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقترن بالتوضيح الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورها في إثبات واتخاذ القرارات وحل النزاعات مما يسهل إتمام الأعمال الإلكترونية؛
 - الارتقاء بالبنية التحتية الإلكترونية من جوانبها المختلفة سواء البنية المادية من خلال توفير الأجهزة والمعدات، أو البنية البشرية عبر الارتقاء بالكفاءات البشرية اللازمة لعملية القيادة الإلكترونية؛
 - الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية؛

¹ - سناء رحمانى، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريج-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص67.

² - سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص25.

³ - مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص48.

- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع المواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة؛
- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية؛
- كما يرى الدكتور (عمار بوحوش) أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تنحصر فيما يلي:¹
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- التركيز على النتائج، أي تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، مع تحقيق فوائد للجمهور وتوفير الخدمة المستمرة على مدار الساعة؛
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع أي إتاحة تقنيات الإدارة الإلكترونية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات التي يتمكن كل مواطن من التواصل عن طريقها؛
- تخفيض التكاليف ويعني أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتعدد المتنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحيث أنها تسعى بانتظام لتحسين واثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء بقصد كسب رضا الزبائن، والتفوق في التنافس.

المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

تفرض طبيعة الإدارة الإلكترونية وخصائصها مجموعة من العناصر والوظائف التي لم تكن في مقدور الإدارة التقليدية ممارستها.

أولاً- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في:²

- 1- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان: وتتمثل في التليفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية.
- 3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لابد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى نتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحنا.

¹ - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص. 189-191.

² - زايد مراد، مرجع سابق، ص306.

4- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

ثانياً - وظائف الإدارة الإلكترونية:

تؤدي الإدارة الإلكترونية عدداً من الوظائف الأساسية والتي مثلت تغييراً جذرياً في أساليب الإدارة التقليدية، وتشمل هذه الوظائف ما يلي:

1- التخطيط الإلكتروني: يمثل التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة، المرنة والآنية والقصيرة المدى، القابلة للتجديد والتطوير المستمر وذلك بفضل المعلومات الرقمية الدائمة التدفق، كما أنه يتجاوز فكرة تقسيم العمل التقليدية بين الإدارة وأعمال التنفيذ.¹

2- التنظيم الإلكتروني: يعتمد التنظيم الإلكتروني على التقسيم الإداري الذي تتعدد فيه مراكز السلطة ويعتمد على الوحدات المستقلة والسلطة الاستشارية والتنظيم الإداري المتعدد الرؤساء القائم على الوحدات الثابتة، التنظيم يتوافق مع ما أحدثته تكنولوجيا المعلومات والاتصال من نقلة في مستوى الأداء في العمل الإداري والتنظيمي.²

3- الرقابة الإلكترونية: تسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة الآنية من خلال شبكة المؤسسة مما يعطي إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.³

4- القيادة الإلكترونية: القيادة الإلكترونية تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الانترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، وسرعة الحصول عليها، إضافة إلى أنها تتصف بقيادة الإحساس بالوقت، حيث تجعل القائد الإلكتروني يتسم بمواصفات جديدة هي سرعة الحركة، والاستجابة والمبادرة على تسيير الأعمال واتخاذ القرارات.

تشمل القيادة الإلكترونية على العناصر الثلاثة التالية:

أ- القيادة التقنية العملية: تركز على استخدام تكنولوجيا الانترنت لزيادة تدفق المعلومات مع سرعة توفيرها وتحسين جودتها.

ب- القيادة البشرية: تتميز بوجود قائد يمتاز بالحرفية والمعرفة وحسن التعامل مع الآخر.

ج- القيادة الذاتية: تعتمد على تحفيز النفس، التركيز على المهام ومرونة التكيف.

¹ - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص 166.

² - سمير عماري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018، ص 69.

³ - صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذجاً)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 204.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الإدارة الإلكترونية عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئية والبشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيقها وإخراجها إلى حيز الواقع العملي تؤدي إلى التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ولكي يتحقق هذا التحول لابد من تحقيق بعض المتطلبات، كما أنه من الممكن أن يصادف هذا التحول عدة معوقات.

أولاً- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يقتضي التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية متطلبات عديدة نذكر من أهمها:¹

1- متطلبات البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: تعتبر البنية التحتية المكون الطبيعي الملموس لمشروع الإدارة الإلكترونية وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية، لذلك ينبغي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية مراعاة عددا من النقاط التالية:

- إعادة النظر في البنية الأساسية للأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها وترقيتها لتقديم الخدمة الإلكترونية؛

- توفير التكنولوجيا الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ومواكبة مستجداتها؛

- التخطيط المالي الرشيد ورصد المخصصات الكافية لإجراء التحول المطلوب؛

- بناء نظام معلومات متطور وتحديثه وفقا للمتغيرات؛

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت؛

- تبني استراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.

2- المتطلبات الإدارية: إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقبل ذلك بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وإنجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتحتصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الإلكترونية في المتطلبات التنظيمية التالية:

- تحديد درجة مساهمة كل عملية أو وظيفة في تحقيق الأهداف المطلوبة؛

- استيعاب العمليات غير الضرورية بهدف تبسيط النظام وجعله متماشيا مع متطلبات التحول للأعمال الإلكترونية؛

- توفير القدر الكافي من المرونة للنظام وتحديد مدى قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه؛

- يتوجب على كل الإدارات في المؤسسات التخلص من البيروقراطية والروتينية المملة والمعيقة لكل تطور والتجديد في الأساليب الإدارية المتبعة.

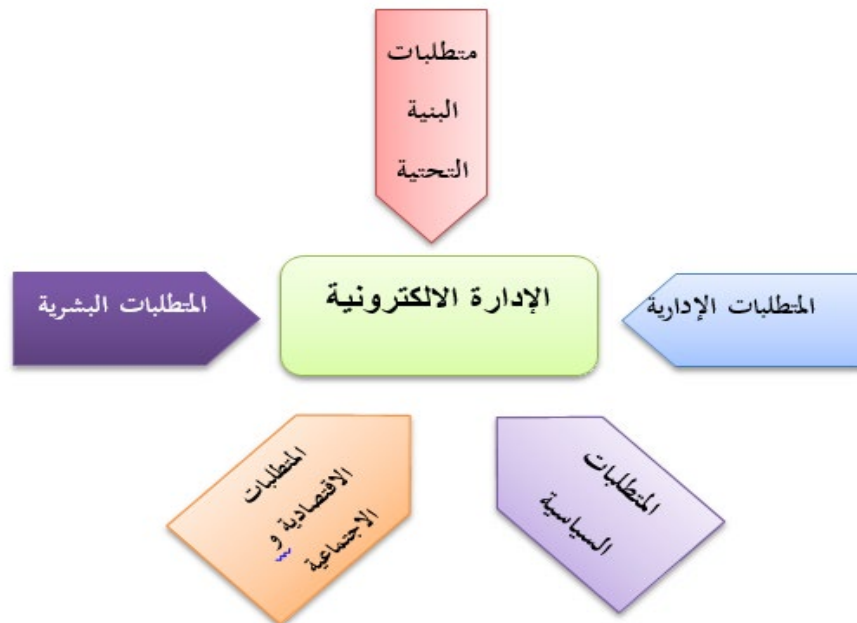
¹ - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص. ص 167-169.

3- المتطلبات السياسية: حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الإلكتروني ومساندة مشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.

4- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: تشمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الإلكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

5- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع في أي منظمة، فلعنصر البشري أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها.¹

الشكل رقم(05): متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هنالك مجموعة من العوامل التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات يمكن تلخيصها كما يلي²:

- تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الإلكترونية.
- قلة الاعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة؛

¹ - أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص 169.

² - أحمد فتحي الحيت، مرجع سابق، ص. ص 41-42.

- عدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة؛
- عدم توافر الإنترنت بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصرها على مؤسسات معينة دون غيرها؛
- عائق اللغة في بعض الأحيان؛
- عدم وجود ثقة كاملة بالتقنيات الحديثة من حيث استمرارية عملها؛
- نقص الكفاءات البشرية المستخدمة للتقنيات، مما يزيد الحاجة للتدريب؛
- غياب التشريعات المناسبة؛
- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة؛
- غياب الشفافية ونفوذ مجموعات المصالح الخاصة؛
- عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للرقابة الإدارية

تمثل الرقابة الوظيفة الرابعة من الوظائف الأساسية للإدارة، وتؤلف جزءا مهما من عمليات المنظمة، وترتبط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط كما أن لها أبعادا اجتماعية واستراتيجية وتشغيلية، إذ يمكن من خلالها التأكد من السير العادي والصحيح لمختلف الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية عنصرا مهما وعملية حساسة وجوهرية في أي مؤسسة إذ أن هذه الأخيرة كيان نشيط يحتوي على عدد كبير من الموظفين الذين يحتاجون إلى مراقبة في إنجاز أعمالهم.

أولاً- مفهوم الرقابة الإدارية:

توجد عدة تعاريف للرقابة، ومن أقدم التعاريف وأشهرها تعريف العالم الإداري (هنري فايول) في كتابه "الإدارة الصناعية والعامة" حيث وصف عملية الرقابة بأنها تقوم بالتأكد من كل شيء يتم حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وهدف الرقابة هو تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها ومنع حدوثها في المستقبل، وتمارس الرقابة على الأشياء والناس والإجراءات.¹

وهناك تعاريف أخرى للرقابة الإدارية تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال لكن كلها تصب في قالب واحد، تم التطرق لبعض من هذه التعاريف:

- عرف (Coutler , Roobbins): الرقابة بأنها: "عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح أي انحراف مهم فيها."²

¹ - بن حمودة سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 151.

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 301.

- تعرف الرقابة على أنها " وظيفة ليست مستقلة أو منفصلة عن الوظائف الأخرى وهي تهتم بقياس الأداء عن طريق مقارنته بالمعايير التي تم وضعها في الخطة ثم تصحيح الانحرافات السلبية وتدعيم الانحرافات الإيجابية".¹

- تعرف الرقابة بأنها العملية الإدارية التي تعني بفحص نتائج الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف المخطط لها، للتأكد من سير العمل فيها ومدى المنجز منها، والتأكد من أن كل مرحلة من المراحل تتم في التوقيت المحدد لها في مرحلة التخطيط، وأنها تنفذ حسب ذلك وكشف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.²

- تعرف الرقابة الإدارية على أنها عملية متابعة وتنفيذ الأداء والتأكد من أنه قد تم وفق ما خطط له إذ أن النظريات الإدارية جميعها قد أدرجت وظيفة الرقابة ضمن الوظائف التي تتناول جهود الإدارة والأفراد في المنظمة، وقد عرفت الرقابة الإدارية بالوظيفة التي تعنى بالتأكد من أن كل شيء في المنظمة يسير وفقما خطط له أو هي الوظيفة التي تعني بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقا للخطة الموضوعة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة.³

- كما تعرف بأنها إحدى عناصر العملية الإدارية وهي تسعى إلى مقارنة النتائج بالخطط، وتعني باختصار قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها.⁴

ثانيا: خصائص الرقابة الإدارية:

من الطبيعي أن تختلف الأساليب الرقابية باختلاف المشروعات لكن لكي تعتبر الرقابة الإدارية فعالة وناجحة يجب ان تحتوي على مجموعة من الخصائص أهمها:⁵

1- الاقتصاد: إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصاديا بمعنى أن تكون تكلفته أقل من الفوائد المحققة من استخدامه، فالهدف الأساس من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف.

2- الدقة: يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالأداء دقيقة حيث أن البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن ان تقود إلى الفشل في تصحيح الأداء.

¹- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص181.

²- هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 159.

³- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020، ص10.

⁴- فرحات غول، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص144.

⁵- حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.

3- الموضوعية: يجب أن تكون الرقابة الإدارية موضوعية وليست شخصية، فإن الرقابة الكمية تقدم وسيلة أفضل من ناحية موضوعيتها عن الرقابة النوعية، والتي قد تعتمد إلى حد كبير على حكم المدي، وتقديره وهو أمر قد يتعرض لانحياز شخصي، ومن ثم قد يصطدم باعتراضات الآخرين.

4- الملاءمة والمرونة: يجب على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، ويجب اتصافه أيضا بالمرونة والمقصود بها مناسبة أسلوب الرقابة المتبعة مع احتياجات المؤسسة.

5- الاتصال: يحتاج من يمارس عمليات الرقابة الادارية أن يلم بجمع معلومات عن الخطة ومعايير الرقابة ومعلومات عن التنفيذ وعن الانحرافات وعليه وهو يجمع كل هذه المعلومات من الآخرين أن يتصل بهم مما يتطلب أن يكون ملما بأساليب ومهارات الاتصال التي تساعده كثيرا على جمع المعلومات المطلوبة.

6- التعاون: تعتمد عملية الرقابة على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة، وحتى تتجح العملية الرقابية فإن على هذين الطرفين أن يحققا أعلى درجات من التفاهم والتعاون ويتم هذا التعاون من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الغرض من الرقابة.

7- التنبؤ بالمستقبل: يجب ألا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما يجب التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها التي من شأنها تفادي اهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة.

8- يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته: حتى يكون النشاط الرقابي فعالا يجب أن يتلاءم مع المستخدم طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسات، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوبا أمثل يمكن استخدامه.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

تكتسي الرقابة أهمية بالغة في التسيير في مختلف أقسام المؤسسة، وهو ما يفرض على الميسيرين توفير أنظمة رقابية حساسة على مختلف عملياتها، من أجل الحفاظ على السير الصحيح لمخططاتها وبرامجها.

أولا- أهمية الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية من أهم العمليات التي تحرص إدارات المنظمات على إدراجها بها، من أجل اكتمال عملية الإدارة بها وهي:²

-توقع الانحرافات أو نواحي القصور قبل حدوثها أو فور وقوعها؛

-التأكد من الالتزام بمعايير الجودة؛

-التأكد من الالتزام بمعايير التكلفة؛

-التأكد من الالتزام بجدول أو جداول الإنتاج، بحيث يتم إنتاج القدر المخطط في الفترة الزمنية المحددة؛

¹-حسين أحمد الطروانة وتوفيق صالح عبد الهادي، مرجع سابق، ص134.

