

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Mohamed Boudiaf University of M'sila

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان :

دور الإلادرة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية

دراسة حالة مفتشية الضرائب كردادة - بوسعداء -

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

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

السنة الجامعية: 2023/2024

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 الازمة.

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

وعرضه للمناقشة والإثراء.

الشكر موصول لكافية القائمين والمشرفين على جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالخصوص كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وادر الشكر لكل عمال مفتاشية الضرائب كردداء ببوسعادة على تعاونهم، ولكل من كانت له

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

فجزاهم الله عننا خير الجزاء

الطالبين

زروقي رزيقة

بن غادة هبة

إهـداء

إلى عائلتي الحبيبة وأساتذتي الأعزاء، أنتم النجوم التي أضاءت طريري نحو النجاح والتميز بفضلكم ودعمكم الثابت، تمكنت من تحقيق حلمي بالخروج 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 سوياً، للدروس التي تعلمتها منكم، وللمساعدة التي قدمتموها لي في كل خطوة من رحلتي.

زروقي رزيقة

الحمد لله حبا وشكرا وامتنا ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله
على البدئ والختام

هأنا اليوم أهدي نجاحي إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة
إلى الذي علمني الدنيا كفاحها وسلامها العلم والمعرفة

إلى من أحمل اسمه بكل فخر وامتنان إلى أعز وأعظم أب في الكون أبي الغالي
إلى ملاكي في الحياة من ساندته في صلاتتها ودعائهما إلى من سهرت الليالي تنير دربي إلى معنى الحب

والحنان إلى أروع امرأة في الكون أمي الغالية
إلى جسر المحبة والعطاء أخواتي "لينا، ندى"
إلى من رزقت بهم سندًا إخوتي "شريف، رياض، جاسر"
إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحي
إلى نفسي المثابرة الطموحة
إلى كل من له الفضل في تعليمي منذ مسيرتي الدراسية

بِنْ غَادَةُ هَبَّةٌ

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة—بوسعادة—ومن خلال هذه الدراسة قمنا بتوسيع الأثر بين المتغيرين، حيث يحتوي متغير الإدارة الإلكترونية على أربع أبعاد (عند الحاسوب، البرمجيات، شبكات الاتصال وصناعة 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	الفان
	كلمة شكر
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملحق
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 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 والملحق**

قائمة الجداول

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

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

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

قائمة الملاحق:

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

مقدمة

مقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تقدما هائلا 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؛ وتعتبر 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 الاستفاده من تطبيقاتها.

ففي ظل التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظم المعلومات أصبحت 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 والتبؤ إلى المستقبل.

من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع نظام رقابة فعال في المؤسسة لتقدير 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 أيضا إلى الكشف عن مدى التزام ورضا الموظفين بصفة عامة ورؤسائهم بصفة خاصة على المؤسسات التي يعملون بها.

ثانياً-إشكالية الدراسة:

تلعب مفتشيات الضرائب دورا هاما في الدولة طبقا 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 المهام والعمليات الإدارية ومخالف الأنشطة مما يسهل تحقيق الأهداف.

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

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

ويدرج تحت إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

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

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

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

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

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 بوسعدة.-.

للإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد عتاد الحاسوب على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعدة.

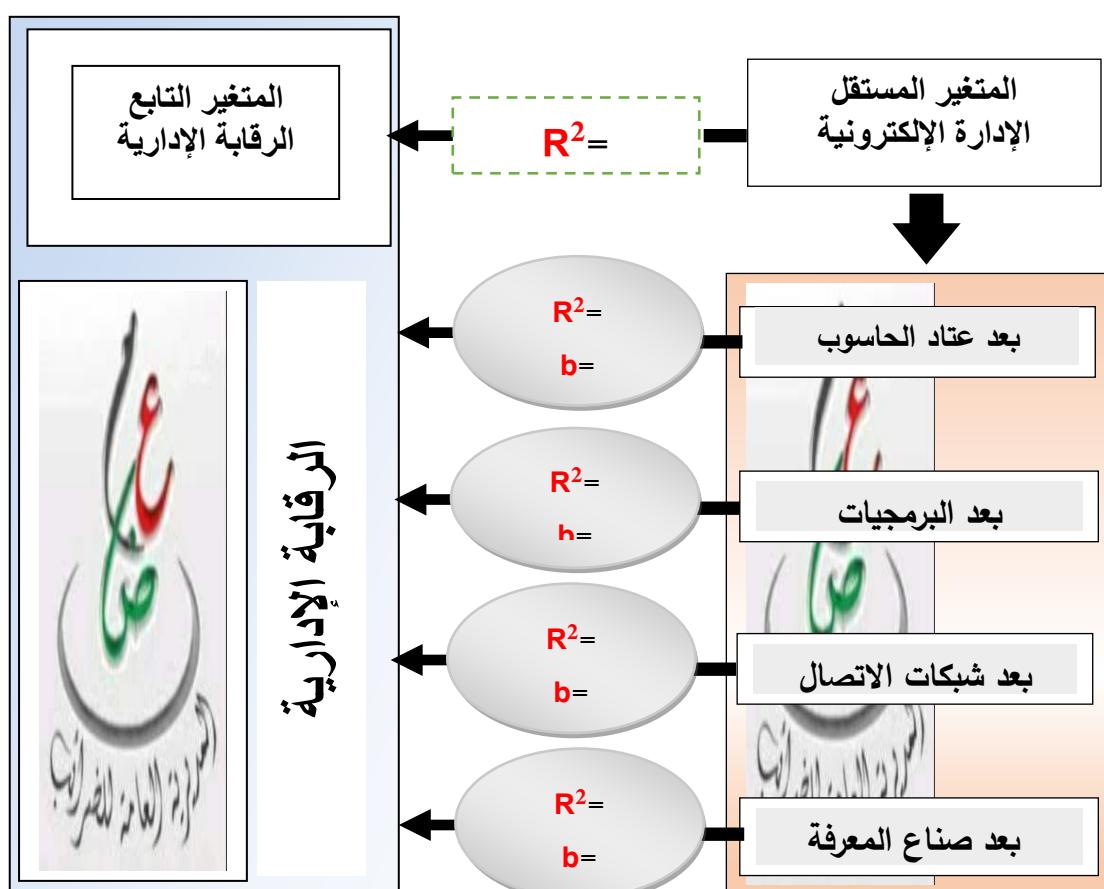
-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد البرمجيات على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعدة.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد شبكة الاتصالات على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعدة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد صناع المعرفة على الرقابة الإدارية في مفتشية الضرائب كردادة بوسعدة.

رابعاً - نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبین

خامساً - 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 بوسعدة 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 بوسعداء.

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

- معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-؛

- تحديد أثر الإدارة الإلكترونية وأبعادها على الرقابة الإدارية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-؛

- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في عملية الرقابة الإدارية بالمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-؛

- تحديد النواقص التي يجب الاهتمام بها من طرف أصحاب المؤسسة؛

- تحديد سبل الارقاء بالإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية في المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-.

سابعاً- أسباب اختيار الموضوع: تمثل 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 بوسعداء-؛

- رغبة منا في إثراء الموضوع مع إمكانية البحث فيه من خلال الدراسة الميدانية لتوفير قيمة مضافة ونتائج

ملموسة في الواقع؛

ثامناً- 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 بوسعداء - وذلك من خلال الاعتماد على جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة وتحليلها ببرنامج SPSS V27 .

تاسعاً- حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023-2024.

- الحدود المكانية: تم إجراء البحث بمفتشية الضرائب كرداد - بوسعداء - ولاية المسيلة.

- الحدود الموضوعية: تطرق البحث لدراسة أثر الإدارة الإلكترونية على الرقابة الإدارية.

عاشرًا- خطة الدراسة:

تم العمل حسب منهجية IMRAD (INTRODUCTION METHODS RESULT AND DISCUSSION) حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين: فصل نظري وفصل تطبيقي واعتماداً 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 إنجاز 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 ببعادها 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 وتعظيم 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 خزن الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد استرجاعها من الشريط على الطابعة بعد أن نطبع اسم وعنوان الشخص المرسل إليه، وهذه العملية وفرت جهداً كبيراً خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم وتواли 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 متضاعداً 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 التسعينيات 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 تمثل في انتشار استخدام نظم الحاسوب

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

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

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

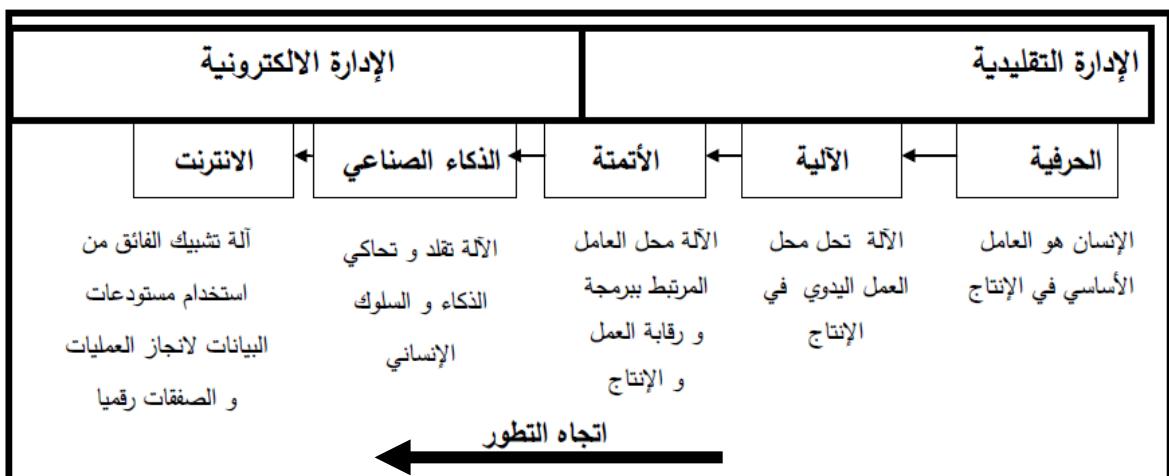
في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات والستينيات، حيث وجدت معظم المنظمات والمؤسسات العامة أن استخدامها للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت والموارد.¹