²-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص331.

-التأكد من أن السعي لخفض التكلفة أو التبكير في الإنجاز لا يؤثر سلبا على الجودة، أو أن السعي للتأكيد على الجودة لا يؤدي لانحراف أو زيادة التكاليف عن المعايير المخطط لها أو لاستطالة زمن الأداء؛
-التأكد من الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المقرونة، وبشكل عام التأكد من الالتزام بالخطة الموضوعية بما يؤدي لتحقيقها؛

-تحديد وتشخيص المشكلات الناجمة عن الانحرافات عن المعايير المخطط؛
-تهيئة أساس لتقييم أداء المديرين والمرؤوسين.

ثانيا- أهداف الرقابة الإدارية:

تتمثل أهداف القيادة الإدارية في:

-هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها؛
-التأكد من أن القرارات التي تصدرها المؤسسة من أوامر وتعليمات تنفذ وفق الأهداف والغايات التي صدرت من أجلها؛
-توفير المعلومات الواقعية بشأن أداء وسلوك العاملين للإدارة العليا كعنصر أساسي تعتمد عليه وظيفة التقييم والتقييم؛

-كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء أكانت بالنسبة للأداء أو السلوك؛
-فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيدا للتطبيق الصيانة اللازمة؛
-مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات وإيجاد حلول قبل استفحال الأمر؛
-كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علما بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تخطيطها المستقبلي.¹

المطلب الثالث: مبادئ وأنواع الرقابة الإدارية

هناك عدة مبادئ للرقابة الإدارية لكي تكون ناجحة وفعالة بالإضافة إلى وجود أنواع للرقابة الإدارية إذ أن المؤسسات تستخدم النوع الذي يلائم طبيعة نشاطها ويلائم حجمها وقدرتها المالية والبشرية حيث يمكن ذكر هذه المبادئ والأنواع للرقابة الإدارية فيما يلي:

أولاً- مبادئ الرقابة الإدارية:

لكي تعتبر الرقابة الإدارية فعالة وناجحة يجب أن تحتوي على مجموعة من المبادئ أهمها:²

1- تحقيق الاقتصادية : هي القدرة على مراقبة تنفيذ كافة العمليات بأقل التكاليف، لذلك ليس بالضرورة الاستعانة بنظام رقابي كبير إلا إذا كان حجم المؤسسة كبيرا ويحتاج إلى نطاق رقابي متسع.

¹ - صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص199.

² - صيد شيماء، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب التنظيمي-دراسة ميدانية بمؤسسة الضامن الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المسيلة-، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص22.

2- التكامل: هو التعاون بين الرقابة وكافة النطاقات التنظيمية الأخرى في المؤسسة، ويعتمد ذلك على المدراء في الربط بين استراتيجيات العمل وطبيعة النظام الرقابي.

3- الوضوح: هو سهولة فهم الرقابة الإدارية من قبل الأفراد الذين يطبقونها في بيئة العمل.

4- الشمول: يقصد بالشمول ألا يقتصر النظام الرقابي على نقاط على حساب نقاط أخرى وخاصة المستهدفات ومن الضروري ألا يحدث مراقبة ما يسهل مراقبته فقط.

5- النظرة المستقبلية: النظام الرقابي الفعال هو الذي يهتم بالمستقبل أي التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها التيمن شأنها تفادي إهدار التكاليف والوقت ولا يكون ذلك إلا من خلال السعي للحصول على أساليب رقابية تمكنه من تنبؤ المستقبل.

ثانياً- أنواع الرقابة الإدارية:

هناك عدة تصنيفات للرقابة، يمكن تلخيصها في الأشكال التالية:¹

1- الرقابة وفق لتوقيت إجرائها: عادة ما نجدها تنقسم إلى ثلاثة أنواع أساسية هي: الرقابة المسبقة، الرقابة المصاحبة، الرقابة اللاحقة.

2- الرقابة الخارجية والرقابة الداخلية (الرقابة على أساس مصدرها): حيث تقوم الرقابة الخارجية من قبل أطراف خارج المؤسسة، تشمل بالأساس أجهزة الدولة المختلفة، النقابات، الجمعيات المهنية...، كأن تراقب عن مدى ممارستها لأنشطة غير مرخصة، كما تتعرض لرقابة الأجهزة المالية والضرائب، الرقابة من قبل الأجهزة الصحية والسلامة...، علماً أن كل مجالات الرقابة هذه تكون محددة في أنظمة وقوانين على المؤسسة الالتزام بها وبالتالي فإن المؤسسة ومن أجل تحسين فعاليتها ونموها من جهة، وتفاذي تعرضها لعقوبات من جراء الرقابة الخارجية.

3- الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية: تعني الرقابة الوقائية، العمل على توقي الانحرافات أو الأداء الخاطئ، فتقل بذلك الحاجة إلى صنع القرارات العلاجية التصحيحية والتي تعتمد أساساً على اللوائح، القواعد والإجراءات وبرامج التدريب، التي تصنع وتوجه سلوك العاملين وتلزمهم على اتباعها، أما الرقابة العلاجية أو التصحيحية فهدفها إعادة الأداء أو الانحراف إلى الطريق الصحيح حسب الأهداف المسطرة.

4- الرقابة حسب مجالاتها: يجب أن تمس الرقابة جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أي مراقبة مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة (وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، الوظيفة المالية، وظيفة التموين والإمداد، وظيفة الموارد البشرية...).

ثالثاً- أساليب الرقابة الإدارية:

هناك العديد من الأساليب الرقابية نذكر منها:

1- التقارير الإدارية: هو أسلوب معروف في جميع المؤسسات وذلك من خلال تطبيقه والاعتماد عليه لأنه يعتبر وسيلة تدفع إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه، وهذا يسمح بقياس

¹ - سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص 337، 339.

ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك وتكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من انجاز عمل أو مسؤولية معينة، ولكي تكون هذه التقارير هادفة يجب أن تعتمد على بيانات ومعلومات دقيقة ويجب أن تعد بطريقة جيدة وواضحة.

2- الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات أي أثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فاعلية، إن الحاجة إلى استخدام أسلوب يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء وعلى النظام السائد في انجاز الأعمال.¹

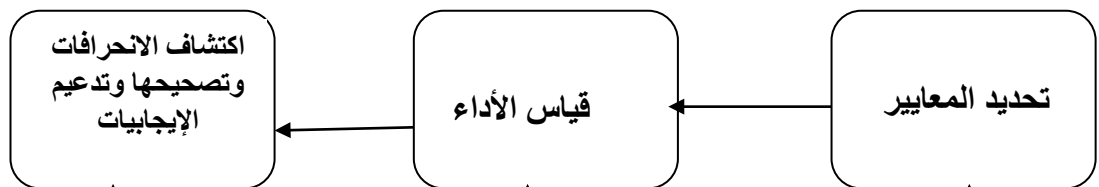
3- الموازنات التقديرية: تعد الموازنات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية في المكاتب ومراكز المعلومات، فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة المعبر عنها بقيمة مالية، وبذلك تربط الموازنات التقديرية عملية التخطيط والرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكاتب ومراكز المعلومات التعرف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطة العمل، ومن الذي سيقوم بعملية الصرف، وما هي الإيرادات المتوقعة عن طريق المقارنة بين الأرقام المخططة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات ليتم تحديد الانحرافات المالية.

4- الشكاوى والتنظيمات: وسيلة رقابية لكونها تحمل طابع المراجعات، والمتابعة وإحقاق الحق إذ بمقدور تلك الشكاوى أن تضع الرؤساء تماماً في الصورة، فيما يخص بعض أوجه الانحراف أو الأخطاء مهما كان نوعها، هذا وتكون المراجعات التي تدفع إلى رفع الضرر الذي لحق للأفراد، فالشكاوى عموماً هي عبارة عن وسائل رقابية يمارسها المواطنون والمراجعون على العاملين والمسؤولين في المنظمة.²

المطلب الرابع: عملية الرقابة الإدارية

تتم الرقابة الإدارية من خلال اتباع مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل رقم (06):

الشكل رقم (06) خطوات العملية الرقابية



¹ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص48.

² - محسن شامي، أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين -دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة-، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص15.

التغذية العكسية

المصدر: فرحات غول، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 146.

وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:¹

أولاً- تحديد معايير الأداء:

كما تسمى كذلك تحديد مستويات الأداء المستهدفة، بحيث يمكن اعتبار المعيار بمثابة أداء نموذجي مستهدف، فهي تعبير عن المؤشرات التي يتم على أساسها مقارنة شيء بشيء آخر ويتم وضعها في ضوء أهداف المؤسسة والنتائج التي تريد تحقيقها، وقد تكون هذه المعايير كمية أو نوعية²، ويعتبر تحديد معايير أداء موضوعية البداية الصحيحة لأي نظام رقابي، حيث بدونها لا يمكن الحكم على العمل المنجز، كما نشير إلى أن هناك معايير تقيس الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وهناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية، كما أن هناك عدة معايير لتقييم الأداء منها:

1-معايير كمية: مثل كمية الإنتاج بالوحدات، حجم المبيعات.

2-معايير نوعية (كيفية): معايير ليست كمية، بل ترتبط بأمور يصعب قياسها، مثل الجودة، السمعة، صورة المؤسسة، رضا العاملين...

3-معايير زمنية: مثل مقدار الوقت الذي يتطلبه إنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة ما...

4-معايير التكلفة: بمعنى تكاليف إنتاج سلعة ما أو توزيعها، أو التشهير بها...

ثانياً- قياس الأداء الفعلي:

يفضل البعض تسميتها بإعداد نظم القياس والضبط، وقياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه، حيث يحاول المسكرون من خلالها تحديد كيفية ومدى التقدم الحاصل نحو الوفاء بالمعايير في الأداء أو بعبارة أخرى: هي³، "عملية تحديد النتائج المحققة عن إنجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية"، وتواجه المؤسسات في الكثير من الأحيان صعوبات جمة لقياس الأداء، خاصة في حالة قيام المنظمات الكبيرة بأداء نشاطات متعددة ومتداخلة، ولهذا تم وضع بعض الشروط لضمان فاعلية قياس الأداء ومن أهمها ما يلي:⁴

¹ - فرحات غول، مرجع سابق، ص 146.

² - سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 342.

³ - علي عباس، مرجع سابق، ص 189.

⁴ - علي عباس، مرجع سابق، ص 190.

-الاتفاق على أوجه الأداء التي ستقاس؛

-الاتفاق على دقة القياس؛

-الاتفاق على الفترة الزمنية لقياس الأداء.

ثالثاً - اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مع تدعيم الإيجابيات (مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير): حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، وتأتي بعد مرحلتى تحديد المعايير وقياس الأداء، حيث يحاول المسيرين من خلالها معرفة أو قياس انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف أو المعياري، فالهدف الأساسي من هذه المرحلة هو التوصيف الدقيق للانحراف¹، يتم في هذه المرحلة تقييم النتائج المتوصل إليها واتخاذا التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات، وذلك بعد معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته، وهذا في مختلف الإدارات الوظيفية للمؤسسة، ولهذه الأسباب فإن المسؤولين ومن أجل الرقي بمؤسساتهم إلى درجات متقدمة من التنافسية، عليهم الاختيار بين ثلاثة مسارات بديلة للتصرف في هذه المرحلة وذلك بناء على نتائج التقييم، وتتمثل هذه المسارات فيما يلي:²

1-عدم فعل شيء: وتكون في حالة سلامة سير الاستراتيجية وتطابق النتائج المستهدفة والمحقة.

2-معالجة الموقف: ويتم اللجوء إليها في حالة الانحراف الجوهرى أو المؤثر على المؤسسة، ليبدأ العمل بالبحث عن الأسباب المؤدية للانحراف والمشاكل الأساسية.

3-مراجعة المعيار: وذلك لأن الانحراف قد يرجع إلى خطأ في تصميم المعيار وليس إلى مشكلات في الأداء، كأن يكون معدل الأداء غير واقعي.

يمكن أن نستنتج بأن هذه الخطوة قد ينجر عنها إجراءات تصحيحية تمس جوانب مختلفة في المؤسسة، قد تكون في التنظيم، أو التدريب أو التحفيز أو توزيع المهام والواجبات، أو إعادة النظر في الأهداف والخطط الموضوعية وتعديلها بما يتناسب مع المستجدات في بيئة المؤسسة.

كما أن الانحرافات قد تكون إيجابية بمعنى أن الأداء الفعلي يفوق الأداء المخطط والمتوقع، وهذا لا يعني دائماً بأن المؤسسة في الطريق المثالي، لأن الانحراف الإيجابي قد يرجع إلى عدم الدقة في وضع المعايير وتحديد الأهداف وليس بفعل الأداء العالي لأفراد المؤسسة.

رابعاً - التغذية العكسية:

تتطلب العمليات المختلفة في المؤسسة المتابعة الدائمة وإمكانية التغيير في أي وقت، وهو ما تحققه التغذية العكسية (الراجعة) التي تمكن المؤسسة من متابعة كل المستجدات التي تحدث في وقتها سواء تعلق الأمر ببيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية، والتي لها أثر على نشاطات المؤسسة المخططة وكيفية تحقيقها، ومنه تزويد المسيرين والمنفذين بالمعلومات الجديدة التي تسمح بتصحيح واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء النشاطات المختلفة وعبر مختلف مراحل الرقابة.

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص259.

² - المرجع نفسه، ص261.

تعتمد التغذية العكسية كنظام للرقابة على ثلاثة خطوات أساسية وهي:¹

- 1- **السيطرة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية:** تتمثل هذه الخطوة في العناصر المساعدة على تصميم الاستراتيجية، من افتراضات وتنبؤات، والتي تلعب دور المساعد على فحص صحة هذه المقدمات، خلال مرحلتها صياغة وتطبيق الاستراتيجية، ويتصل بنوعين من العوامل:
-العوامل البيئية الخارجية؛
-العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين، منتجات بديلة...).

نخلص إلى أن المؤسسة لا بد عليها من إدراك العناصر ذات التأثير الكبير على استراتيجية المؤسسة وباستخدام أدوات التنبؤ البيئي عند دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- 2- **الرقابة على التطبيق:** تتضمن تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمؤسسة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية، وتتمثل أهميتها في سد الفجوة بين مرحلة صياغة الاستراتيجية وتطبيقها، والتي عادة ما تفصلها فترة زمنية تحدث من خلالها تغيرات نوعية كبيرة تؤثر على السير العادي للاستراتيجية، والتي لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار، كما يتم في هذه المرحلة التركيز على الخطط والبرامج الفرعية المكونة لاستراتيجية المؤسسة، لأن تنفيذها بنجاح يعني ظهور مؤشر إيجابي على التقدم الحاصل في تطبيق استراتيجية المؤسسة ككل.

- 3- **الإشراف الاستراتيجي:** يهتم أساسا بعمليات المراقبة والسيطرة على نطاق واسع من الأحداث داخل وخارج المؤسسة والتي من المحتمل أن تهدد سياق عمل الاستراتيجية، فهو يشمل كل المراحل في حياة الاستراتيجية ولا يختص بمرحلة معينة، وعليه فإنه يشبه بشاشة الرادار التي تتبني بتهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمؤسسة في بيئة الأعمال وفي قطاع الصناعة على وجه الخصوص.

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة وبناء نموذج الدراسة

تم في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية حيث نقوم بالاعتماد على النتائج التي توصلنا إليها من هذه الدراسات في بناء نموذج الدراسة.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الأول (الإدارة الإلكترونية)

أولاً- دراسة بوعكاز عامر، تطبيق الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.

-هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والتوكيد، النقص والاعتناق، وبعد الملموسية) في المجمع الجهوي للاستغلال (E.R.G) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بالجلفة (وكالات ولاية الجلفة) ولتحقيق الأهداف المرجوة أجريت هذه الدراسة على عينة

¹ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 264.

قوامها (101) موظف من مقر المجمع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الاستبانة والتي شملت (45) عبارة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وبعد القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

-توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

-مستوى إدراك كل من (تطبيق الإدارة الالكترونية وجودة الخدمات المصرفية) من وجهة نظر موظفي المجمع كان مرتفعاً؛

-توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية بصفة منفردة وجودة الخدمات المصرفية، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كل بعد من أبعاد الإدارة الالكترونية بصفة منفردة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المجمع عند مستوى دلالة $(05.0) \leq \alpha$ ؛

-توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين أبعاد الإدارة الالكترونية مجتمعة وجودة الخدمات المصرفية، وتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تطبيق الإدارة الالكترونية مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمجمع عند مستوى دلالة $(05.0) \leq \alpha$ ما عدا بعد عتاد الحاسوب والقوى البشرية فقد تبين بعدم وجود أثر لهما على جودة الخدمات المصرفية.

ثانياً- دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي، التوجه نحو الإدارة الالكترونية ودورها في تطوير الخدمة العمومية دراسة حالة مركز الضرائب سعيدة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 16، العدد 24، الجزائر، 2020.

-هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين وتطوير الخدمة العمومية وذلك على مستوى الإدارة الجبائية من منطلق تبنيها لتكنولوجيا رقمية في تعاملاتها مع الشركاء الاقتصاديين، إذ تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى مركز الضرائب لسعيدة وذلك بغرض التعرف على وجهة نظر موظفي القطاع حول دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تطوير الخدمة العمومية من خلال استعمال استبيان وأيضاً من خلال عرض البيانات والمؤشرات المنتقاة من الإدارة.

- أظهرت نتائج الدراسة: على وجود علاقة ارتباط بين مساهمة تطبيق الإدارة الالكترونية وتطوير الخدمة العمومية وهذا ما يفسر تأثير الإدارة الالكترونية على تطوير الخدمة العمومية بالإدارة الضريبية.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الثاني (الرقابة الإدارية)

أولاً-دراسة علاوة أحمد، لقمة يعقوب، دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2023.

- هدفت الدراسة إلى: معرفة دور أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية في بلدية رأس الميعاد وإبراز العلاقة بين الرقابية الإدارية وتقييم أداء الموظفين. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم

الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مع استخدام أداة الاستمارة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (40) موظف من البلدية، كما تم استخدام برنامج SPSS في التحليل الإحصائي للبيانات.

-توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين في بلدية (رأس الميعاد)، كما قدمت الدراسة أيضا مجموعة من الاقتراحات نذكر منها ضرورة تبني برامج رقابية أكثر فعالية في البلديات إذ أنها تسهم في تنمية مستويات الأداء الخاص بالموظفين وكذا عقد ندوات وورش عمل لتوعية البلدية بأهمية الرقابة الإدارية.

ثانيا- دراسة بوعيشة كمال، خضران زكرياء، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023.

-هدفت هذه الدراسة إلى: هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر نظام الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، وما هو البعد من ابعاد الرقابة الإدارية الأكثر تأثير في الأداء الوظيفي، واستعملت في هذه الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة الشخصية حيث طبقت على كل من الإداريين والعمال العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة الكترونية صُممت لهذه الغاية إضافة إلى المقابلة الشخصية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

-توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهي علاقة ايجابية (طردية) ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود، تعزى للمتغيرات الشخصية، يشارك العاملون في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بدرجة قليلة، تستخدم الموازنات التقديرية في عملية الرقابة الإدارية بدرجة قليلة ومتوسطة ، يرى أفراد العينة بدرجة كبيرة بأن الموازنات التقديرية لا تتوفر بشكل كافٍ لقيامهم بدورهم، يرى أفراد العينة بأنه يتم تقييم أداء العاملين بشكل دوري بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة بعض التوصيات منها ضرورة مشاركة العاملين في إعداد بطاقة الوصف الوظيفي، تعزيز النظرة الايجابية لأسلوب التقارير الإدارية كأحد الوسائل الرقابية، تدعيم موازنات التقديرية باعتبارها أهم الأدوات الرقابية فعالية الاهتمام بتقييم أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة بشكل دوري وثابت ووفقاً لمعايير شفافة وواضحة تضمن تحقيق نزاهة النتائج وعدالتها.

المطلب الثالث: عرض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية معاً. أولاً-دراسة طيباوي موسى، مراكشي بدر الدين، الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة ماستر، معهد علوم

وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2022.

-هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الرقابة الإدارية بالمؤسسة الرياضية وقد افترض بأن للإدارة الإلكترونية دور في تعزيز الرقابة الداخلية والخارجية بالمؤسسات الرياضية، وقد استعمل المنهج الوصفي المتمثل في جمع البيانات والمعلومات وتوزيع استمارات لموظفي مؤسسة الرياضية وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة مقصودة والذي بلغ عددهم 20 موظف.

-توصلت الدراسة إلى: العمل على تفعيل أدوات الرقابة الإدارية وتوفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الرياضية، الاهتمام بدراسة المعوقات التي تحد من تطبيق أدوات الرقابة الإدارية للتمكن من تصحيحها في الوقت المناسب، مراعاة الدقة والموضوعية وأن تتسم بالثقة والأمانة هذه الأدوات. ضرورة وجود الإدارة الإلكترونية لكي يتمكن من ضبط الموظفين.

ثانيا-دراسة موسى عبد الناصر، قريشي محمد (مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد 09، الجزائر، 2011.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية (استخدام الأجهزة والمعدات، استخدام البرمجيات استخدام شبكات استخدام صناع المعرفة) في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. ولتحقيق ذلك صيغت أربع فرضيات، اختبرت بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

- النتائج المتحصل عليها تشير إلى: وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية بشكل منفرد، مع أبعاد العمل الإداري مجتمعة.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة (أوجه التشابه، الاختلاف، الاستفادة) وبناء النموذج

من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون والمختصون معالجتها في الدراسات السابقة يتبين ما يلي:

أولاً- أوجه التشابه:

- تعتبر دراسة طيباوي موسى ومراكشي بدرالدين (2022) الوحيدة والتي تتفق مع دراستنا التي تناولت المتغيرين في عينة الدراسة كما تعتبر الدراسة السابقة الذكر دراسة مرجعية لدراستنا التي اعتمدت على دراسة الأثر بين المتغيرين التابع والمستقل (الرقابة الإدارية والإدارة الإلكترونية)؛

- أما فيما يخص دراسة بوعكاز عامر (2020)، ودراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (2020) فإننا نلاحظ تشابه في المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية)؛

-ومن جهة أخرى نرى دراسة طيباوي موسى ومراكشي بدرالدين (2022) أنهم قاموا بمعالجة المتغير المستقل والتابع (الإدارة الإلكترونية، الرقابة الإدارية) وهي متشابهة مع دراستنا إلى حد كبير؛

- دراسة موسى عبد الناصر، قريشي محمد(2011) أنهم قاموا بمعالجة المتغير المستقل والتابع (الإدارة الإلكترونية، العمل الإداري) وهي متشابهة مع دراستنا إلى حد ما؛
 - ما دراسة علاوة أحمد، لقمة يعقوب (2023) ودراسة بوعيشة كمال، خضران زكرياء (2023) ودراسة حلايمية وفاء، ساكر هاجر(2019) قاموا بمعالجة المتغير التابع وهو الرقابة الإدارية حيث تناولوه على أساس أنه المتغير المستقل وهو المؤثر على المتغير التابع.
 - أما دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (2020) أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (البنية التحتية، أجهزة الكمبيوتر والحواسب الشخصية، الانترنت، الكفاءات والكوادر البشرية) مكان الدراسة مركز الضرائب سعيدة تتفق معنا في ميدان الدراسة؛
 - واتفقت كل الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية على استعمال المنهج الوصفي الذي كان ملائماً لدراسة الحالة كما كانت أداة الاستبيان معتمدة من طرف كل الدراسات لجمع المعلومات وهذا كله يتطابق مع دراستنا؛
 - أما فيما يخص أبعاد الدراسة فنرى أن هناك تشابه إلى حد كبير مع الدراسات التي تناولت المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية وتشارك معهم في عدة أبعاد؛
 - نلاحظ أيضاً أن كل الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الرقابة الإدارية كانت على الشكل التالي (التقارير الرقابية الإدارية، الاشراف والملاحظة، تقديم الشكاوى، المتابعة والتفتيش الإداري) متشابهة ومتطابقة مع دراستنا.
- ثانياً-أوجه الاختلاف:**
- تختلف دراستنا من حيث تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية عن الدراسات السابقة الأخرى ومكان الدراسة؛
 - حيث دراسة بوعكاز عامر (2020) أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) أما مكان الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفي بولاية الجلفة؛
 - أما دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (2020) أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (البنية التحتية أجهزة الكمبيوتر والحواسب الشخصية، الانترنت، الكفاءات والكوادر البشرية) ؛
 - ودراسة طيباوي موسى ومراكشي بدرالدين(2022) أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (البرامج الإلكترونية، التطبيقات الإلكترونية، الأجهزة الإلكترونية) أما مكان الدراسة مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة.
 - دراسة موسى عبد الناصر، قريشي محمد (2011) أبعاد الإدارة الإلكترونية (استخدام الأجهزة والمعدات، استخدام البرمجيات، استخدام شبكات، استخدام صناع المعرفة)، مكان الدراسة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة - الجزائر؛
 - الدراسات التي تناولت المتغير (الرقابة الإدارية) فمكان الدراسة:
- ✓ دراسة علاوة أحمد، لقمة يعقوب (2023) مكان الدراسة بلدية رأس الميعاد أولاد جلال.

✓ دراسة بوعيشة كمال، خضران زكرياء (2023) مكان الدراسة مؤسسة سونطراك مديرية العمليات فرع التنقيب ناحية حاسي مسعود.

ثالثاً- أوجه الاستفادة: تظهر هذه الأخيرة في محاولة إيجاد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع والاستفادة من المعلومات الموجودة في الاستبانة، إضافة إلى توسيع المعرفة المتعلقة بأبعاد المتغيرين كما يمكن الاعتماد على الفرضيات الموجودة والتي تخص كلا من المتغيرين معا أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.