يذكر (بشير عباس) أن للإدارة الإلكترونية مفهوم مبتكرًا أملته 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 الالوري (paperless office) لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة إشارة إلى فكرة مفادها التحول إلى العمل الرقمي (digital) وفي عام 1974 أخذت مؤسسة (زيروكس) ترجمة لهذا المفهوم الطموح باعتباره يمثل مكتب المستقبل، وكانت بداية الانطلاق لشركة (مايكروسوفت) في هذا الميدان في عام 1996 من خلال استخدام الرابط الشبكي بين الحواسيب المستخدمة في مؤسستها مما أدى إلى تقليص الحاجة لاستخدام الورق بقدر كبير جداً في نهاية التسعينيات 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 البيازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 163.

¹- سعد غالب ياسين، *الادارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 49.

²- بشير عباس العلاق، *الادارة الرقمية المجالات والتطبيق*، (الطبعة الأولى) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، 2005، ص 9-10.

³- عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، رسالة ماجستير، في العلوم السياسية وال العلاقات الدولية كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديموقратية والرشادة، جامعة منتوبي، 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 للاوقت والمال والجهد.²
- هي استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزيانها (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 للاوقت والمال والجهد وتحقيقاً 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:

تكمّن 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

وأشار (طارق عبد الرؤوف) إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتلخص بما يليه⁶:

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، ص 253.

3- زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية، الجزائر، 2012، ص 355.

4- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، الطبعة الأولى، الأنظمة العربية للتنمية الإدارية، قطر، 2003، ص 34.

5- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 28.

6- عامر طارق عبد الرؤوف، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 35.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

- تحسين فاعلية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، 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 المتباude جغرافياً؛

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

- الفرص والمزایا التي توفرها الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، والتي تمثل 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 تيسير 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 موقع 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 التواؤد عن قرب؛

¹ - أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، 2004، ص 46.

- تلافي مخاطر التعامل الورقي لأن بإمكان المنظمة في ظل الإدارة الإلكترونية استخدام الحاسوب وتخزين المعلومات ومراقبة الإنتاج وتوفير السجلات والدفاتر الأمر الذي يقضي على سلبيات 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 و مجالات عملها وخاصة عمليات تهيئة أو إصلاح البنية التنظيمية، فهناك مهام جديدة ونمطاً حديثاً تمارس فيه الإدارة الإلكترونية عملها وفقاً مبادئها وأبعادها، وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد ومبادئ الإدارة الإلكترونية.

أولاً- أبعاد الإدارة الإلكترونية:

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

1- عتاد الحاسوب: يتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمها وشبكته وملحقاته.

يعد الحاسوب من أهم الركائز التي ساهمت في زيادة تفاعل الإنسان مع الآلة، ولم يقتصر دوره في الجانب المترافق عليه من التعامل معه بشكل مباشر لأداء عمل معين، بل تدعى 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 المشكّلة من الأوامر والتعليمات المعدّة من طرف الإنسان في شكل برامج، والتي توجّه 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*، *Extranet* وشبكة الانترنت *Internet* التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية.

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

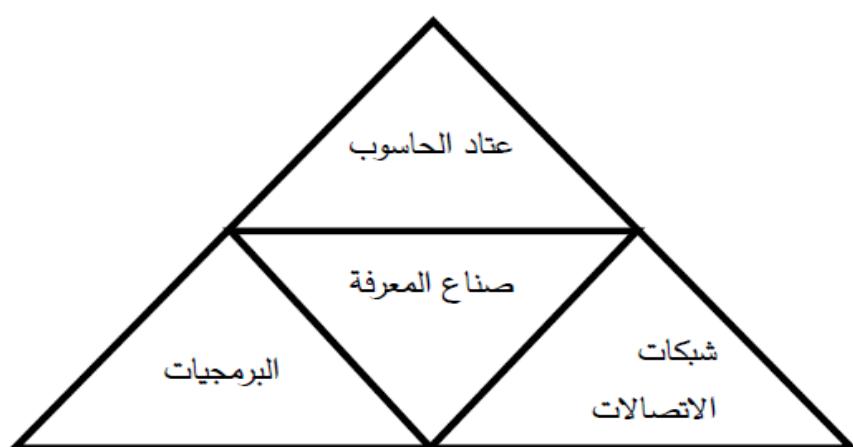
²- إيمان فاضل السامرائي، محمد هيثم الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص146.

ت تكون 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 الفضل 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 المعايير 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، ص 24.

ثانياً- مبادئ الإدارة الإلكترونية:

لكي يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بطريقة صحيحة لابد من التقيد بالعديد من المبادئ ذكرها فيما يلي:³

- خلق مناخ شرعي قانوني ملائم الذي يؤمن تأسيس منظومة الإدارة الإلكترونية ويستلزم ذلك تطوير وصياغة تشريعات تقرن بالتوسيع الإلكتروني والوثيقة الإلكترونية ودورهما 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 الازمة لعملية القيادة الإلكترونية؛

- الإعداد لعملية إصلاح الأساليب الإجرائية في مختلف قطاعات الدولة ولا سيما الخدماتية؛

¹- سناء رحمني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 67.

²- سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مرجع سابق، ص 25.

³- مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دارمؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012، ص 48.

- توفير التسهيلات الممكنة للمواطنين بشكل يسمح لها بالتعامل مع الواقع المختلفة والوصول إليها بسهولة؛
- تأسيس البيئة الثقافية الملائمة من حيث تحديات اللغة والمحافظة على مبادئ المجتمع وقيمه، لخلق القناعة لدى الأفراد بقانونية المخرجات الإلكترونية؛
كما يرى الدكتور (عمر بوحش) أن مبادئ الإدارة الإلكترونية تتحصر فيما يلي:¹
- تقديم أحسن الخدمات للمواطنين بحيث يتطلب خلق بيئه عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهمة مهنياً 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 يمكن 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، والتغلق في التنافس.

المطلب الثالث: عناصر ووظائف الإدارة الإلكترونية

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

أولاً- عناصر الإدارة الإلكترونية:

تتمثل عناصر الإدارة الإلكترونية في:²

- 1- إدارة بلا ورق: حيث تتكون من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والأدلة والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
- 2- إدارة بلا مكان: وتمثل في التليفون المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد من خلال المؤسسات التخiliية.
- 3- إدارة بلا زمان: تستمر 24 ساعة متواصلة فكرة 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 مصالحتنا.

¹- عمر بوحش، *نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين*، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص. 189-191.

²- زياد 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 يتواافق 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 تقليل الفجوة الزمنية بين عملية اكتشاف الانحراف والخطأ وعملية تصحيحه.³

4- القيادة الإلكترونية: القيادة الإلكترونية ترتكز 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: ترتكز 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 ومرنة التكيف.

¹- أم الخير قوارح، مرجع سابق، ص166.

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، ص69.

³- صباح شنait، تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذج)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016، ص204.

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 الملمس 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 متتطور 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 متطرفة، وثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار والمبادرة، والريادة في الأداء وانجاز الأعمال بكفاءة عالية، وتحصر المتطلبات الإدارية الوا جب 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 والمعيبة لكل تطور والتجديد في الأساليب الإدارية المتبعة.

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

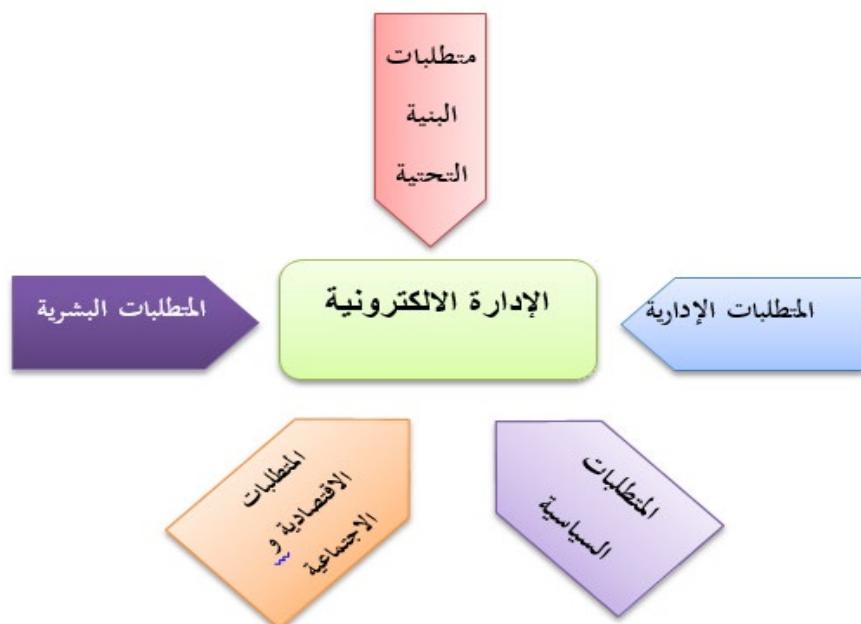
الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

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 بمتى تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتفعيل 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، فالعنصر 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.