رابعاً- بناء النموذج:

جدول رقم (01) :العلاقة بين الدراسات السابقة وأبعاد الدراسة

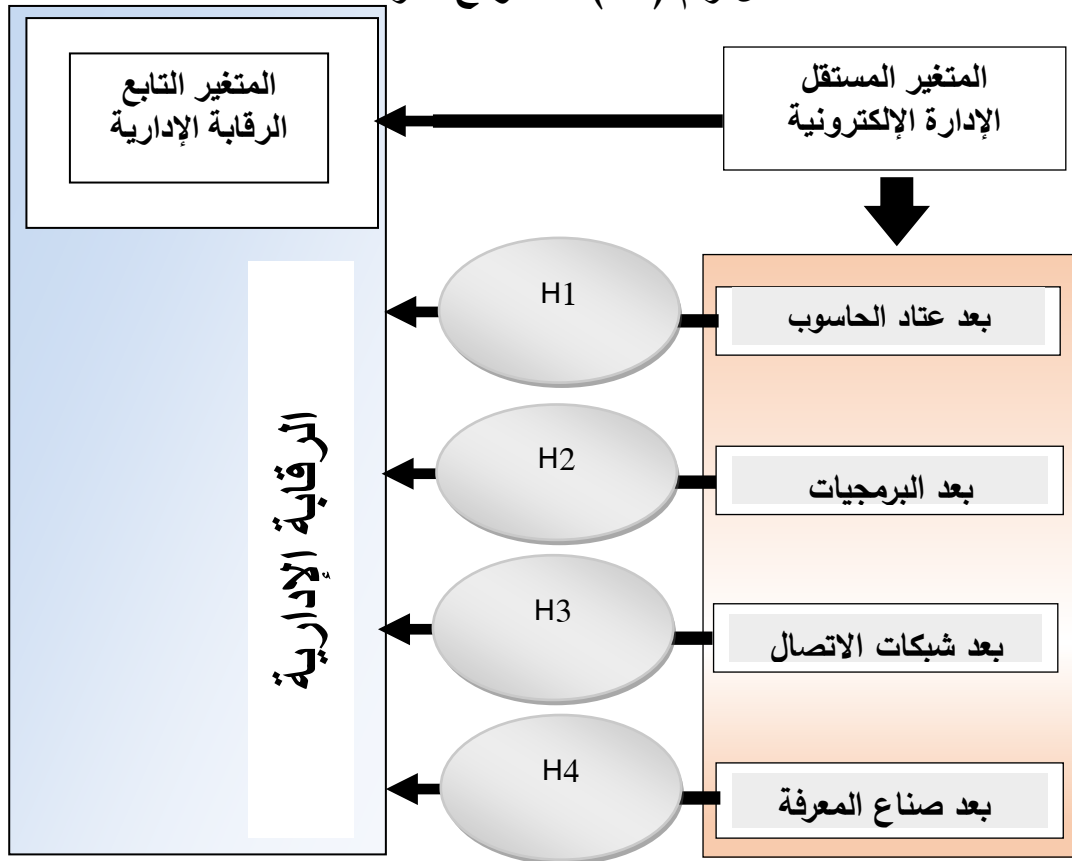
أبعاد الدراسة	الدراسات السابقة
عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة	دراسة بوعكاز عامر (2020)
البنية التحتية، أجهزة الكمبيوتر والحواسب الشخصية، الانترنت، الكفاءات والكوادر البشرية	دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (2020)
البرامج الإلكترونية، التطبيقات الإلكترونية، الأجهزة الإلكترونية	دراسة طيباوي موسى ومراكشي بدر الدين (2022)
استخدام الأجهزة والمعدات، استخدام البرمجيات استخدام شبكات الاتصال، استخدام صناع المعرفة	دراسة موسى عبد الناصر، قريشي محمد(2011)

المصدر: من إعداد الطالبتين

بناء على الجدول السابق والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها توصلت الباحثتان إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية تتكون من أربعة أبعاد رئيسية وهي (عتاد الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال، صناع المعرفة) وسيتم الاعتماد عليها في بناء أبعاد المتغير المستقل.

أما المتغير التابع (الرقابة الإدارية) وبعد مراجعة الدراسات السابقة يتبين أن أبعاد الرقابة الإدارية تتكون من أربعة أبعاد (التقارير الرقابية الإدارية، الاشراف والملاحظة، تقديم الشكاوى، المتابعة والتفتيش الإداري) وعليه يكون نموذج الدراسة موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل وبعد تطرقنا للجانب النظري من دراستنا والاطلاع على الدراسات السابقة قدمنا نظرة عامة لكل من الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية من خلال المفهوم، والخصائص، الأهمية، والأبعاد و وعلاقة كل منهما بالآخر بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة للتحويل الى ادارة الكترونية ناجحة تساهم في تطبيق

رقابة إدارية فعالة، حيث نجد أن الإدارة الإلكترونية وضعت مرتكزاتها كأحد أهم الأساليب المتبعة التي تعمل على تحسين العمل الإداري وتحقيق الأداء الأمثل في المؤسسة من خلال أبعادها المتعددة التي تعمل على التأكد من أن كل العمليات تمت وفقا للخطط الموضوعة لتجنب الانحرافات والأخطاء.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمفتشية الضرائب
كردادة - بوسعادة -

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي تناولناه في الفصل الأول من خلال التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بكل من المتغيرين المستقل والتابع الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية على التوالي وبهدف توضيح هذه المفاهيم بشكل أفضل وتبيان مدى تطابقها مع الواقع، قمنا من خلال الفصل الثاني بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة المؤسسة الضريبية مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- من خلال اختبار عينة من الموظفين بالمؤسسة وإعداد الاستبيان وجمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار الفروض من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS27 وعليه تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

-المبحث الأول: منهجية الدراسة

-المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة (مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-)

-المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفروض

المبحث الأول : منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب البحث الإحصائي.

المطلب الأول: المنهج المستخدم وتجهيز البيانات

أولاً-المنهج المستخدم:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها، ومن بين الأساليب الأكثر استخداماً في المنهج الوصفي أسلوب دراسة حالة حيث يقوم هذا الأسلوب على جمع الحقائق والبيانات والمعلومات عن حالة فردية أو مجموع من الحالات بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة أو المجتمع التي تمثلها هذه الحالة.

ثانياً- تجهيز متغيرات الدراسة:

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتماداً على العبارات المعبرة عن كل منها، والجدول التالي يعطي توصيفاً للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقاً.

الجدول رقم (02): تكوين متغيرات الدراسة

طبيعة المتغيرات	الأبعاد	ترميز الأبعاد
المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية X	عتاد الحاسوب	X_1
	البرمجيات	X_2
	شبكات الاتصال	X_3
	صناع المعرفة	X_4
المتغير التابع الرقابة الإدارية Y	/	Y

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه، تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين (02)، المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية يحوي على (4) أبعاد يشمل 20 عبارة، والمتغير التابع الرقابة الإدارية يشمل 15 عبارة.

المطلب الثاني: أداة جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة

تم من خلال هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

أولاً- أداة جمع البيانات:

1-تعريف الاستبانة:

اعتمدت الدراسة الحالية على أداة الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المدونة ورقيا بهدف الحصول على معلومات ظاهرة معينة وتسلم إما عبر البريد أو مباشرة للفرد المعني بالدراسة وتعد أحد مميزاتها درجة الحرية التي تعطى للمستجوب دون أي تأثير من الباحث¹، وفي حالة الدراسة الحالية فقد تم استخدام الاستبيان الورقي والذي تم تسليمه يدويا الى أفراد عينة الدراسة.

2- تصميم الاستبانة:

تكونت الاستبانة من 35 عبارة مقسمة إلى جزئين وهي:

-الجزء الأول: يشمل محور البيانات الشخصية من حيث الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة.
-الجزء الثاني: يشمل محورين المحور المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة الإلكترونية وهو يحتوي على 20 عبارة مقسمة بالتساوي على أربع أبعاد كالتالي: بعد عتاد الحاسوب من العبارة 1 إلى العبارة 5، بعد البرمجيات من العبارة 6 إلى العبارة 10، بعد شبكات الاتصال من العبارة 11 إلى العبارة 15، بعد صناع المعرفة من العبارة 16 إلى العبارة 20، أما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل في الرقابة الإدارية شمل (15) عبارة من العبارة رقم 21 إلى العبارة الأخيرة رقم 35، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): محاور الاستبانة وعدد عبارات كل محور

أقسام الاستبانة	عدد العبارات
القسم الأول	البيانات الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة)
القسم الثاني	المحور 01: الإدارة الإلكترونية
	بعد عتاد الحاسوب 05
	بعد البرمجيات 05
	بعد شبكات الاتصال 05
	بعد صناع المعرفة 05
	المحور 02: الرقابة الإدارية 15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

3- تفريغ البيانات وسلم القياس:

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحياتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتفرغها على الحاسب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V27، علما أنه قد تم ترميز إجابات عينة الدراسة من خلال إعطاء

¹- إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، ط 4، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المؤسسة المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015، ص 86.

مجموعة من الأوزان التي تعبر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقا لمقياس رنيسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) وتنقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (0.80=5/4) وذلك بعد إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية مقياس وهي واحد صحيح) وهكذا أصبح طول الخلية 0.80، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): مجالات إجابات عينة الدراسة

الوزن	الإجابات	المتوسط المرجح	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	الاتجاه
1	غير موافق بشدة	[1 - 1.80]	[20% - 36%]	مستوى منخفض جدا من القبول
2	غير موافق	[1.80 - 2.6]	[36% - 52%]	مستوى منخفض من القبول
3	محايد	[2.60 - 3.40]	[52% - 68%]	مستوى متوسط من القبول
4	موافق	[3.40 - 4.20]	[68% - 84%]	مستوى عال من القبول
5	موافق بشدة	[4.20 - 5]	[84% - 100%]	مستوى عال جدا من القبول

المصدر: عز حسن عبد الفتاح مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام IPM spss ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، جدة السعودية 2017 ، ص 538 ،
4- صدق وثبات أداة الدراسة:

أ- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق، وسنقتصر في دراستنا على نوعين من الصدق من خلال صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

1- صدق المحكمين: يعني أن تكون عباراته مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بالثبات: ¹

✓ الصدق الظاهري: نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله.

✓ صدق المحتوى: صدق مكمل للصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين، يبين مدى وضوح كل من عبارات الاستبيان من ناحية المعنى، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها (شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها).

¹ - مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2016، ص 452.

للتحقق من صدق المحكمين (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) عرض الاستبيان على مجموعة من السادة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات وأبعاد ومحاور الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناء على ملاحظات السادة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 35 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

2- صدق الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان مدى اتساق كل عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر، وتم ذلك من خلال حساب معامل الارتباط كارل بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة المؤسسة للبعد والمحور الذي تنتمي إليها.

الجدول رقم (05): الاتساق الداخلي لعبارات محور الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	الاتساق مع البعد	الاتساق مع المحور
بعد عتاد الحاسوب			
01	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب الحديثة	**0.692	*0.400
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة	**0.686	**0.491
03	توفر المؤسسة مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (الطابعة ...)	**0.857	**0.709
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل دوري	**0.851	**0.654
05	يتم تحديث ملحقات الحاسوب في المؤسسة بشكل مستمر	**0.639	**0.616
بعد البرمجيات			
06	توفر المؤسسة كل البرمجيات الضرورية	**0.575	**0.501
07	تستخدم المؤسسة الأنظمة الخبيرة	**0.566	**0.512
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كبيرة	**0.747	**0.491
09	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حديثة	**0.576	*0.302
10	يتم تعديل قاعدة بيانات المؤسسة من قبل المختصين	**0.566	*0.395
بعد شبكات الاتصال			
11	توفر المؤسسة الربط بشبكة الإنترنت	**0.603	*0.386
12	يوجد تواصل بين العاملين في المؤسسة من خلال الشبكة الداخلية Intranet	**0.830	*0.383
13	يوجد تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل شركاء زبائن	**0.637	*0.327

موردين.... من خلال الشبكة الخارجية Extranet		
14	لدى المؤسسة موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	**0.686 **0.497
15	تسعى المؤسسة إلى زيادة فعالية الإنترنت بشكل دوري	**0.488 **0.545
بعد صناع المعرفة		
16	تقدم المؤسسة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب	**0.737 **0.673
17	يوجد لدى الكوادر البشرية في المؤسسة اهتمام بتطبيقات الحاسوب	**0.653 **0.436
18	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	**0.635 **0.489
19	يتوفر في المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	**0.467 **0.501
20	لدى المؤسسة مهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة	**0.651 **0.381
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع أبعادها ومحورها الإدارية الإلكترونية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (06): الاتساق الداخلي لعبارات المحور التابع الرقابة الإدارية

رقم العبارة	عبارات المحور التابع الرقابة الإدارية	الاتساق مع المحور
21	التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين	**0.478
22	الاتصال بين المشرف والموظفين يؤدي إلى استقرارهم في المؤسسة	**0.415
23	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في المؤسسة	**0.615
24	يشجع المشرف الموظفين ويوعيههم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم	*0.387
25	تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في المؤسسة	*0.428
26	تهتم المؤسسة وموظفيها بالشكاوى التي يقدمها المتعاملين معها	*0.468

27	تستلم الادارة العليا الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	*0.485
28	تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	*0.344
29	يتم تصحيح طريقة العمل وذلك استنادا للشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	*0.409
30	هناك عدة طرق لتقديم الشكاوى: منها الشكاوى الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى.	**0.692
31	تؤدي المراقبة دون إشعار والزيارات الفجائية لمواقع العمل الخاصة بالمؤسسة إلى المواظبة في العمل.	**0.541
32	المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل	**0.524
33	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا	**0.637
34	للمراقبة الصارمة دور في تحسين انجاز المهام	**0.355
35	الزيارة المتكررة للمسؤول تؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم	*0.328
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.01$		
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية. $\alpha \leq 0.05$		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن جميع العبارات ترتبط مع محورها الرقابة الإدارية، أي أن عبارات هذا المحور دالة إحصائيا ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbachs) ؛ يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرونباخ يزيد عن القيمة المعيارية (0.6)¹، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

¹ - محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2020، ص285.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لبيانات الدراسة

البيان	العبرة رقم	نباخ كرو ألفا معامل
عبارات محور الإدارة الإلكترونية	من 1 إلى العبرة 20	0.854
عبارات محور الرقابة الإدارية	من 21 إلى العبرة 35	0.760
عبارات الاستبانة ككل	35 العبرة إلى 1 من	0.904

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل ألفا كرو نباخ للاستبانة ككل هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة ممتازة وجد مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 90.40 %.

ثالثاً - مجتمع وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع دراستنا في جميع موظفي مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراساتها وتعميم النتائج.

2-عينة الدراسة: إن اختيار نوع العينة لابد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز¹، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 31 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 31 مفردة.

المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي

تم في هذه الدراسة استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي والتي تمثلت فيما يلي:

أولاً-اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي (الاعتدالي) من عدمه، وهذا الاختبار ضروري لاختيار نوعية الأدوات والأساليب الإحصائية التي ستستخدم في الدراسة، وللكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي استخدمنا اختبار **Shapiro-Wilk** حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توزيع البيانات إذا كان حجم العينة أقل من 50 مفردة، بينما يستخدم اختبار كولموجروف -

¹ -جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، ط 1، المملكة العربية السعودية، 1984، ص107.

سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة،¹ وبالاعتماد على مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويتم الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلمية إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول رقم (08): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الإلكترونية	0.215	31	0.200*	0.962	31	0.329
الرقابة الإدارية	0.098	31	0.200*	0.948	31	0.141
a. Lilliefors Significance Correction						

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتبين أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk لبيانات المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتابع الرقابة الإدارية تساوي على التوالي 0.329، 0.141 وهما أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة 0.05، وبالتالي بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً- أدوات التحليل الإحصائي:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبيان عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعاً للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.
- 3- الانحراف المعياري: هو من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.

¹ -سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في البحث التربوي والنفسى، ط 1، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 33.

4- معامل الارتباط بيرسون: ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمتها محصورة بين (-1 و1)، والجدول التالي يوضح المجالات التي تنتمي إليها قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها.

الجدول رقم (09): مجالات قيم معامل الارتباط وقوة العلاقة واتجاهها

مجالات قيم معامل الارتباط	قوة العلاقة واتجاهها
[0 إلى 0.3]	ضعيفة جدا طردية
[0.3 إلى 0.5]	ضعيفة طردية
[0.5 إلى 0.7]	متوسطة طردية
[0.7 إلى 0.8]	قوية طردية
[0.8 إلى 0.99]	قوية جدا طردية
1	تامة طردية
0	عدم وجود علاقة
[0 إلى -0.3]	ضعيفة جدا عكسية
[-0.3 إلى -0.5]	ضعيفة عكسية
[-0.5 إلى -0.7]	متوسطة عكسية
[-0.7 إلى -0.8]	قوية عكسية
[-0.8 إلى -0.99]	قوية جدا عكسية
-1	تامة عكسية

the statistical economic and social research and training ، Data analysais،Emen bnymfarej Source:

. p 25، 2015، Turkey، Ankara.edition without the ، countries (SESRIC) center for Islamic

5-معامل الصدق: يقيس عبارات الاستبيان التي وضعت لقياسه.

6-معامل الثبات: يختبر مدى الاعتمادية على أداة الدراسة المستخدمة.

7-الانحدار الخطي البسيط: نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل.

8-الانحدار الخطي المتعدد(Multiple Linear Régression) : يعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

تعتبر مديرية الضرائب السلطة التنفيذية الأولى في يد الدولة لممارسة سيادتها، والتي تقوم بتحصيل المبالغ الضريبية من الأشخاص الطبيعيين والمعنويين لفائدة الخزينة العمومية، سنتطرق الى نشأة وتعريف مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-ومهامها والهيكل التنظيمي لها.

أولاً- نشأة ووظائف المؤسسة:

1- النشأة:

مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-أنشأت بموجب ال قرار60-91 المؤرخ في 30 أفريل 1991التي تعتبر تابعة للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة، حيث تسعى الى تسوية العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة والمتعلقة بتنظيم وتخصيص المصالح الخارجية للإدارة الجبائية في شكل هيكل وحيد ومتعدد الخدمات والصلاحيات وتم تأسيسها بناء على شروط ميدانية هدفها الأساسي تسيير الملفات الجبائية والقوانين الساري العمل بها، حيث تقوم بعمليات البحث عن المادة الجبائية ثم حساب وتصفية الضرائب الناتجة عن هذه المادة الجبائية.

2- أماكن مزاوله النشاط:

-حي الهضبة؛

-حي اسطيح؛

-حي سليمان عميرات؛

-حي الموامين؛

-حي محمد شعباني.

ثانيا : وظائف مفتشية الضرائب:

تتمثل الوظيفة الرئيسية مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-فيما يلي:

- الإشراف على تطبيق النصوص القانونية؛

- مراقبة الملفات الجبائية وذلك بالمراقبة المعمقة لملفات الجباية كجباية الشركات والمهن الحرة أو ما يسمى ملفات النشاط؛

- اسم الضرائب على الممتلكات وأيضا مراقبة ملفات الجباية المفتوحة في سجل الإقامة للأشخاص الطبيعيين تحت اسم الضرائب على الدخل الإجمالي IR؛

-تنفيذ التسويات الضريبية؛

-أعمال الوعاء الضريبي وإصدار الضرائب:

✓ تأسيس القواعد الضريبية.

✓ الإصدار السنوي للضرائب.

✓ التنظيم الذي من خلاله مراقبة الملفات الجبائية وأوامر الدفع ومراقبة التصريحات.

✓ تأسيس وتصفية حقوق التسجيل ومراقبة الدفع والتخليص في بعض الحالات لحقوق الطوابع.

-التدخلات في عين المكان للمفتشية:

✓ الإحصاء الدوري للأموال العقارية ومختلف النشاطات.

✓ التدخلات والمعاینات التي تتم بناء على طلب من مصلحة جباية المؤسسات على المهن الحرة.

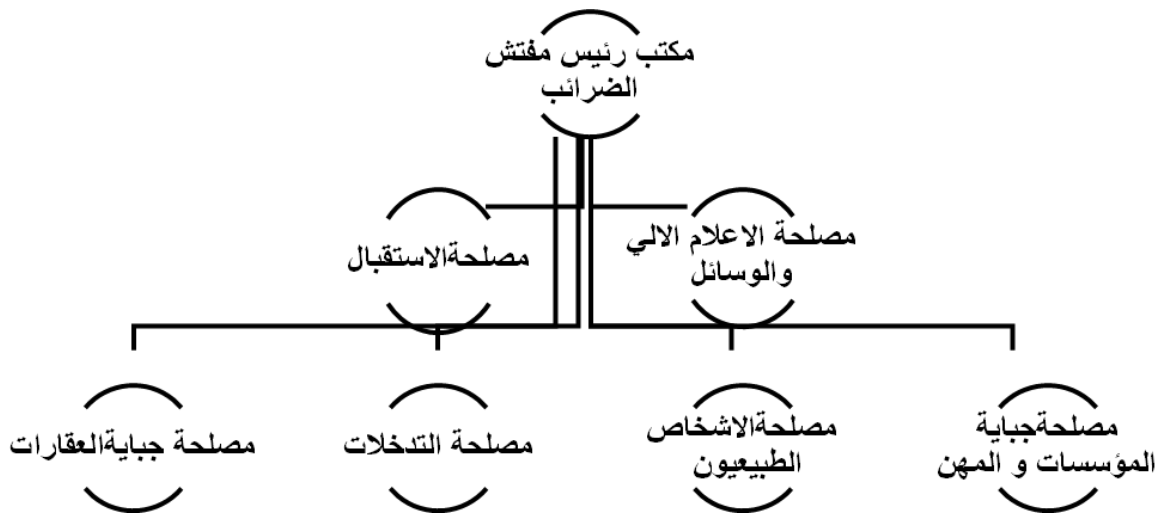
✓ البرنامج السنوي للبحث عن المادة الخاضع للضريبة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-

أولاً- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي بناء وإطار يحدد مستويات الإدارة والأجزاء الداخلة فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة والمسؤولية ومواقع اتخاذ القرار وهو عبارة عن شكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وأدوات التنسيق وأنماط التفاعل الواجب اتباعها، حدد الهيكل التنظيمي اعتمادا على مخطط التنظيم الداخلي لمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب كردادة- بوسعادة-



المصدر: وثائق المؤسسة المستقبلية مفتشية الضرائب كردادة- بوسعادة-

ثانيا - مهام مصالح المؤسسة - مفتشية الضرائب:-

1- رئيس المفتشية : لصفته المسير فهو المسؤول عن العمل الواجب انجازه في المفتشية ،أما المهام الموكلة اليه فهي كالتالي :

- استقبال البريد .

- الاشراف والمتابعة لعملية تسجيل التصريحات السنوية.

- دراسة كل طعن نزاعي أو اعفائي يوجه لمركز الضرائب.

- متابعة القضايا النزاعية المقدمة الى الهيئات القضائية.

2- مصلحة جباية المؤسسات والمهن الحرة: يتم فيها تسيير الملفات الجبائية سواء للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين .

3- مصلحة الاشخاص الطبيعيين : ومن مهامها

- تسيير الملفات الجبائية ومراقبتها للأشخاص الطبيعيين .

- تحديد الضريبة الجزافية.

- استقبال التصريحات.

- حساب الضريبة.

-مراقبة المداخل الجبائية والنشاطات.

4- مصلحة التدخلات: وتقوم هذه المصلحة بـ:

-جمع المعلومات الجبائية ومعاينة المحلات التجارية وتحرير محاضر للمكلفين في عين المكان؛

- المراقبة الدقيقة لحقوق الطابع؛

-مراقبة ممارسة النشاطات؛

- التدخلات الميدانية.

5- مصلحة جباية العقارات: من مهام هذه المصلحة .

- التكفل بالملفات الجبائية واستغلال تصريحات الاشخاص الخاصة بالضريبة والرسوم المفروضة على

الممتلكات العقارية؛

- اقتراح تسجيل ملفات المكلفين بالضريبة لبرنامج المراقبة على أساس المستندات.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

يقصد بالإلمام بفرضيات الدراسة التي تطرقنا لها تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب حيث تطرقنا

من خلاله لخصائص العينة والمطلب الثاني للتحليل الوصفي للمحاور والمطلب الثالث قمنا من خلاله باختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

تظهر نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي والرتبة الوظيفية) من

خلال التكرارات والنسب المئوية في الجداول التالية:

أولاً-توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	21	74.67
أنثى	10	26.32
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه عينة الدراسة تضمنت كلا الجنسين حيث بلغت نسبة مشاركة الذكور 74.67% ونسبة

مشاركة الإناث 32.26%.

ثانيا-توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

الجدول رقم(11) : توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	06	19.35
من 30 إلى 40 سنة	10	32.26
من 40 إلى 50 سنة	13	41.94
من 50 سنة فأكثر	02	06.45
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث يتضح من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة مشاركة 41.94%، وتليها الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة مشاركة 32.26%، وفي الترتيب الأخير الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة مشاركة 06.45%.

ثالثا-توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	10	32.26
من 05-10 سنوات	12	70.38
من 11-20 سنة	04	12.91
أكثر من 20 سنة	05	16.13
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية من 05-10 سنوات بنسبة مئوية 38.70%، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة مئوية 26.32%، وفي الترتيب الأخير الفئة من 11-20 سنة بنسبة مئوية 12.91%، ومن الملاحظ أن غالبية عينة الدراسة يملكون خبرة متوسطة.

رابعا-توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي	07	22.60
بكالوريا	05	16.13

ليسانس	08	25.80
ماستر	11	35.48
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المؤهل العلمي ماستر بنسبة مئوية 35.48%، ثم تليها فئة ليسانس بنسبة مئوية 25.80%، وفي الترتيب الأخير بكالوريا بنسبة مئوية 16.13%، تدل هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة مؤهلين أكاديميا للإجابة على فقرات الاستبيان.

خامسا-توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الرتبة:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية%
موظف	10	32.36
مفتش	14	45.16
رئيس مكتب	04	12.91
أخرى	03	09.67
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الرتبة الوظيفية مفتش بنسبة مئوية 45.16%، ثم تليها فئة رتبة موظف بنسبة مئوية 32.36%، وفي الترتيب الأخير رتبة وظيفة أخرى بنسبة مئوية 09.67%.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

تم في هذا المطلب التحليل الإحصائي الوصفي لعبارات الاستبيان وأبعاد محاور الدراسة وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وهذا ما توضحه الجداول التالية:

أولا-التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية:

الجدول رقم (15): نتائج التحليل الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
	بعد عتاد الحاسوب	3.76	0.547		موافقة عالية
01	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب الحديثة	3,61	0,803	4	موافقة عالية

02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة	3,97	0,547	1	موافقة عالية
03	توفر المؤسسة مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (الطابعة ...)	3,77	0,762	3	موافقة عالية
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل دوري	3,87	0,718	2	موافقة عالية
05	يتم تحديث ملحقات الحاسوب في المؤسسة بشكل مستمر	3,58	0,848	5	موافقة عالية
بعد البرمجيات		3.85	0.45 8	موافقة مرتفعة	
06	توفر المؤسسة كل البرمجيات الضرورية	3,84	1,068	4	موافقة عالية
07	تستخدم المؤسسة الأنظمة الخبيرة	3,90	0,790	2	موافقة عالية
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كبيرة	3,74	0,682	5	موافقة عالية
09	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حديثة	3,84	0,638	3	موافقة عالية
10	يتم تعديل قاعدة بيانات المؤسسة من قبل المختصين	3,94	0,629	1	موافقة عالية
بعد شبكات الاتصال		3.80	0.54 5	موافقة عالية	
11	توفر المؤسسة الربط بشبكة الإنترنت	3,94	0,772	1	موافقة عالية
12	يوجد تواصل بين العاملين في المؤسسة من خلال الشبكة الداخلية Intranet	3,81	0,873	4	موافقة عالية
13	يوجد تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل شركاء زبائن موردين.... من خلال الشبكة الخارجية Extranet	3,87	0,885	3	موافقة عالية
14	لدى المؤسسة موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية	3,48	0,811	5	موافقة عالية
15	تسعى المؤسسة إلى زيادة فعالية الإنترنت بشكل دوري	3,94	0,854	2	موافقة عالية
بعد صناع المعرفة		3.90	0.53 8	موافقة عالية	
16	تقدم المؤسسة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب	3,84	0,969	4	موافقة عالية

17	يوجد لدى الكوادر البشرية في المؤسسة اهتمام بتطبيقات الحاسوب	3,61	0,882	5	موافقة عالية
18	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني	4,03	0,983	2	موافقة عالية
19	يتوفر في المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب	3,84	0,735	3	موافقة عالية
20	لدى المؤسسة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة	4,23	0,669	1	موافقة عالية جدا
مستوى الإدارة الالكترونية بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-		3.825	0.369	موافقة عالية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمحور الإدارة الالكترونية ما يلي:

1-بعد عتاد الحاسوب: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد عتاد الحاسوب جاءت كلها محصورة ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.76) وانحراف معياري بقيمة (0.547) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- تحرص على توفير عتاد أجهزة ب.

2-بعد البرمجيات: متوسطات إجابات أفراد العينة على بعد البرمجيات جاءت كلها محصورة ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.85) وانحراف معياري بقيمة (0.485) أقل من القيمة الحرجة 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات نظر أفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- تستخدم مجموعة من البرمجيات والأنظمة.

3-بعد شبكات الاتصال: يظهر أن إجابات أفراد العينة لبعـد شبكات الاتصال مقاربة وتتـحصر متوسطاتها ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط الإجابات هو (3.80) والانحراف المعياري بقيمة (0.545) مما يدل على وجود "موافقة عالية" لأفراد عينة الدراسة على توفر شبكات الاتصال بشكل عام بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-.

5-بعد صناع المعرفة: متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد صناع المعرفة جاءت ضمن مجال قبول عال [3.40 - 4.20]، باستثناء العبارة رقم 20 (لدى المؤسسة مهندسون قادرين على تطوير البرمجيات المستخدمة) فقد جاءت ضمن المجال عال جدا من القبول والموافقة، بالنسبة للبعد بشكل عام فكان متوسط

الإجابات هو (3.90) والانحراف المعياري بقيمة (0.538) مما يدل على وجود "موافقة عالية" لأفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-تمتلك كوادر بشرية ذات قدرات ابتكارية ومهارية. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الإدارة الإلكترونية بلغ 3.825 وهو يعبر عن مستوى موافقة مرتفعة وانحراف معياري بقيمة 0.369 وهو أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلة تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على ارتفاع مستوى الإدارة الإلكترونية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة، وفيما يلي ترتيب أهمية أبعاد هذا المحور حسب وجهة نظر أفراد عين الدراسة.

الجدول رقم (16): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية

أبعاد الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
بعد عتاد الحاسوب	3.761	0.547	4	موافقة عالية
بعد البرمجيات	3.851	0.458	2	موافقة عالية
بعد شبكات الاتصال	3.806	0.545	3	موافقة عالية
بعد صناع المعرفة	3.909	0.538	1	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد محور الإدارة الإلكترونية، فإن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- مفتشية الضرائب بوسعادة قد أولت اهتمامها الأكبر لبعد صناع المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى من أبعاد محور الإدارة الإلكترونية، فقد جاء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.909)، وانحراف معياري (0.538) أقل من القيمة الحرجة واحد (1)، وفي الترتيب الثاني بعد البرمجيات الذي لا يقل أهمية عن البعد الأول ضمن موافقة مرتفعة كذلك، بمتوسط حسابي (3.851)، وانحراف معياري (0.458)، في حين يأتي الترتيب الأخير لبعد عتاد الحاسوب والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- من الأبعاد الأخرى، ضمن موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.761)، وانحراف معياري (0.547).

ثانيا- التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الرقابة الإدارية:

الجدول رقم (17): نتائج التحليل الوصفي لمحور الرقابة الإدارية

رقم العبارة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21	التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين	4.23	0.762	1	موافقة عالية جدا
22	الاتصال بين المشرف والموظفين يؤدي إلى استقرارهم	3.84	0.860	7	موافقة عالية

في المؤسسة				
23	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في المؤسسة	3,77	1,023	10 موافقة عالية
24	يشجع المشرف الموظفين ويوعيههم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم	3,84	0,820	6 موافقة عالية
25	تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في المؤسسة	3,84	0,583	4 موافقة عالية
26	تهتم المؤسسة وموظفيها بالشكاوى التي يقدمها المتعاملين معها.	3,55	0,850	14 موافقة عالية
27	تستلم الادارة العليا الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	3,58	0,672	13 موافقة عالية
28	تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	3,61	0,844	12 موافقة عالية
29	يتم تصحيح طريقة العمل وذلك استنادا للشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	3,84	0,638	5 موافقة عالية
30	هناك عدة طرق لتقديم الشكاوى: منها الشكاوى الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى.	3,35	0,950	15 موافقة متوسطة
31	تؤدي المراقبة دون إشعار والزيارات الفجائية لمواقع العمل الخاصة بالمؤسسة إلى المواظبة في العمل.	3,81	0,910	9 موافقة عالية
32	المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل	4,13	0,885	2 موافقة عالية
33	تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا	3,90	0,831	3 موافقة عالية
34	للمراقبة الصارمة دور في تحسين انجاز المهام	3,71	0,739	11 موافقة عالية
35	الزيارة المتكررة للمسؤول تؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم	3,81	0,792	8 موافقة عالية
مستوى الرقابة الادارية بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة -		3,787	0,392	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه، المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة حول محور الرقابة الإدارية، بلغ قيمة (3.787) والتي تعبر عن الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة، حيث وقعت جميع عباراته ضمن المجال مرتفع من القبول والموافقة باستثناء العبارتين رقم 21 (التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين)، فقد جاءت ضمن مستوى موافقة عالية جدا، بمتوسط حسابي (4.23) وبلغ انحرافها المعياري (0.762)، والعبارة رقم 30 (هناك عدة طرق لتقديم الشكاوى: منها الشكاوى الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى)، فقد جاءت ضمن موافقة متوسطة فقط، بلغ انحرافها المعياري (0.950) ما يجعلنا نقول أن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- تهتم بدرجة موافقة عالية لتحسين مستوى الرقابة الإدارية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد قياس استجابات عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان، تأتي مرحلة مهمة والمتمثلة في التحقق من مدى صدق الفرضيات المصاغة من عدمها، وقبل ذلك يتم اختبار قوة النموذج الفرضي للدراسة وهذا ما نتناوله في هذا المطلب.

أولاً-اختبار قوة وصلاحية النموذج الفرضي للدراسة:

لبناء النموذج الفرضي بين المتغيرات مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- في ضوء أسس إحصائية دقيقة يجب التأكد من قوة النموذج من خلال إعداد مصفوفة الارتباط (Corrélation Matrix)، وتتمثل قوة النموذج في ألا يقل معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عن القيمة المعيارية 0.3.

لاختبار صلاحية النموذج يجب عدم وجود علاقة خطية تامة بين المتغيرات المستقلة بمعنى عدم تداخل اثنين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطي Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى المستقلة في النموذج، حيث أن نقص السماحة عن القيمة المعيارية 0.1 يعني أن الارتباط المتعدد مع المتغيرات الأخرى مرتفع مما يزيد من احتمالية تحقق المصاحبة الخطية المتعددة.

لتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة المتعددة استخدمنا اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF وهناك اختلافات بين المختصين في هذا المجال بين ثلاث قيم معيارية (3، 5، 10) حيث يجب ألا تزيد قيمته عن القيم السالفة الذكر.

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

المتغيرات المستقلة	بعد عتاد الحاسوب	بعد البرمجيات	بعد شبكات الاتصال	بعد صناع المعرفة
بعد عتاد الحاسوب	1	**0.512	**0.537	*0.612
بعد البرمجيات	**0.512	1	*0.388	*0.580
بعد شبكات الاتصال	**0.537	**0.388	1	**0.392
بعد صناع المعرفة	**0.612	*0.580	**0.392	1

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $1 \leq 0.05$.
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

يتضح من مصفوفة الارتباط المبينة في الجدول أعلاه أن هناك قوة ارتباطية بينية للمتغيرات المستقلة للدراسة وهي أكبر من القيمة المعيارية 3، وجميع قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية، مما يدل على قوة نموذج الدراسة.

جدول رقم (19): قيم معامل تضخم التباين والتسامح بين للمتغيرات المستقلة

Collinearity Statistics			
المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	النتيجة
بعد عتاد الحاسوب	1.978	0.506	لا يوجد تداخل
بعد البرمجيات	1.631	0.613	لا يوجد تداخل
بعد شبكات الاتصال	1.442	0.694	لا يوجد تداخل
بعد صناع المعرفة	1.892	0.529	لا يوجد تداخل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه يتضح أن قيم عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للمتغيرات الفرعية المستقلة كلها أصغر بكثير من القيمة المعيارية (03)¹ وبالتالي عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة وقيم اختبار التحمل (Tolérance) كلها أكبر من 0.1 مما يدل على عدم وجود علاقة تعددية خطية مشتركة للمتغيرات التفسيرية. من خلال ما سبق تم التحقق من صلاحية النموذج الفرضي للدراسة.
ثانياً-اختبار الفرضيات الفرعية:

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد عتاد الحاسوب والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وهو نموذج خطي إحصائي يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمي واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمي آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتفسير العلاقة بين المتغيرين أو تقدير قيمة المتغير التابع عند معرفة قيمة المتغير المستقل .

¹ - محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، المجلد 39، العدد 12، جامعة حلب، سوريا، 2017، ص24.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط واختبار التباين بين بعد عتاد الحاسوب والرقابة الإدارية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	معنوية F
1	0.747	0.557	36.530	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط التثائي بين بعد عتاد الحاسوب والرقابة الإدارية قدرت $R = 0.747$ أي ما يعادل نسبة 74.70٪، ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.557$ وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى 70.55٪ من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب وأن الباقي 44.30٪ ترجع إلى عوامل أخرى. بلغت قيمة توزيع فيشر $F = 36.530$ بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب.

الجدول رقم (21): نموذج الانحدار البسيط بين بعد عتاد الحاسوب والرقابة الإدارية

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	قيمة T	معنوية T
	معامل الانحدار b	Std. Error	Beta		
ثابت الانحدار a	1.775	0.336	/	5.278	0.000
عتاد الحاسوب	0.535	0.089	0.747	6.044	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معلمة الميل $b = 0.535$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية ب مقدار 0.535، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب في التأثير الإيجابي على المتغير التابع الرقابة الإدارية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقابة الإدارية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب بالرمز x_1

$$Y = 1.775 + 0.535x_1$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض

الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد عتاد الحاسوب والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط حيث كانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (22): معامل الارتباط واختبار التباين بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	معنوية F
1	0.680	0.463	24.981	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط التثائي بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية قدرت $R = 0.680$ أي ما يعادل نسبة 68.00% وهو ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.463$ وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير 30.46% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات، وأن الباقي 53.70%، ترجع إلى عوامل أخرى. بلغت قيمة توزيع فيشر $F = 24.981$ بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات.

الجدول رقم (23): نموذج الانحدار البسيط بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		معنوية T
	معامل الانحدار b	Std. Error	Beta	قيمة T	
ثابت الانحدار a	1.547	0.451	/	3.429	0.002
بعد البرمجيات	0.582	0.116	0.680	4.998	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معلمة الميل $b = 0.582$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية بمقدار 0.582، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى

معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلّتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات في التأثير الإيجابي على المتغير التابع للرقابة الإدارية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقابة الإدارية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات بالرمز x_2

$$Y=1.547+0.582x_2$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة - عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (24): معامل الارتباط واختبار التباين بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	معنوية F
1	0.618	0.381	5.188	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط التثائي بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية قدرت $R = 0.618$ أي ما يعادل نسبة 80.61% وهو ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.381$ وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير 10.38% من التباين الحاصل في المتغير التابع للرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال، وأن الباقي 61.90% ترجع إلى عوامل أخرى. بلغت قيمة توزيع فيشر $F = 5.188$ وبمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع للرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال.

الجدول رقم (25): نموذج الانحدار البسيط بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية

معنوية T	قيمة T	المعاملات الغير معيارية	المعاملات المعيارية		النموذج
		Beta	Std. Error	معامل الانحدار b	المتغير المستقل
0.002	5.188	/	0.404	2.096	ثابت الانحدار a
0.000	4.228	0.618	0.105	0.444	شبكات الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معلمة الميل $b = 0.444$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية بمقدار 0.444، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال في التأثير الإيجابي على المتغير التابع الرقابة الإدارية.

معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقابة الإدارية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بالرمز x_3

$$Y = 2.096 + 0.444x_3$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 ، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد صناع المعرفة والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (26): معامل الارتباط واختبار التباين بين بعد صناع المعرفة والرقابة الإدارية

معنوية F	F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	النموذج
0.000	36.644	0.558	0.747	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد صناع المعرفة والرقابة الإدارية قدرت $R = 0.747$ أي ما يعادل نسبة 70.74% وهو ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.558$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث يشير 80.55% من التباين الحاصل في المتغير التابع للرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة، والباقي 44.20% ترجع إلى عوامل أخرى. بلغت قيمة توزيع فيشر $F = 36.644$ بمستوى معنوية 0.000، قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع للرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة.

الجدول رقم (27): نموذج الانحدار البسيط بين بعد صناع المعرفة والرقابة الإدارية

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية	قيمة T	معنوية T
	معامل الانحدار b	Std. Error	Beta		
المتغير المستقل					
ثابت الانحدار a	1.660	0.355	/	4.681	0.000
صناع المعرفة	0.544	0.090	0.747	6.053	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معلمة الميل $b = 0.544$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع للرقابة الإدارية بمقدار 0.544، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة في التأثير الإيجابي على المتغير التابع للرقابة الإدارية. معادلة الانحدار الخطي البسيط للرقابة الإدارية الذي نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة بالرمز x_4

$$Y = 1.660 + 0.544x_4$$

مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين بعد صناع المعرفة والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة -عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا-اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Régression)، ويعتبر نموذج الانحدار الخطي المتعدد من أكثر أدوات التحليل الإحصائي استخداما، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمي وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم (28): معامل الارتباط واختبار التباين بين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F	معنوية F
1	0.883	0.779	22.929	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية قدرت $R = 0.883$ أي ما يعادل نسبة 88.30 وهو ارتباط طردي قوي، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.779$ وهو مقياس لجودة التوفيق حيث يشير 90.77% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية يفسره المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية، والباقي 22.10% ترجع إلى عوامل أخرى.