ثانياً- معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

هناك 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 إلى 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 الإنترن特 بشكل موسع في المؤسسات أو اقتصارها 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 بالمميزات 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، وتتألف جزءاً منها من عمليات المنظمة، وترتبط بشكل خاص مع وظيفة التخطيط كما أن لها أبعاداً اجتماعية واستراتيجية وتشغيلية، إذ يمكن من خلالها التأكيد من السير العادي والصحيح لمختلف الوظائف الإدارية الأخرى في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية عنصراً مهماً 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 تعريفات للرقابة، ومن أقدم التعريف وأشهرها تعريف العالم الإداري (هنري فايل) في كتابه "الإدارة الصناعية وال العامة" 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 تعريف آخر للرقابة الإدارية تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال لكن كلها تصب في قالب واحد، تم التطرق لبعض من هذه التعريفات:

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

¹- بن حمودة سكينة، مدخل للتسخير 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.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

- 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 تتفذ 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 وفقاً خططاً أو هي الوظيفة التي تعنى بتنظيم وتوجيه الجهود الخاصة بالعمل وفقاً 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 المسؤولين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعة بلوغها قد تم تحقيقها.⁴

ثانياً: خصائص الرقابة الإدارية:

- من الطبيعي أن تختلف الأساليب الرقابية باختلاف المشروعات لكن لكي تعتبر الرقابة الإدارية فعالة وناجحة يجب أن تحتوي على مجموعة من الخصائص أهمها:⁵
- 1- الاقتصاد: إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً 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 إهارن التكاليف.
 - 2- الدقة: يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بالأداء دقيقة حيث أن البيانات غير الدقيقة الناتجة من نظام الرقابة يمكن أن تؤدي إلى الفشل في تصحيح الأداء.

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

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

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

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

⁵- حسين أحمد الطروانة، توفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص. 134-133.

- 3- الموضوعية:** يجب أن تكون الرقابة الإدارية موضوعية وليس سلطة شخصية، فان 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 لأنحصار شخصي، ومن ثم قد يصطدم باعتراضات الآخرين.
- 4- الملاءمة والمرونة:** يجب على المؤسسة استعمال نظام رقابي جيد يناسب طبيعة عملها وحجمها، ويجب اتصافه أيضاً بالمرنة والمقصود بها مناسبة أسلوب الرقابة المتبعة مع احتياجات المؤسسة.
- 5- الاتصال:** يحتاج من يمارس عمليات الرقابة الإدارية أن يتم 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 ملماً بأساليب ومهارات الاتصال التي تساعده كثيراً على جمع المعلومات المطلوبة.
- 6- التعاون:** تعتمد عملية الرقابة على التعاون الوثيق بين من يقوم بالرقابة ومن يخضع لعملية الرقابة، وحتى تتجزأ العملية الرقابية فإن على هذين الطرفين أن يحققان 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 اهدر التكاليف التي قد تكون جسيمة.
- 8- يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته:** حتى يكون النشاط الرقابي فعالاً 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 أنها لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوباً مثل يمكن استخدامه.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الرقابة الإدارية

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

أولاً- 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 القريوتى، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط4، دار وائل، عمان، الأردن، 2009، ص331.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

- التأكيد من أن السعي لخفض التكلفة أو التبشير في الإنجاز لا يؤثر سلباً على الجودة، أو أن السعي للتأكد على الجودة لا يؤدي لأنحراف أو زيادة التكاليف عن المعايير المخطط لها أو لاستطالة زمن الأداء؛

- التأكيد من الالتزام بالسياسات والقواعد والإجراءات المقرونة، وبشكل عام التأكيد من الالتزام بالخطوة الموضوعة بما يؤدي لتحقيقها؛

- تحديد وتشخيص المشكلات الناجمة عن الانحرافات عن المعايير المخطط؛

- تهيئة أساس لتقدير أداء المديرين والمرؤوسين.

ثانياً - أهداف الرقابة الإدارية:

تتمثل أهداف القيادة الإدارية في:

- هي وظيفة إدارية تهدف إلى تمكين الوظائف الإدارية الأخرى من تحقيق أهدافها؛

- التأكيد 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 التقويم والتقييم؛

- كشف الانحرافات في مجال التطبيق سواء أكانت بالنسبة للأداء أو السلوك؛

- فحص صلاحية وفعالية الآلات والمعدات والأنظمة المختلفة تمهيداً للتطبيق الصيانة اللازمة؛

- مساعدة الإدارة العليا في كشف إضاعة الوقت والجهد والنفقات إلا وجدت قبل استفحال الأمر؛

- كشف مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية من خلال عملية الرقابة في مختلف الأنشطة وإحاطة الإدارة العليا علماً بهذه المؤشرات لأخذها بعين الاعتبار في تحفيتها 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 وأنواع 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 كبيراً ويحتاج إلى نطاق رقابي متسع.

¹ - صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 199.

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، ص 22.

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 تقadi إهدار التكاليف والوقت ولا يكون ذلك إلا من خلال السعي للحصول على أساليب رقابية تمكّنه 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 تتقسم 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...، لأن ترافق 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، وتقادي تعريضها لعقوبات من جراء الرقابة الخارجية.

3- الرقابة الوقائية والرقابة العلاجية: تعني الرقابة الوقائية، العمل على تولي الانحرافات أو الأداء الخاطئ، فنقل 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 ذكر منها:

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

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

ومقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للأداء المخطط، توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسئولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات الالزمة لذلك وتكون هذه التقارير دورية أي تعد بانتظام، حيث تساعد في معالجة الانحرافات في وقتها، أو تكون نهائية أي بعد الانتهاء من إنجاز عمل أو مسؤولية معينة، ولكن 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 إنجاز 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 إنجاز الأعمال.¹

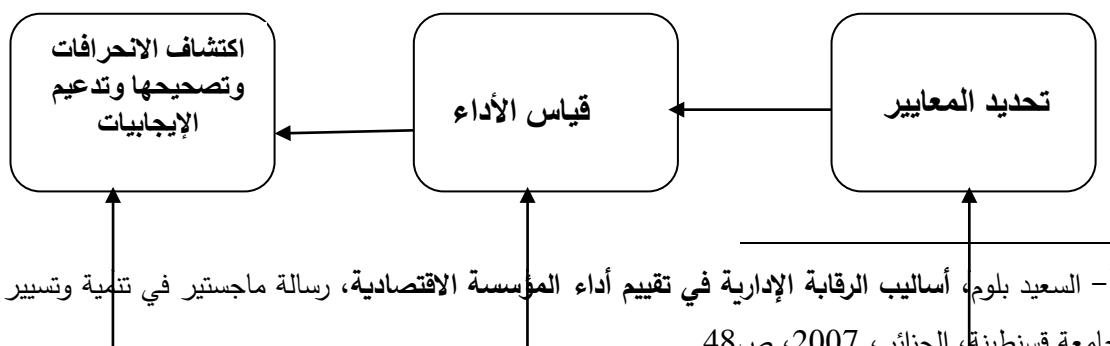
3- الموازنات التقديرية: تعد الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقى الوسائل الرقابية في المكتبات ومرافق المعلومات، فهي ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة المعبّر عنها بقيمة مالية، وبذلك تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط والرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكتبات ومرافق المعلومات التعرف على مقدار الأموال الالزمة لتنفيذ خطة العمل، ومن الذي يقوم 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 وتسخير 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: فرحت غول، مدخل إلى التسيير، دار الخدونية 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 تقدير الأداء على مستوى المؤسسة ككل، وهناك معايير للأداء على مستوى الإدارات الوظيفية، كما أن هناك عدة معايير لتقدير 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 المسيرون 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 والمهامات 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- فرحت غول، مرجع سابق، ص 146.

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

3- علي عباس، مرجع سابق، ص 189.

4- علي عباس، مرجع سابق، ص 190.

-الاتفاق على أوجه الأداء التي ستقيس؛

-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 مرحلتي 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 واتخاذ 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 التناصية ، عليهم الاختيار بين ثلاثة مسارات بديلة للتصرف في هذه المرحلة وذلك بناء على نتائج التقييم ، وتمثل هذه المسارات فيما يلي²:

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

2- معالجة الموقف: ويتم اللجوء إليها في حالة الانحراف الجوهري 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 الموضوعة وتعديلها بما يتناسب مع المستجدات في بيئه المؤسسة.