بلغت قيمة توزيع فيشر $F = 22.929$ بمستوى معنوية 0.000، وهي قيمة تدل على أن نموذج الانحدار الخطي يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (29): نموذج الانحدار المتعدد بين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

النموذج	المعاملات المعيارية		المعاملات الغير معيارية		قيمة T	معنوية T
	معامل الانحدار b	Std. Error	Beta			
ثابت الانحدار a	0.598	0.348	/		1.720	0.097
بعد عتاد الحاسوب	0.207	0.093	0.289		2.232	0.034
بعد البرمجيات	0.211	0.101	0.247		2.095	0.046
بعد شبكات الاتصال	0.169	0.080	0.235		2.126	0.043
بعد صناع المعرفة	0.244	0.092	0.335		2.641	0.014

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V27

من الجدول أعلاه، قيم معلمة الميل b كلها موجبة لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر إيجابي بين المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية والتابع الرقابة الإدارية، فإن أي زيادة أو تحسين في

أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة للإدارة الإلكترونية بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع للرقابة الإدارية بمقدار معين.

من خلال قيم بيتا β نستطيع ترتيب القوة التأثيرية للمتغيرات الفرعية المستقلة للإدارة الإلكترونية على المتغير التابع للرقابة الإدارية على النحو التالي:

-المرتبة الأولى بعد صناع المعرفة بقوة تأثير (0.335)؛

-المرتبة الثانية بعد عتاد الحاسوب بقوة تأثير (0.289)؛

-المرتبة الثالثة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.247)؛

-المرتبة الرابعة بعد البرمجيات بقوة تأثير (0.235).

يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد للرقابة الإدارية الذي نرسم له بالرمز Y ونرمز لبعدها عتاد

الحاسوب بالرمز x_1 ، بعد البرمجيات بالرمز x_2 ، بعد شبكات الاتصال بالرمز x_3 ، بعد صناع المعرفة بالرمز x_4

$$Y=0.598+0.207x_1+0.211x_2+0.169x_3+0.244x_4$$

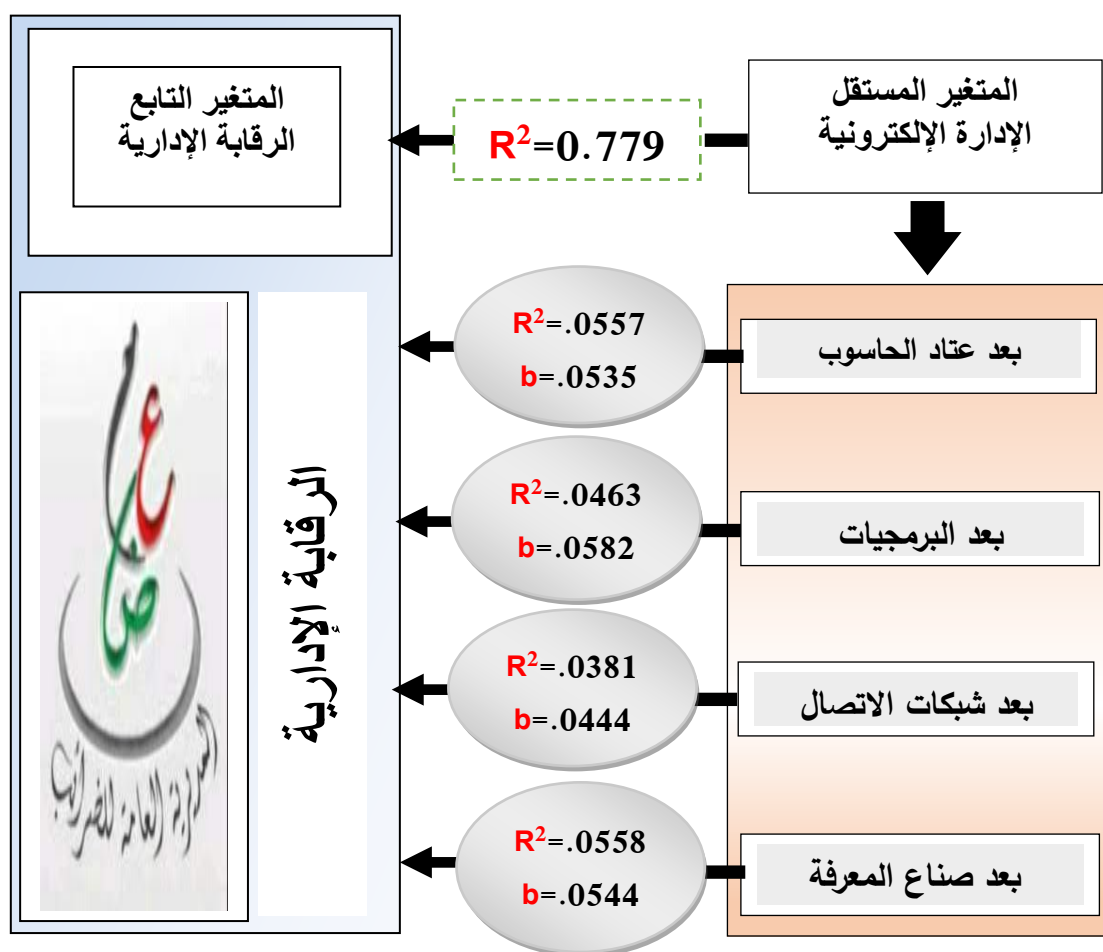
مما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفري ونرفض الفرض البديل)، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة - بوسعادة- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

رابعاً-النموذج الميداني للدراسة:

من خلال إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، توصلنا إلى النموذج الميداني التالي:

الشكل رقم (09): النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الدراسة

من خلال الشكل أعلاه شمل النموذج على المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بأبعاده (بعد عتاد الحاسوب، بعد البرمجيات، بعد شبكات الاتصال، بعد صناع المعرفة)، والمتغير التابع الرقابة الإدارية، كما يتبين من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بأبعاده يؤثر إيجابيا على المتغير التابع الرقابة الإدارية كما هو موضح كالتالي:

-يفسر المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية ما نسبته 77.90% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية؛

-يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب ما نسبته 55.70% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية، قيمة معلمة الميل $b = 0.535$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية بمقدار 0.535؛

- يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات ما نسبته 46.30% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية، قيمة معلمة الميل $b = 0.582$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية بمقدار 0.582؛

- يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال ما نسبته 38.10% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية، قيمة معلمة الميل $b = 0.444$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد شبكات الاتصال بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية بمقدار 0.444؛

- يفسر المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة ما نسبته 55.80% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية، قيمة معلمة الميل $b = 0.544$ يشير ذلك أن هناك أثر إيجابي بين المتغيرين فإن أي زيادة أو تحسين في المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في المتغير التابع الرقابة الإدارية بمقدار 0.544؛

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، الرتبة)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التعرف على التأثير الإيجابي الذي تساهم به الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-.

كما تم الكشف على أثر وإسهام كل بعد من أبعاد الإدارة الإلكترونية والمتمثل في المتغيرات الفرعية المستقلة (بعد عتاد الحاسوب، بعد البرمجيات، بعد شبكات الاتصال، بعد صناع المعرفة) في تسهيل عملية الرقابة الإدارية بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعادة-.

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في كفاءة الرقابة الإدارية والتي كانت كلها إيجابية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة- حسب قيم بيتا β في اختبار الانحدار المتعدد كانت كالتالي:

- المرتبة الأولى بعد صناع المعرفة بقوة تأثير (0.335).
- المرتبة الثانية بعد عتاد الحاسوب بقوة تأثير (0.289).
- المرتبة الثالثة بعد شبكات الاتصال بقوة تأثير (0.247).
- المرتبة الرابعة بعد البرمجيات بقوة تأثير (0.235).

الخاتمة

الخاتمة:

تمحورت هذه الدراسة حول دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة-، من خلال معالجة إشكالية أثر الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية، إضافة لإيجاد صلة بين أبعاد الإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية، وقد تم دراسة ذلك من خلال فصلين جمع بين الجانب النظري الذي تطرق إلى الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية، بالإضافة للفصل الثاني والذي تم من خلاله دراسة حالة مفتشية الضرائب كردادة ببوسعادة، حيث تم التوصل من خلاله إلى مجموعة من النتائج التي ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على التساؤلات الفرعية وفرضياتها، وقد قمنا بالإشارة لأبرز هذه النتائج والتي تم من خلالها تقديم توصيات الدراسة.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات النظرية والتطبيقية، التي تخص كلا المحورين محور الإدارة الإلكترونية ومحور الرقابة الإدارية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمفتشية الضرائب كردادة ببوسعادة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً-نتائج الدراسة:

1-الجانب النظري:

-تمثل الإدارة الإلكترونية منهجا حديثا يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج؛
-الإدارة الإلكترونية تتوفر على مجموعة من العناصر (الأجهزة والمعدات، البرمجيات، الشبكات، صناع المعرفة) التي تساعد المؤسسة في أداء أعمالها ومختلف وظائفها الإدارية؛
-استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمل مثل عامل الوقت، أمن المعلومات، حواجز المكان والزمان وغيرها؛
-تطبيق الإدارة الإلكترونية في أي منظمة يستلزم توفر مجموعة من المتطلبات؛
-تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية الرقابة الإدارية بدرجة كبيرة من خلال مساهمتها الجادة في تصحيح الانحرافات وتحقيق أهداف المنظمة؛
-أن الرقابة الإدارية هي إحدى مكونات العملية الإدارية التي ترتبط وتتكامل مع مختلف أنشطة الإدارة الأخرى، لتشكيل نمط تسيير فعال للمنظمة وذلك اعتمادا على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم والتفتيش وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية.

2-الجانب التطبيقي:

-نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- للمحور المستقل الإدارة الإلكترونية، انتماؤه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.825)، ويشير ذلك إلى اهتمام مفتشية الضرائب كردادة -بوسعادة- بمحور الإدارة الإلكترونية بشكل عال؛

نتج عن تحليل آراء اتجاهات عينة الدراسة بمفتشية الضرائب كفاءة -بوسعادة- للمحور التابع الرقابة الإدارية، انتمائه لمستوى عال من القبول والموافقة، بمتوسط حسابي قدره (3.787)، ويشير ذلك إلى اهتمام مفتشية الضرائب كفاءة -بوسعادة- بالرقابة الإدارية بشكل عال؛

نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل الإدارة الإلكترونية، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة مفتشية الضرائب كفاءة -بوسعادة- اهتمام أكبر، هو بعد صناع المعرفة مقارنة بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.909)؛

توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الإدارة الإلكترونية والمحور التابع الرقابة الإدارية حيث، بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.883 أي ما يعادل نسبة 88.30% ارتباط طردي قوي؛

توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد عتاد الحاسوب والمتغير التابع الرقابة الإدارية حيث، بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.747 أي ما يعادل نسبة 74.7% ارتباط طردي متوسط؛

توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد البرمجيات والمتغير التابع الرقابة الإدارية حيث؛ بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.680 أي ما يعادل نسبة 68.00% ارتباط طردي متوسط؛

توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد شبكات الاتصال والمتغير التابع الرقابة الإدارية حيث، بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.618 أي ما يعادل نسبة 61.80% ارتباط طردي متوسط؛

توصلت الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط الثنائي إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الفرعي بعد صناع المعرفة والمتغير التابع الرقابة الإدارية حيث، بلغ معامل الارتباط الثنائي بينهما 0.747 أي ما يعادل نسبة 74.70% ارتباط طردي متوسط؛

نتج عن اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي المتعدد) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل محور الإدارة الإلكترونية والمتغير التابع الرقابة الإدارية بالمؤسسة مفتشية الضرائب كفاءة -بوسعادة-؛

نتج عن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة (اختبار الانحدار الخطي البسيط) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين مختلف أبعاد الإدارة الإلكترونية (بعد عتاد الحاسوب، بعد البرمجيات، بعد شبكات الاتصال، بعد صناع المعرفة) في الرقابة الإدارية.

ثانيا - توصيات الدراسة:

- توفير البنى التحتية والمنشآت القاعدية لتطبيق الادارة الالكترونية من خلال توفير لمتطلبات الاساسية والامكانيات المادية والبشرية الضرورية لذلك
- تعميم استعمال خدمات الانترنت لكافة الادارات والمؤسسات العمومية المختلفة.
- العمل على تفعيل مفهوم الادارة الالكترونية وتعميم استعمالا ووجودا عبر كافة مستويات الادارية ونشره في اوساط العامة بتنظيم دورات تكوينية تساعد على فهم واستعمال تقنيات الادارة الالكترونية.
- العمل على تحقيق أو القضاء على الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- الزيادة في عدد الدورات التدريبية للكادر البشري في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتقنياتها باعتبارها المحرك الأساسي والأهم لمشروع التحول، ووضع نظام تحفيزي لاستخدام التقنيات الإلكترونية.
- زيادة الثقة لدى العاملين وجمهور المستفيدين من خدمات الإدارة الإلكترونية.
- الزيادة في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي وحذا لويتم تدريبهم على ذلك من بين الكفاءات الداخلية لكل دولة قصد تقليل التبعية للخارج.

ثالثا-آفاق الدراسة:

- من خلال ما برز في دراستنا عن دور الإدارة الإلكترونية وأثرها الواسع على الرقابة الإدارية فإن مجال التوسع في البحث مازال مستمرا لإجراء العديد من الدراسات الأخرى، نقترح منها:
- دراسة حول أثر الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي المتميز؛
- الإدارة الإلكترونية وأثرها على الإبداع والابتكار؛
- التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؛
- واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية وسبل تطويرها؛
- مساهمة تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تطوير جودة المناخ التنظيمي؛
- الإدارة الإلكترونية كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تنمية الكفاءات البشرية؛
- أثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؛
- دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الخدماتي للمكتبات الجامعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

-الكتب.

1. السالمي وعلاء عبد الرزاق محمد، شبكات الإدارة الإلكترونية (الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
2. عبود نجم عبود، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
3. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
4. بشير عباس العلق، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق، (الطبعة الأولى) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005.
5. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. سليمان صالح أو كشك، نظم المعلومات الإدارية، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012.
8. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الأولى، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003.
9. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
11. أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004.
12. إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
13. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
14. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
15. بن حمودة سكيبة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
16. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

17. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
 18. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
 19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الرقابة الإدارية، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2020.
 20. فرحات غول، مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
 21. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
 22. سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2009.
 23. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، مدخل استراتيجي، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
 24. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1995.
 25. مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسيات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.
 26. جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 1984.
 27. سناء إبراهيم أبو دقة، سمير خالد الصافي، تطبيقات علمية باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في البحث التربوي والنفسي، الطبعة الأولى، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
- الأطروحات والرسائل.**

أطروحات الدكتوراه:

1. سناء رحمان، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوعريج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
2. سمير عمري، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018.

رسائل الماجستير:

1. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

2. السعيد بلوم، أساليب الرقابة الإدارية في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

مذكرات الماستر:

1. صيد شيماء، دور الرقابة الإدارية في الحد من مظاهر التسيب التنظيمي، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع دراسة ميدانية بمؤسسة الضامن الاجتماعي للعمال الأجراء لولاية المسيلة، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2021.
2. محسن شامي، أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين-دراسة حالة جامعة محمد بوضياف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018.

-المجلات.

1. أم الخير قوارح، مقارنة نظرية حول الإدارة الإلكترونية، مجلة المجتمع والرياضة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لخضر، واد سوف، الجزائر، 2018.
2. صباح شنايت، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذجاً)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.
3. محمد الجعفري، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة النيلين، الخرطوم، المجلد 4، العدد 13، السودان، 2020.
4. محمد حامد وآخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطي في نموذج الانحدار، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

-المداخلات العلمية والندوات.

1. إبراهيم بختي، الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية: المذكرة، الأطروحة، التقرير، المقال وفق طريقة IMRAD، ط 4، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المؤسسة المحلية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2015.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.

-الكتب.

1. Emen bnymfarej, Data analysais, the statisical économic and social research and training center for Islamic countries(SESRIC) ,Without the edition, Ankara, Turkey, 2015

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم: (01) الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الاستبيان

تخصص: تسيير الموارد البشرية

سيدي..... الفاضل

سيدتي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

في إطار إعداد بحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية نضع بين أيديكم استبياناً معداً لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

" دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية"

- دراسة حالة مفتشية الضرائب كرداد - بوسعادة -

تهدف هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي بمفتشية الضرائب كردادة بوسعادة حول دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية.

لهذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا هذه الاستمارة بالمعلومات التي تعبر عن رأيكم أو تناسب اختياراتكم بموضوعية، حتى يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، مع العلم أن هذه المعطيات سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير دمت في خدمة العلم والمعرفة وشكراً على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتورة

زواوي حميدة

إعداد الطالبتين:

- زروقي رزيقة

- بن غادة هبة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

الجنس	ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 - 40 سنة
	من 40 - 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 05 - 10 سنوات
	من 11 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المؤهل العلمي	ثانوي	بكالوريا
	ليسانس	ماستر
الرتبة	موظف	مفتش
	رئيس مكتب	مدير

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (×) في الخانة التي تناسب اختياراتكم.

المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: عتاد الحاسوب						
1	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب الحديثة.					
2	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة					
3	توفر المؤسسة مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (الطابعة ...)					
4	يتم تحديث أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل دوري.					
5	يتم تحديث ملحقات الحاسوب في المؤسسة بشكل مستمر.					
ثانياً: البرمجيات						
6	توفر المؤسسة كل البرمجيات الضرورية.					
7	تستخدم المؤسسة الأنظمة الخبيرة					
8	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كبيرة.					
9	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حديثة.					
10	يتم تعديل قاعدة بيانات المؤسسة من قبل المختصين.					
ثالثاً: شبكات الاتصال						
11	توفر المؤسسة الربط بشبكة الإنترنت					
12	يوجد تواصل بين العاملين في المؤسسة من خلال الشبكة الداخلية Intranet					
13	يوجد تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل شركاء زبائن موردين.... من خلال الشبكة الخارجية Extranet					
14	لدى المؤسسة موقع إلكتروني تتوفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية.					
15	تسعى المؤسسة إلى زيادة فعالية الإنترنت بشكل دوري.					
رابعاً: صناع المعرفة						
16	تقدم المؤسسة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال					

					الحاسوب.	
					يوجد لدى الكوادر البشرية في المؤسسة اهتمام بتطبيقات الحاسوب.	17
					تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني.	18
					يتوفر في المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب.	19
					لدى المؤسسة مهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة	20

المحور الثاني: الرقابة الإدارية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الرقابة الإدارية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرقابة الإدارية						
21	التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين.					
22	الاتصال بين المشرف والموظفين يؤدي إلى استقرارهم في المؤسسة.					
23	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في المؤسسة.					
24	يشجع المشرف الموظفين ويوعيههم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم.					
25	تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في المؤسسة.					
26	تهتم المؤسسة وموظفيها بالشكاوى التي يقدمها المتعاملين معها.					
27	تستلم الإدارة العليا الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة					
28	تمارس الإدارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة					

					يتم تصحيح طريقة العمل وذلك استنادا للشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	29
					هناك عدة طرق لتقديم الشكاوى: منها الشكاوى الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى.	30
					تؤدي المراقبة دون إشعار والزيارات الفجائية لمواقع العمل الخاصة بالمؤسسة إلى المواظبة في العمل.	31
					المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل	32
					تمارس الرقابة الادارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا	33
					للمراقبة الصارمة دور في تحسين انجاز المهام	34
					الزيارة المتكررة للمسؤول تؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم	35

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الجامعة
01	سناء رحمانى	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
02	فراحتية العيد	جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
(SPSS.V27) Statistical Package for the Social Sciences

الملحق (03): نتائج ثبات أداة الدراسة

RELIABILITY

```
/VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22
q23 q24
q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes		
Output Created		08-MAY-2024 09:49:48
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\بن زروقي+غادة+q35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 q35 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.09

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	31	100.0
	Excluded	0	0.0
	Total	31	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

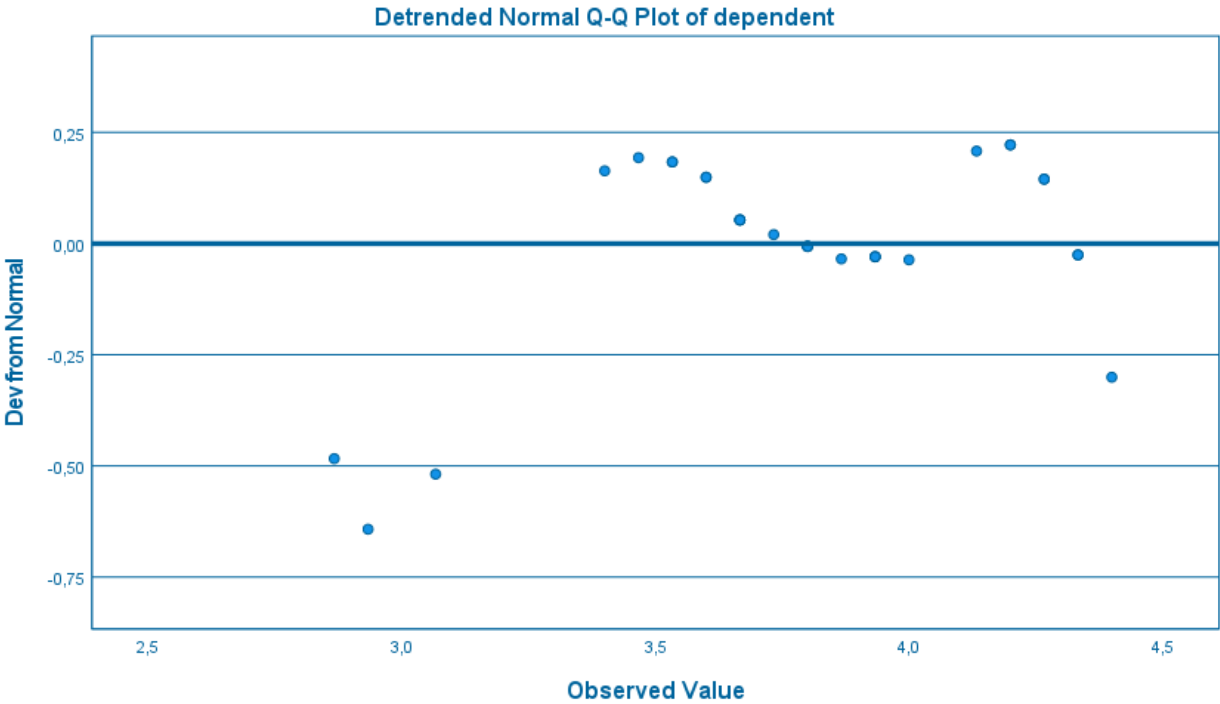
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.904	35

الملحق (04) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

```
EXAMINE VARIABLES=dependent
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Notes	
Output Created	08-MAY-2024 09:52:31
Comments	



الملحق رقم (05): نتائج اختبار Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإدارة الإلكترونية	,125	31	,200 [*]	,962	31	,329
الرقابة الإدارية	,098	31	,200 [*]	,948	31	,141

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

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
```

Regression

Regression		Notes
Output Created		08-MAY-2024 16:40:35
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\بن زروقي+غادة+زروقي\غادة+q35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1 Ind2 Ind3 Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	5520 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4, Ind3, Ind2, Ind1	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.883	0.779	0.745	0.19804
a. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind2, Ind1				

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.597	4	0.899	22.929	0.000
	Residual	1.020	26	0.039		
	Total	4.617	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4, Ind3, Ind2, Ind1						

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.598	0.348		1.720	0.097
	Ind1	0.207	0.093	0.289	2.232	0.034
	Ind2	0.211	0.101	0.247	2.095	0.046
	Ind3	0.169	0.080	0.235	2.126	0.043
	Ind4	0.244	0.092	0.335	2.641	0.014
a. Dependent Variable: dependent						

الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind1.
```

Regression

Notes		
Output Created		08-MAY-2024 16:41:13
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\بن زروقي+غادة زروقي\غادة+q35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind1.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Memory Required	3968 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind1	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.747	0.557	0.542	0.26544
a. Predictors: (Constant), Ind1				

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.574	1	2.574	36.530	0.000
	Residual	2.043	29	0.070		
	Total	4.617	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind1						

Coefficients					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.775	0.336		0.000
	Ind1	0.535	0.089	0.747	0.000
a. Dependent Variable: dependent					

الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind2.

```

Regression

Notes		
Output Created		08-MAY-2024 16:41:48
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\بن زروقي\بن زروقي\غادة+q35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind2.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.08
	Memory Required	3968 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	Ind2	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.680	0.463	0.444	0.29246
a. Predictors: (Constant), Ind2				

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.137	1	2.137	24.981	0.000
	Residual	2.480	29	0.086		
	Total	4.617	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind2						

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.547	0.451		3.429	0.002
	Ind2	0.582	0.116	0.680	4.998	0.000
a. Dependent Variable: dependent						

الملحق رقم (09) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT dependent
  /METHOD=ENTER Ind3.

```

Regression

Notes		
Output Created		08-MAY-2024 16:42:20
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\بن زروقي\بن زروقي\غادة+q35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind3.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	3968 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind3	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.618	0.381	0.360	0.31385
a. Predictors: (Constant), Ind3				

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.761	1	1.761	17.874	0.000
	Residual	2.856	29	0.098		
	Total	4.617	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind3						

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.096	0.404		5.188	0.000
	Ind3	0.444	0.105	0.618	4.228	0.000
a. Dependent Variable: dependent						

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT dependent
/METHOD=ENTER Ind4.
```

Regression

Notes	
Output Created	08-MAY-2024 16:42:58
Comments	

Input	Data	D:\Desktop\بن زروقي+غادة+زروقي\غادة+q35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT dependent /METHOD=ENTER Ind4.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Memory Required	3968 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Ind4	.	Enter
a. Dependent Variable: dependent			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.747	0.558	0.543	0.26521
a. Predictors: (Constant), Ind4				

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.577	1	2.577	36.644	0.000
	Residual	2.040	29	0.070		
	Total	4.617	30			
a. Dependent Variable: dependent						
b. Predictors: (Constant), Ind4						

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.660	0.355		4.681	0.000
	Ind4	0.544	0.090	0.747	6.053	0.000
a. Dependent Variable: dependent						

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد: مدير الضرائب
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات
نيل شهادة الماستر في شعبة: تخصص: إدارة الموارد البشرية
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	بنة خادّة هوية	191935075739	110010611028230000	
02	ذروقي رزيقة	2201491264	119820936011410003	

عنوان المذكرة:
.....
.....

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<u>قراوي أحمد الصغير</u>	<u>توجهنا لدى مفوضية الضرائب</u> <u>جبل كزادة بوعفاد</u> <u>بالتاريخ 10/05/2019</u> <u>للتصديق والتوقيع</u>	

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المنضى أسفله:

الطالب (ة): زروق رزيقة المولود بتاريخ: 1982/10/14 - حمام الضلعة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: ٥05355504

الصادرة بتاريخ ٢٠١٩/١١/١٩ عن بلدية حمام الضلعة - المسيلة .

المسجل (ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ،
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة (ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين

عملية الرقابة الإدارية .
دراسة حالة مفتشية الضرائب كروادة - بوسعادة -

أصرح بشرطي أي التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:

التوقيع والبصمة



مضى وصدق على التوقيع
26.04.2024
عن رئيس المجلس العلمي
وبتاريخ من سنة 2024
بوعبد الكريم بشري

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب(ة): لباغاة هبة المولود بتاريخ: 11/06/2001 - الحلفة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: L00554465

الصادرة بتاريخ: 15/10/2021 عن بلدية بوسعادة - المسيلة

المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية

الرقابة الإدارية
دراسة حالة معتمدية المزاب كودادة - بوسعادة

أصرح بشرطي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 26 مايو 2024

المصادقة

التوقيع والبطمة

لقد وقع على التوقيع
في 26 مايو 2024
بشخصي
رئيس المجلس الشعبي البلدي
عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبني في مركزه عن رئيس الإدارة الإقليمية
وعبد الكريم بشري



B. Lagaa