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

رابعاً - التغذية العكسية:

تطلب العمليات المختلفة في المؤسسة المتابعة الدائمة وإمكانية التغيير في أي وقت ، وهو ما تتحققه 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 عبر 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 نظام للرقابة على ثلاثة خطوات أساسية وهي:¹

1-السيطرة على المقدمات المنطقية للاستراتيجية: تمثل هذه الخطوة في العناصر المساعدة على تصميم الاستراتيجية، من افتراضات وتبؤات، والتي تلعب دور المساعد على فحص صحة هذه المقدمات، خلال مرحلتي 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 التبيؤ 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، وتمثل 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 تفويتها 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 الرadar التي تتبئ بتهديدات ما أو اتجاهات خطأ في اتجاه الحركة الاستراتيجية للمؤسسة في بيئه 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)

أولا- 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، التقمص والاعتقاق، وبعد الملمسية) 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.

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

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 الإلكترونية وجودة الخدمات المصرفية) من وجهة نظر موظفي المجمع كان مرتفعاً؛

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

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

ثانياً - دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي، التوجه نحو الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية 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 لسعيدية وذلك بغرض التعرف على وجهة نظر موظفي القطاع حول دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية من خلال استعمال استبيان وأيضاً من خلال عرض البيانات والمؤشرات المنقاة من الإدارة.

- أظهرت نتائج الدراسة: على وجود علاقة ارتباط بين مساهمة تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الخدمة العمومية وهذا ما يفسر تأثير الإدارة الإلكترونية 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 الرقابة الإدارية وتقييم أداء الموظفين. ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي مع استخدام أداة الاستماراة 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 وتقدير أداء الموظفين في بلدية (رأس الميعاد)، كما قدمت الدراسة أيضاً مجموعة من الاقتراحات ذكر منها ضرورة تبني برامج رقابية أكثر فعالية في البلديات إذ أنها تسهم في تتميم مستويات الأداء الخاص بالموظفين وكذا عقد ندوات وورش عمل لوعية البلدية بأهمية الرقابة الإدارية.

ثانياً - دراسة بوعيشة كمال، خضران زكرياء، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التقىب 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 التقىب ناحية حاسي مسعود، وما هو بعد من ابعاد الرقابة الإدارية الأكثر تأثير في الأداء الوظيفي، واستعملت في هذه الدراسة أدوات الاستبانة والمقابلة الشخصية حيث طبقت على كل من الإداريين والعامل العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة الكترونية صُممَت لهذه الغاية إضافة إلى مقابلة 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 متغيرات استجابة أفراد العينة في مؤسسة سوناطراك مديرية العمليات فرع التقىب 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 متسطدة، 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 وثبتت ووفقاً لمعايير شفافية ووضحة 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

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

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 استثمارات 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 الازمة 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، فريشي 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 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 ومحبة 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 يتبيّن ما يلي:

أولاً- أوجه التشابه:

- تعتبر دراسة طيباوي موسى ومراكشي بدر الدين(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 بدر الدين(2022) أنهم قاموا بمعالجة المتغير المستقل والتابع (الإدارة الإلكترونية، الرقابة الإدارية) وهي متشابهة مع دراستنا إلى حد كبير؛

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

- 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 حلامية وفاء، ساكر هاجر (2019) قاما 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؛
- واتفق 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 وتشترك معهم في عدة أبعاد؛
- نلاحظ أيضاً أن كل الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الرقابة الإدارية كانت على الشكل التالي (التقارير الرقابية الإدارية، الإشراف 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 بوعكار عامر (2020) أبعاد الإدارة الإلكترونية هي (عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة) أما مكان الدراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 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 التقىب 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 كلًا من المتغيرين معاً أو كل متغير على حدا في جميع الدراسات.

رابعاً - بناء النموذج:

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

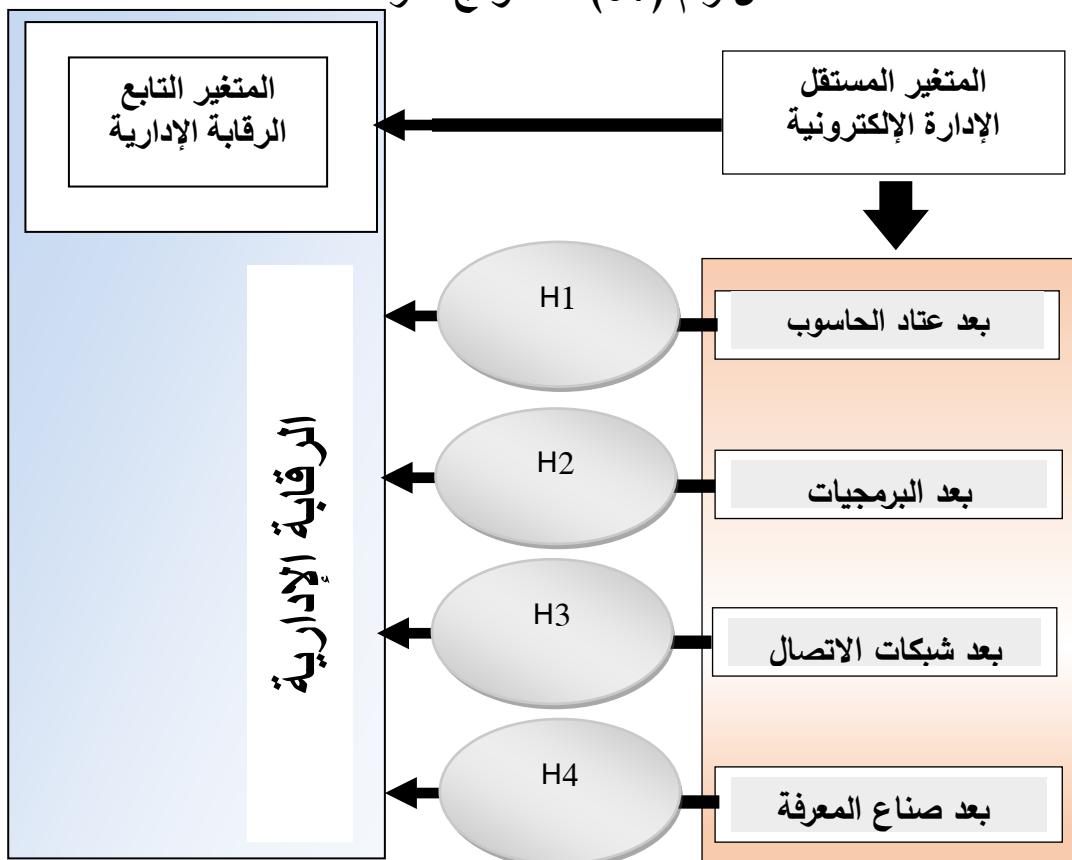
أبعاد الدراسة	الدراسات السابقة
عتاد الحاسوب، البرامج، شبكة الاتصال، صناع المعرفة	دراسة بوعكاز عامر (2020)
البنية التحتية، أجهزة الكمبيوتر والحواسب الشخصية، الانترنت، الكفاءات والكوادر البشرية	دراسة قوراري أسماء، بن عبو الجيلالي (2020)
البرامج الإلكترونية، التطبيقات الإلكترونية، الأجهزة الإلكترونية	دراسة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

المصدر: من إعداد الطالبتين

بناء على الجدول السابق والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها توصلت الباحثان 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، الإشراف 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 وعلاقة كل منها بالآخر بالإضافة إلى المتطلبات الازمة للتحول الى ادارة الكترونية ناجحة تساهم في تطبيق

الفصل الأول ----- الإطار النظري للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية

رقابة إدارية فعالة، حيث نجد أن الإدارة الإلكترونية وضعت مركباتها 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 وفقاً للخطط الموضوعة لتجنب الانحرافات والأخطاء.

الفصل الثاني

**دراسة ميدانية بمفتشية الضرائب
كرداده - بوسعدة -**

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي تناولناه في الفصل الأول من خلال التطرق للمفاهيم النظرية المتعلقة بكل من المتغيرين المستقل والتابع للإدارة الإلكترونية والرقابة الإدارية على التولي وبهدف توضيح هذه المفاهيم بشكل أفضل وتبين مدى تطابقها مع الواقع، قمنا من خلال الفصل الثاني بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال دراسة المؤسسة الضريبية بمفتشية الضرائب كرداة بوسعداء - 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 كرداة بوسعداء -)

-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 استخداما 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 تمثله هذه الحالة.

ثانياً- تجهيز متغيرات الدراسة:

تم تكوين متغيرات الدراسة اعتمادا على العبارات المعبرة عن كل منها ، والجدول التالي يعطي توصيفا للمتغير المستقل والمتغير التابع وسوف تتضمنها التحليلات الإحصائية لاحقا.

الجدول رقم (02) : تكوين متغيرات الدراسة

ترميز الأبعاد	الأبعاد	طبيعة المتغيرات
X_1	عداد الحاسوب	المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية X
X_2	البرمجيات	
X_3	شبكات الاتصال	
X_4	صناعة المعرفة	
Y	/	المتغير التابع الرقابة الإدارية 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 ورقياً بهدف الحصول على معلومات ظاهرة معينة وتسلم إما عبر البريد أو مباشرة لفرد المعنى 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 يدوياً إلى 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 محوري 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

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

3- تفريغ البيانات وسلم القياس:

تمت مراجعة بيانات قوائم الاستقصاء للتأكد من اكتمالها وصلاحتتها لأجل إجراء التحاليل الإحصائية اللازمة ومن ثم ترميز قيم جميع العبارات الواردة بتلك القوائم وتقريفها على الحاسوب الآلي باستخدام برنامج Microsoft Excel وبرنامج SPSS V27، علماً 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 تعبّر عن الآراء المختلفة لعينة الدراسة وفقاً لمقياس رنسيس ليكارت الخماسي (Rensis Likert)، وكذا تم تحديد طول الخلية من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($4=1-5$) وتقسيمه 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

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

المصدر: عز حسن عبد الفتاح مقدمة في الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي باستخدام IPM spss ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 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 حالتين: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.

للتتحقق 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 تنتهي 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 تنتهي إليها.

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

رقم العبرة	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	الاتساق مع المحور	الاتساق مع البعد
	بعد عتاد الحاسوب		**0.775
01	توفر المؤسسة العدد الكافي من أجهزة الحاسوب الحديثة	*0.400	*/ **0.692
02	عدد أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع احتياجات الوظيفة	**0.491	*/ **0.686
03	توفر المؤسسة مستلزمات وملحقات الحاسوب الضرورية (الطابعة (...)	**0.709	*/ **0.857
04	يتم تحديث أجهزة الحاسوب في المؤسسة بشكل دوري	**0.654	*/ **0.851
05	يتم تحديث ملحقات الحاسوب في المؤسسة بشكل مستمر	**0.616	*/ **0.639
	بعد البرمجيات	**0.747	
06	توفر المؤسسة كل البرمجيات الضرورية	**0.501	*/ **0.575
07	تستخدم المؤسسة الأنظمة الخبيرة	**0.512	*/ **0.566
08	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كبيرة	**0.491	*/ **0.747
09	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات حديثة	*0.302	*/ **0.576
10	يتم تعديل قاعدة بيانات المؤسسة من قبل المختصين	*0.395	*/ **0.566
	بعد شبكات الاتصال	**0.640	/
11	توفر المؤسسة الربط بشبكة الإنترن特	*0.386	*/ **0.603
12	يوجد تواصل بين العاملين في المؤسسة من خلال الشبكة الداخلية Intranet	*0.383	*/ **0.830
13	يوجد تواصل إلكتروني بين المؤسسة وشركاء العمل شركاء زبائن	*0.327	*/ **0.637

Extranet موردين.... من خلال الشبكة الخارجية		
**0.497	**0.686	لدى المؤسسة موقع إلكتروني متوفّر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية
**0.545	**0.488	تسعى المؤسسة إلى زيادة فعالية الإنترن特 بشكل دوري
**0.795		بعد صناع المعرفة
**0.673	**0.737	تقدم المؤسسة لكوادرها البشرية دورات تدريبية في مجال الحاسوب
**0.436	**0.653	يوجد لدى الكوادر البشرية في المؤسسة اهتمام بتطبيقات الحاسوب
**0.489	**0.635	تعمل المؤسسة على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات في مجال العمل الإلكتروني
**0.501	**0.467	يتوفّر في المؤسسة كوادر بشرية مؤهلة لصيانة أجهزة الحاسوب
**0.381	**0.651	لدى المؤسسة مهندسون قادرون على تطوير البرمجيات المستخدمة

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.01$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين 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 إحصائياً ومتسبة وصادقة لما وضعت لقياسه.

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

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

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

*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 إحصائياً ومتسقة وصادقة لما وضعت لقياسه.
ثانياً - ثبات أدلة 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، وللحتحقق من ثبات أدلة الدراسة اعتمدنا طريقة ألفا كرونباخ (Alpha)؛ 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 المولاي يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

¹- محمد الجعفرى، هديل الطاهر، دور الوعي بالذات فى فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 13، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان، 2020، ص 285.

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

البيان	العبارة رقم	نباخ كرو ألفا معامل
عبارات محور الإدارة الإلكترونية	من 1 إلى العبارة 20	0.854
عبارات محور الرقابة الإدارية	من 21 إلى العبارة 35	0.760
عبارات الاستبانة ككل	35 العبارة 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 كرداة بوسعداء، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن اجراء عملية مسح شامل له، لذا تم الاكتفاء بعينة من هذا المجتمع لدراستها وتعيم 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 بقلة خطأ التحيز¹، كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليه 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 والمالي، كانت عدد الاستمرارات المسترجعة والصالحة للتحليل 31 استماراة 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 فيكونها 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 كولموغروف -

¹- جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، مبادئ الطرق الإحصائية، الناشر تهامة، ط 1، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 107.

سميرنوف Kolmogorov-Smirnov إذا كان حجم العينة أكبر من 50 مفردة¹ 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 الالامعلمية، والعكس نعتمد على الاختبارات المعلميمية 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.
الادارة 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 يتبيّن أن القيمة الاحتمالية لاختبار Shapiro-Wilk لبيانات المتغير المستقل الإدارية الالكترونية 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 المعلميمية 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 للدرجات 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 النفسي، ط 1، مكتبة الأفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 33.

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

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

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

the statistical economic and social research and training , Data analysis, 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 خطى إحصائى يقوم بتقدير العلاقة التي ترتبط بين متغير كمى واحد وهو المتغير التابع مع متغير كمى آخر وهو المتغير المستقل، وينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها لتقسيم 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 استخداماً، إذ يهتم بتقدير العلاقة بين متغير كمى وهو المتغير التابع وعدة متغيرات كمية أخرى وهي المتغيرات المستقلة.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة بمفتشية الضرائب كرداة بوسعداء

المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

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

أولاً- نشأة ووظائف المؤسسة:

1- النشأة :

مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-أنشأت بموجب ال قرار 60-91 المؤرخ في 30 أفريل 1991 التي تعتبر تابعة للمديرية الولائية للضرائب بالمسيلة، حيث تسعى الى تسوية العلاقة بين الإدارة الضريبية والمكلفين بالضريبة وال المتعلقة بتنظيم وتحصيص المصالح الخارجية للإدارة الجبائية في شكل هيكل وحيد ومتعدد الخدمات والصلاحيات وتم تأسيسها بناء على شروط ميدانية هدفها الأساسي تسهيل الملفات الجبائية والقوانين الساري العمل بها، حيث تقوم بعمليات البحث عن المادة الجبائية ثم حساب وتصفيه الضرائب الناتجة عن هذه المادة الجبائية.

2- أماكن مزاولة النشاط:

-حي الهضبة؛

-حي اسطيف؛

-حي سليمان عميرات؛

-حي المومين؛

-حي محمد شعباني.

ثانيا : وظائف مفتشية الضرائب:

تتمثل الوظيفة الرئيسية مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء فيما يلي:

- الإشراف على تطبيق النصوص القانونية؛

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

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

-تنفيذ التسويات الضريبية؛

أعمال الوعاء الضريبي واصدار الضرائب:

✓ تأسيس القواعد الضريبية.

✓ الاصدار السنوي للضرائب.

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

✓ تأسيس وتصفيه حقوق التسجيل ومراقبة الدفع والتخلص في بعض الحالات لحقوق الطوابع.

التدخلات في عين المكان للمفتشية:

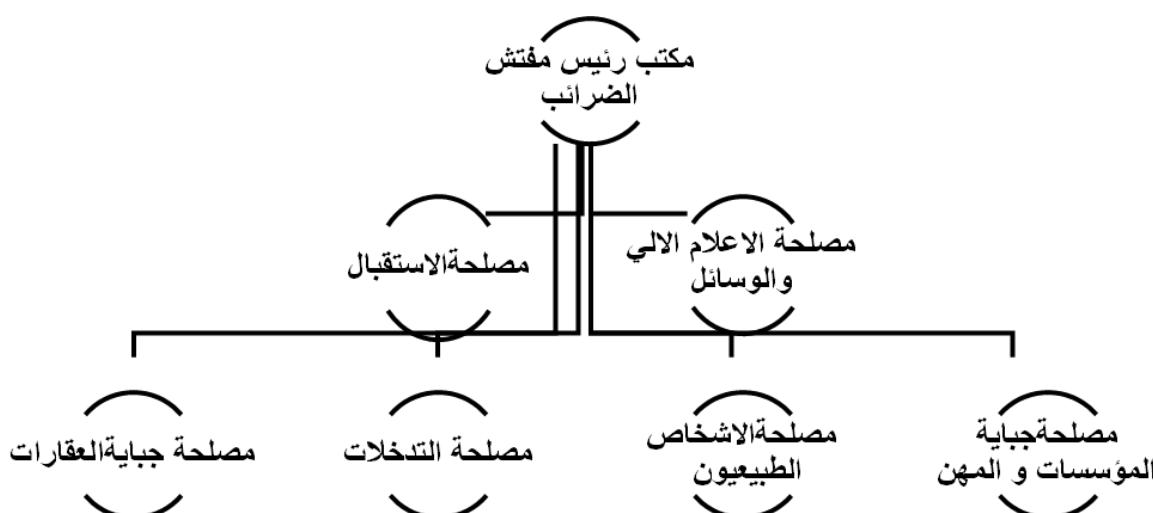
✓ الإحصاء الدوري للأملاك العقارية و مختلف النشاطات.

✓ التدخلات والمعاينات التي تتم بناء على طلب من مصلحة جبائية المؤسسات على المهن الحرة.

- ✓ البرنامج السنوي للبحث عن المادة الخاضع للضريبة.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمفتشية الضرائب كردادة - بوسعداء
- أولاً- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

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

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



المصدر: وثائق المؤسسة المستقبلة لمفتشية الضرائب كردادة - بوسعداء -

ثانياً - مهام مصالح المؤسسة - مفتشية الضرائب -:

- 1- **رئيس المفتشية :** لصفته المسير فهو المسؤول عن العمل الواجب انجازه في المفتشية ، أما المهام الموكلة إليه فهي كالتالي :
 - استقبال البريد .
 - الإشراف والمتابعة لعملية تسجيل التصريحات السنوية .
 - دراسة كل طعن نزاعي أو اعفائي يوجه لمراكز الضرائب .
 - متابعة القضايا النزاعية المقدمة إلى الهيئات القضائية .
- 2- **مصلحة جبائية المؤسسات والمهن الحرة:** يتم فيها تسخير الملفات الجبائية سواء للأشخاص الطبيعيين أو المعنوين .
- 3- **مصلحة الاشخاص الطبيعيين :** ومن مهامها
 - تسخير الملفات الجبائية ومراقبتها للأشخاص الطبيعيين .

- تحديد الضريبة الجزافية.

- استقبال التصريحات.

- حساب الضريبة.

- مراقبة المداخيل 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 جبائية 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 المستدات.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

بقصد الإلمام بفرضيات الدراسة التي تطرقنا لها تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة 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	النكر	النسبة المئوية%
ذكر	21	74.67
أنثى	10	26.32
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبيين بالأعتماد 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%.

ثانياً-توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

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

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

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 من 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%.

ثالثاً-توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية:

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

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

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

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة ذات 10-05 سنوات بنسبة مئوية 38.70%， ثم تلتها 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.

رابعاً-توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

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

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

25.80	08	ليسانس
35.48	11	ماستر
%100	31	المجموع

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

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

خامساً-توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة:

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

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

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

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

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الدراسة

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

أولاً-التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الإدارة الإلكترونية:

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

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

الفصل الثاني ----- دراسة ميدانية بمقتضية الضرائب كرداة بوسادة

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

الفصل الثاني ----- دراسة ميدانية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعداء

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

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

يتضح من الجدول أعلاه الذي يوضح نتائج التحليل الاحصائي لمحور الإدارة الإلكترونية 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 الحرجية 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-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 الحرجية 1، فكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على تجانس البيانات وتطابق وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة على هذا البعد، ومن خلال ما سبق من نتائج يتبين أن المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء-تستخدم مجموعة من البرمجيات والأنظمة.

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

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 قادرٌ على تطوير البرمجيات المستخدمة) فقد جاءت ضمن المجال عال جداً من القبول والمموافقة، 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 بوسعداء-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 وإنحراف معياري بقيمة 0.369 وهو أقل من القيمة الحرجة 1، يشير ذلك لقلة تشتت إجابات المستجيبين حول عبارات هذا المحور، وعلى هذا الأساس يمكن الحكم على ارتفاع مستوى الإدارة الإلكترونية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعداء، وفيما يلي ترتيب أهمية أبعاد هذا المحور حسب وجهة نظر أفراد عين الدراسة.

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

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

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 بوسعداء- مفتشية الضرائب بوسعداء 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)، وإنحراف 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)، وإنحراف معياري (0.458)، في حين يأتي الترتيب الأخير بعد عتاد الحاسوب والأقل أهمية بالنسبة للمؤسسة مفتشية الضرائب كردادة بوسعداء- من الأبعاد الأخرى، ضمن موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.761)، وإنحراف معياري (0.547).

ثانياً- التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الرقابة الإدارية:

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

الاتجاه العام للعينة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات محور الإدارة الإلكترونية	رقم العبارة
موافقة عالية جدا	1	0,762	4,23	التوجيه المباشر من قبل المشرف يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين	21
موافقة عالية	7	0,860	3,84	الاتصال بين المشرف والموظفين يؤدي إلى استقرارهم	22

الفصل الثاني ----- دراسة ميدانية بمقتضية الضرائب كرداة بوسعداء

				في المؤسسة	
موافقة عالية	10	1,023	3,77	يقوم المشرف بتسجيل ملاحظات شخصية حول طريقة المهام المنجزة في المؤسسة	23
موافقة عالية	6	0,820	3,84	يشجع المشرف الموظفين ويعينهم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم	24
موافقة عالية	4	0,583	3,84	تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في المؤسسة	25
موافقة عالية	14	0,850	3,55	تهتم المؤسسة وموظفيها بالشكاوى التي يقدمها المتعاملين معها.	26
موافقة عالية	13	0,672	3,58	تسلم الادارة العليا الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	27
موافقة عالية	12	0,844	3,61	تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	28
موافقة عالية	5	0,638	3,84	يتم تصحيح طريقة العمل وذلك استناداً للشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة	29
موافقة متوسطة	15	0,950	3,35	هناك عدة طرق لتقديم الشكاوى: منها الشكاوى الشفوية والكتابية ووسائل الاتصال الأخرى.	30
موافقة عالية	9	0,910	3,81	تؤدي المراقبة دون إشعار والزيارات الفجائية لموقع العمل الخاصة بالمؤسسة إلى المواظبة في العمل.	31
موافقة عالية	2	0,885	4,13	المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل	32
موافقة عالية	3	0,831	3,90	تمارس الرقابة الإدارية من خلال متابعة تنفيذ برامج العمل وفق ما هو محدد من طرف الإدارة العليا	33
موافقة عالية	11	0,739	3,71	للمراقبة الصارمة دور في تحسين انجاز المهام	34
موافقة عالية	8	0,792	3,81	الزيارة المتكررة للمسؤول تؤدي إلى التزام العاملين بمهامهم	35
موافقة عالية		0.392	3,787	مستوى الرقابة الإدارية بالمؤسسة مقتضية الضرائب كرداة - بوسعداء -	

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 تعبّر 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 جداً، 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 كرداً - بوسعدة - تهتم بدرجة موافقة عالية لتحسين مستوى الرقابة الإدارية.

المطلب الثالث: اختيار 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)، وتمثل 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 أثنتين أو أكثر من المتغيرات المستقلة (مشكلة الازدواج الخطى Multicollinearity)، وهي من أهم الفروض الأساسية في تحليل الانحدار الخطى المتعدد، ويتم هذا من خلال اختبار التباين المسموح (Tolérance) الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذى 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.

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

الجدول رقم (18): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة

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

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.01$.

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبتيين 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			
النتيجة	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
لا يوجد تداخل	0.506	1.978	بعد عتاد الحاسوب
لا يوجد تداخل	0.613	1.631	بعد البرمجيات
لا يوجد تداخل	0.694	1.442	بعد شبكات الاتصال
لا يوجد تداخل	0.529	1.892	بعد صناع المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتيين 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 بمفتشرية الضرائب كرداة بوسعداء- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

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

¹- محمد حامد واخرون، خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطى 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

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

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

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثاني 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 55% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد عتاد الحاسوب وأن الباقى 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 يؤكّد 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

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

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 دور 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

$$Y = 1.775 + 0.535x_1$$

ما 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 الصافي ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض

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

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

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين البرمجيات والرقابة الإدارية بمفتشية الضرائب كرداة - بوسعداء- 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 وختبار التباين بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية

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

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

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين بعد البرمجيات والرقابة الإدارية قدرت $R^2 = 0.463$ أي ما يعادل نسبة 46% وهو ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.680$ وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير 30.46% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد البرمجيات، وأنباقي 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 يؤكّد 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

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

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

معنياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية دور المتغير الفرعى المستقل بعد البرمجيات في التأثير الإيجابي على المتغير التابع الرقابة الإدارية.

معادلة الانحدار الخطى البسيط للرقابة الإدارية الذى نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعى 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 الصفرى ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفرى ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي :

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

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

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

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

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

من الجدول أعلاه نجد بأن قيمة معامل الارتباط الثاني بين بعد شبكات الاتصال والرقابة الإدارية قدرت $R^2 = 0.618$ 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 الرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعى 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 الخطى يفسر جزء كبير من البيانات والاختلافات العشوائية قليلة، مما يؤكّد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطى البسيط من الناحية الإحصائية وهو نموذج مناسب، ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع الرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير الفرعى 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	
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 الفرعى 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 ملتمي الانحدار يشير إلى أهمية ودور المتغير الفرعى المستقل بعد شبكات الاتصال في التأثير الإيجابي على المتغير التابع الرقابة الإدارية.

معادلة الانحدار الخطى البسيط للرقابة الإدارية الذى نرمز لها بالرمز Y ونرمز للمتغير الفرعى 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 الصفرى ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصفرى ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفرى ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي :

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

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

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

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

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

معنوية F	F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط	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 $R^2 = 0.747$ أي ما يعادل نسبة 70.74% وهو ارتباط طردي متوسط، وبلغت قيمة معامل التحديد 0.558 وهو مقياس لجودة التوفيق حيث يشير 80.55% من التباين الحاصل في المتغير التابع الرقابة الإدارية يفسره المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة، والباقي 20.44% 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 الرقابة الإدارية من خلال تأثير المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة.

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

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

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 الرقابة الإدارية بمقدار 0.544، وللمعلمة مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوياتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتى الانحدار يشير إلى أهمية دور المتغير الفرعي المستقل بعد صناع المعرفة في التأثير الإيجابي على المتغير التابع الرقابة الإدارية.

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

بعد صناع المعرفة بالرمز x₄

$$Y = 1.660 + 0.544x_4$$

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 الصافي ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصافي ونرفض الفرض البديل، وعليه فإننا نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل المطروح في الدراسة التالي:

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

ثالثاً- اختبار الفرضية الرئيسية:

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

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

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

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

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 والتتابع 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 نرمز له بالرمز Y وبعد عتاد الحاسوب بالرمز x_1 ، بعد البرمجيات بالرمز x_2 ، بعد شبكات الاتصال بالرمز x_3 ، بعد صناع المعرفة بالرمز x_4

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

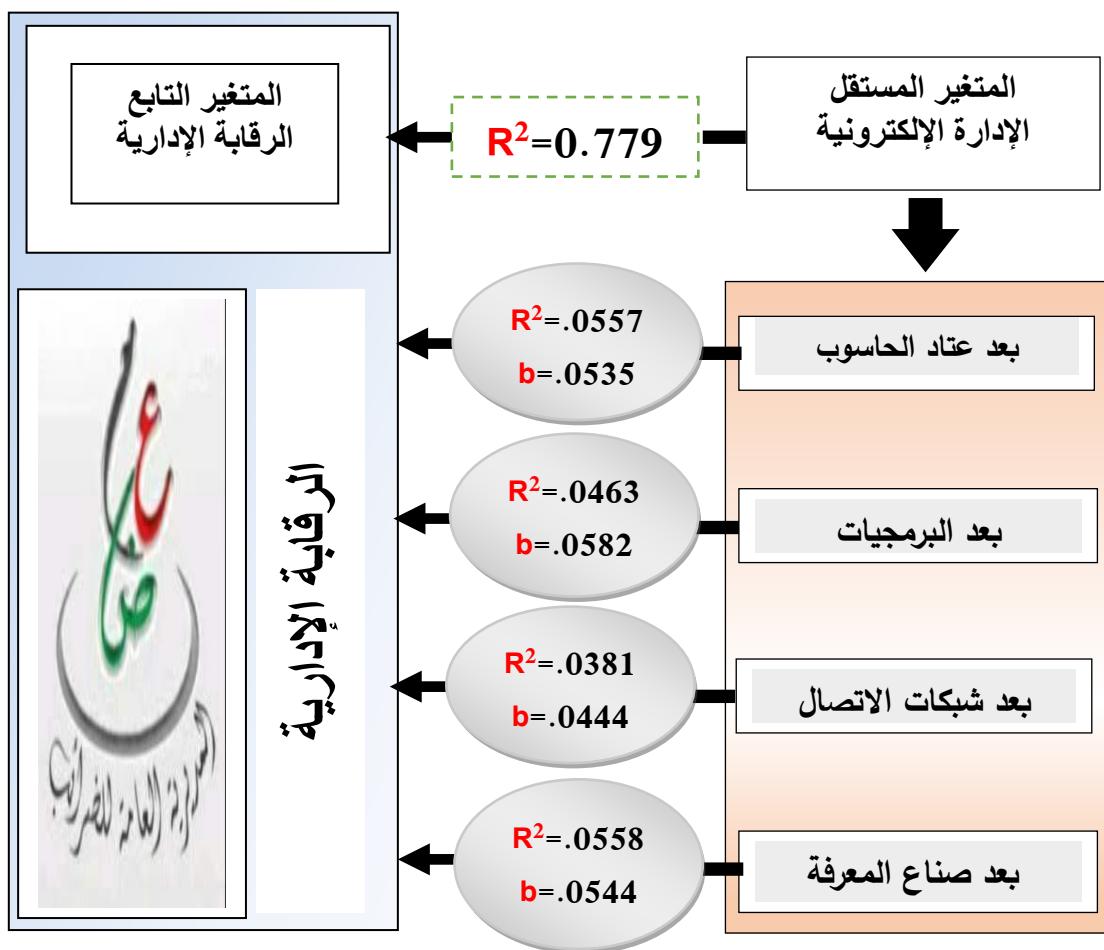
ما سبق وبالرجوع إلى قاعدة القرار (مقارنة قيمة مستوى الدلالة المحسوبة وقيمة مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل منها فإننا نرفض الفرض الصافي ونقبل الفرض البديل، والعكس إذا كانت مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المعتمدة في الدراسة فإننا نقبل الفرض الصافي ونرفض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

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

رابعاً- النموذج الميداني للدراسة:

من خلال إجابات المستجيبين حول الظاهرة المدروسة بالمؤسسة مفتضية الضرائب كرداة - بوسادة - 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 يتبيّن من النموذج الميداني للدراسة المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية بأبعاده يؤثّر إيجابياً 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 بوسعداء، 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 بمقتضية الضرائب كردادة بوسعداء.

كما تم الكشف على أثر واسهام 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 بوسعداء.

من ناحية ترتيب القوة التأثيرية للأبعاد الفرعية المستقلة في كفاءة الرقابة الإدارية والتي كانت كلها إيجابية بمفتشية الضرائب كردادة بوسعداء حسب قيم بيتاب 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 كرداة بوسعداء، 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 كرداة 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 كلاً المحورين محور الإدارة الإلكترونية ومحور الرقابة الإدارية، سواء تعلق الأمر بالمفاهيم السائدة لكليهما، أو آراء عينة الدراسة بمفتشية الضرائب كرداة ببوسعادة، كما تم طرح مجموعة من الاقتراحات وعدة مواضع تمثل آفاق الدراسة.

أولاً-نتائج الدراسة:

١-الجانب النظري:

- تمثل الإدارة الإلكترونية منهاجاً حديثاً يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يتميز هذا المنهج الحديث بمميزات وخصائص تميزه عن غيره من المناهج؛
- الإدارة الإلكترونية تتتوفر 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 اعتماداً على عدة أساليب أهمها المتابعة والتقييم والتقويم وذلك بغية تحديد الانحرافات والأخطاء والعمل على تصويبها وتصحيحها من خلال مجموعة الخطوات المتتالية.

٢-الجانب التطبيقي:

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

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

-نتج عن ترتيب الأهمية النسبية لمختلف أبعاد المحور المستقل الإدارة الإلكترونية، البعد الأقوى والذي توليه المؤسسة مفتشية الضرائب كردادة -بوعاده-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 الفرعى 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 الفرعى 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 الفرعى 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 الفرعى 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 كردادة -بوعاده-؛

-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.

ثانياً - توصيات الدراسة:

- توفير البنى التحتية والمنشآت الفاعدية لتطبيق الادارة الالكترونية من خلال توفير لمتطلبات الاساسية والامكانيات المادية والبشرية الضرورية لذلك
- تعميم استعمال خدمات الانترنت لكافة الادارات والمؤسسات العمومية المختلفة.
- العمل على تعديل مفهوم الادارة الالكترونية وتعليم 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 الادارة الالكترونية.
- الزيادة في عدد الدورات التدريبية للكادر البشري في مجال تطبيق الادارة الالكترونية وتقنياتها باعتبارها المحرك الأساسي والأهم لمشروع التحول، ووضع نظام تحفيزي لاستخدام التقنيات الالكترونية.
- زيادة الثقة لدى العاملين وجمهور المستفيدين من خدمات الادارة الالكترونية.
- الزيادة في عدد الموظفين المتخصصين في تشغيل وصيانة أجهزة الحاسب الآلي وبحذا لو يتم تدريبهم على ذلك من بين الكفاءات الداخلية لكل دولة قصد تقليل التبعية للخارج.

ثالثاً-آفاق الدراسة:

من خلال ما بروز في دراستنا عن دور الادارة الالكترونية وأثرها الواسع على الرقابة الإدارية فإن مجال التوسيع في البحث ما زال مستمرا لإجراء العديد من الدراسات الأخرى، نقترح منها:

- دراسة حول أثر الادارة الالكترونية على الأداء الوظيفي المتميز؛
 - الادارة الالكترونية وأثرها على الإبداع والابتكار؛
 - التحديات التي تواجه تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية؛
 - واقع تطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الجزائرية وسبل تطويرها؛
 - مساهمة تطبيقات الادارة الالكترونية في تطوير جودة المناخ التنظيمي؛
 - الادارة الالكترونية كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة؛
 - دور الادارة الالكترونية في تنمية الكفاءات البشرية؛
- أثر تطبيقات الادارة الالكترونية على أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية؛
- دور الادارة الالكترونية 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 العلاق، **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 الخلونية، 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 وتطبيقات 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 مؤسسة رسان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2012.
14. عمار بوجوش، **نظريات الإدارة الحديثة القرن الواحد والعشرين**، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
15. بن حمودة سكينة، **مدخل للتسخير 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 لكتاب الجامعي**، القاهرة، مصر، 2020.
 20. فرحات غول، **مدخل إلى التسيير**، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
 21. محمد قاسم القربيوي، **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. سنا 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.
- الأطروحة والرسائل:**
1. سنا رحماني، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور سرج بوعريريج-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2016.
 2. سمير عماري، 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 وال العلاقات 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 وتسخير 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 بوسيف بالمسيلة، الجزائر، 2021.

2. محسن شامي، **أثر الرقابة الإدارية على تقييم أداء العاملين**-دراسة حالة جامعة محمد بوسيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوسيف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018.

-المجلات.

1. أم الخير قواح، **مقاربة نظرية حول الإدارة الإلكترونية**، مجلة المجتمع والرياضة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حماة لحضر، واد سوف، الجزائر، 2018.

2. صباح شنايت، **تجسيد الإدارة الإلكترونية في مؤسسات الضمان الاجتماعي في الجزائر** نظام الدفع من قبل الغير المدعم ببطاقة الشفاء (نموذج)، مجلة شؤون الاجتماعية، العدد 130 ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2016.

3. محمد الجعفرى، 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 واخرون، **خوارزمية حل مشكلة الارتباط الخطى في نموذج الانحدار**، مجلة جامعة البعث، جامعة حلب، سوريا، المجلد 39، العدد 12، 2017.

-المدخلات 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



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الملحق
الملحق رقم : (01) الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استماره الاستبيان

تخصص: تسيير الموارد البشرية

سيدي الفاضل

سيدي 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 استبيانا معدا لجمع البيانات حول الموضوع الموسوم بعنوان:

"دور الإدارة الإلكترونية في تسهيل عملية الرقابة الإدارية"

- دراسة حالة مفتشية الضرائب كرداد - بوسعداء -

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

لهاذا نرجو منكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لملأ هذه الاستماره 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 دمتم في خدمة العلم والمعرفة وشكرا على تعاونكم لكم منا جزيل الاحترام والتقدير.

إشراف الدكتورة

زواوي حميدة

إعداد الطالبدين:

- زروقي رزيقة

- بن غادة هبة

السنة الجامعية: 2023/2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة:

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

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

الرجاء وضع الإشارة (x) 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 توفر فيه الخدمات الإلكترونية الضرورية.					
15	تسعى المؤسسة إلى زيادة فعالية الإنترنت بشكل دوري.					
رابعاً: صناع المعرفة						
16	تقدم المؤسسة لковادرها 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	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم	الرقم
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 ويعينهم بإجراءات الرقابة الذاتية لأعمالهم.						
25	تكون المهام الواجب اتباعها ومسؤوليات العمل واضحة للموظفين في المؤسسة.						
26	تهتم المؤسسة وموظفيها بالشكوى التي يقدمها المتعاملين معها.						
27	تستلم الادارة العليا الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة						
28	تمارس الادارة العليا الرقابة الإدارية عند تلقي الشكاوى المقدمة من طرف المتعاملين مع المؤسسة						

				يتم تصحيح طريقة العمل وذلك استناداً 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 الفحائية لموقع العمل الخاصة بالمؤسسة إلى المواظبة في العمل.	31
				المراقبة أثناء أوقات العمل تدفع الموظفين إلى إتقان العمل	32
				تمارس الرقابة الإدارية 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 رحماني	جامعة محمد بوضياف – المسيلة –
02	فراحية 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\زن+زروقى\اغادة+زروقى\اغادة+زروقى\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.

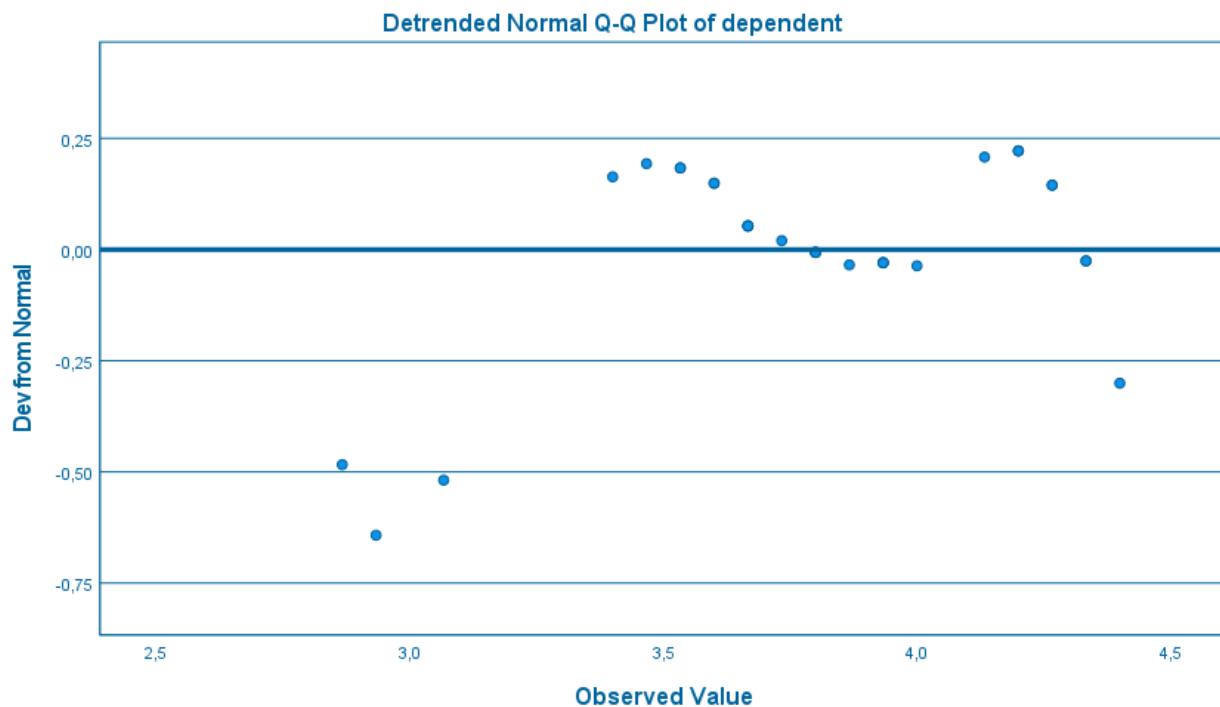
Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	
0·904	35	

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.
الادارة الالكترونية	,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

Notes	
Output Created	08-MAY-2024 16:40:35
Comments	
Input	Data D:\Desktop\زن+زروقی\غادة+زروقی\اغاده+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 بن +زروقى\غادة+زروقى\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	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.775	0.336		5.278	0.000
	Ind1	0.535	0.089	0.747	6.044	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\زن+زروقى\غادة+زروقى\اغاده\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\زن+زروقى\اغادة+زروقى\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	<table border="1"> <tr> <td>Processor Time</td> <td>00:00:00.02</td> </tr> <tr> <td>Elapsed Time</td> <td>00:00:00.01</td> </tr> <tr> <td>Memory Required</td> <td>3968 bytes</td> </tr> <tr> <td>Additional Memory Required for Residual Plots</td> <td>0 bytes</td> </tr> </table>	Processor Time	00:00:00.02	Elapsed Time	00:00:00.01	Memory Required	3968 bytes	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
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.
	Regression	Residual				
1	1.761	2.856	1	1.761	17.874	0.000
	Total		29	0.098		
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	بن +زروقى\غلاند+زروقى\اعادهq35.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	31
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Syntax	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
		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 الضوابط
لولايتي المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي احترم، تحية طيبة وبعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محملها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج ، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: المتخصصة تخصص: الجوانب التكنولوجية
فإنه يشرفنا أن نطلب من سعادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.
نقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الإمضاء	رقم ب.ت.و/ر.س	رقم بطاقة الطالب	الاسم واللقب	الرقم
	110010611028230000	1991535076739	بنت خادمة حربة	01
	119820996011100032201491264		ذروقى رزينة	02

عنوان المذكورة: د.ور. الاداريات الـ في جبل بـ المسيلة بو قاية
الاداريات

رئيس القسم (الإمضاء والختم)	هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)	المشرف(الاسم واللقب و الإمضاء)
	جبل كردادة بـ جزئية العميد الفاعلي للوسائل الدينية الدكتور قراراوي احمد الطهير	



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المنضى أسفله:

الطالب (ة): **ذروقي رزقعة** المولود بتاريخ: 1982/10/14 - حمام الصلفة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (رس) رقم: 2053555.04

الصادرة بتاريخ 2019/11/19 عن بلدية حمام الصلفة - 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 املاك التراث في تطوير

عملية الرقابة الادارية .

دراسة حالة مقتضية د. هزاب بوعاصدة - بوعاصدة -

أصرح بشرفي أن التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ:



التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضى أسفلاه:

الطالب (ة): **نادية هبة** المولود بتاريخ: ٢٠٠٨/٠٦/١٨ - الجلفة

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

الصادرة بتاريخ ٢٠٢١/١٩/١٥ 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 المادرة المترولوجية في تدريس مقرر

الرقابة المدارية .
- دراسة حالة منتدى الصواب كروادة - بوسعادة -

أصرح بشرفي أن التزمت بمعايير الأمانة والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: ٢٦ ماي ٢٠٢٤

المصادقة

التوقيع والبصمة



مكتب وصولات التدوير
شنبه ٢٦ ماي ٢٠٢٤
رئيس المصلحة
عن رئيس المجلس الشعبي
وبيه فرعه بمدينة بوسعادة
عبد الكريم شري