

أثر الحوكمة الرقمية على إستراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذكي - دراسة ميدانية¹

د. ياسر السيد على محمد شحاتة

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة 6 أكتوبر
جمهورية مصر العربية
yassershehata.eco@o6u.edu.eg

د. بسنت عادل رمضان الزيادي

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس
جمهورية مصر العربية
Belziadi@yahoo.com

ملخص البحث

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير الحوكمة الرقمية بأبعادها (الشفافية الرقمية، الشمولية الرقمية، المسئولية الرقمية، والخصوصية والأمان) علي كل من التمكين الذكي واستراتيجية الرقابة الادارية، معرفة أثر ابعاد التمكين الذكي (معني العمل، الكفاءة، التحديد الذاتي، والتأثير) علي استراتيجية الرقابة الادارية، والتعرف علي تأثير التمكين الذكي كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة الرقمية واستراتيجية الرقابة الادارية، وتم اجراء البحث علي عينة من العاملين بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة القاهرة، وتم عمل قائمة استقصاء وتم توزيعها وتم استرداد 280 استمارة صالحة للمعالجة الاحصائية، وتم تحليل البيانات واختبار فروض البحث باستخدام برنامج (SPSS,26) و (AMOS,23).

وتوصل الباحثان للنتائج التالية: وجود تأثير ذو دلالة احصائية للحوكمة الرقمية علي كل من التمكين الذكي واستراتيجية الرقابة الادارية، ووجود تأثير إيجابي للتمكين الذكي علي استراتيجية الرقابة الادارية، ووجود تأثير معنوي للحوكمة الرقمية علي استراتيجية الرقابة الادارية بتوسيط التمكين الذكي وأظهرت النتائج أنها زادت قوة التأثير بين الحوكمة الرقمية واستراتيجية الرقابة الإدارية بعد توسيط التمكين الذكي.

وفي ضوء ما أسفرت عنه النتائج السابقة فقد تم اقتراح توصيات من دورها أن تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية العمل بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية.

الكلمات الدالة

الحوكمة الرقمية - التمكين الذكي - استراتيجية الرقابة الإدارية- المراكز الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية بالقاهرة.

¹ تم تقديم البحث في 2025/4/5، وتم قبوله للنشر في 2025/5/6.

(1) المقدمة

برزت الحوكمة الرقمية كقوة تحويلية تعيد تشكيل التفاعلات بين المنظمة والمواطنين بشكل كبير. يلعب دمج التقنيات الحديثة ضمن أطر الحوكمة الرقمية دورًا حيويًا في تعزيز العلاقة بين المواطنين والدولة، مما يساهم في تحقيق تفاعل مستدام مع الخدمات الحكومية الرقمية بمرور الوقت. ولا يقتصر هذا التفاعل المستدام على كونه مجرد تفاعل معاملات، بل يساهم أيضًا في تعزيز الشعور العميق بالمشاركة المدنية، وهو أمر ضروري لنجاح مبادرات الحوكمة الرقمية على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، فإن التفاعل المتبادل بين مشاركة المواطنين واستجابة الحكومة يمكن أن يعزز الحوكمة الديمقراطية ويزيد من قدرة المجتمع، حيث يساهم الطرفان في إدارة أكثر شفافية وخضوعًا للمساءلة وقائمة على المشاركة. يبرز هذا التفاعل الديناميكي أهمية تصميم استراتيجيات الحوكمة الرقمية بحيث لا تكون متقدمة تكنولوجياً فحسب، بل أيضًا شاملة اجتماعيًا وملتزمة بالمعايير الأخلاقية. تشمل الحوكمة الرقمية استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الشفافية والكفاءة والمشاركة في العمليات الحكومية، ويهدف تبني وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات في الإدارة والخدمات إلى تعزيز الشفافية، وتحقيق العدالة في صنع القرار، وتحجيم الفساد، وتحسين الكفاءة (Firman, 2024).

كما أصبح إضفاء صفة "الرقمية" مرادفًا لمفاهيم التمكين، بما في ذلك قدرة التكنولوجيا على تمكين الفرد فيظهر "التمكين الذاتي"، والذي يُعد الفكرة الأساسية للاستراتيجيات الرقمية. لدوره الحاسم في تحديد المستقبل المرجو للمنظمة ورؤيتها وتطلعاتها. حيث أصبح محركًا أساسيًا للوصول إلى فرص ومسارات نمو جديدة. ومن ثم تعزيز التنمية. ومع ذلك، يقترح بعض الباحثين أن تطور التحولات الرقمي قد يقلل أيضًا من الطلب على العمالة. وفي الوقت نفسه، تواجه العديد من المنظمات، تحديات أثناء تبنيها لهذا التحول، مثل ارتفاع تكاليف العمالة. ولتحقيق نمو عالي الجودة، وتسعى إلى تقليل تكاليف العمالة وتحسين جودة القوى العاملة من خلال التحول وتسريح الموظفين على نطاق متعدد المناطق، وللإفادة من مزايا التمكين الذاتي، لا يكفي الاعتماد على الآلية والمعدات الذكية فقط، بل هناك حاجة أيضًا إلى موارد بشرية ذات كفاءة عالية. كما أن توجيه أعمال المنظمات خلال عملية الرقمنة يتطلب موارد بشرية جديدة. لذلك، وبناءً على آلية تأثير التمكين الذاتي على توظيف العمالة، يظل الاستخدام الأمثل للموارد التقنية لتعويض النقص الجزئي في الموارد البشرية مسألة رئيسية أمام المنظمات (Qiu, Duan, Zhou, Xu, Zheng, Cai, & Jiang, 2024).

في السياق ذاته، ومن أجل التكيف بسرعة للتغلب على هذه التحديات. لا بد من إصلاح شامل لهيكل المنظمة. لذلك، يتم ترقيّة بعض الوظائف التي عادة ما يتم تخفيضها إلى وضع وظائف الدعم إلى وضع "الأعمال الأساسية" أو "الوظيفة الدافعة". وهذا هو الحال بالنسبة للرقابة الإدارية التي كانت تستخدم تقليديًا كوسيلة لقياس الأداء المالي، وقد تم منحها الآن دورًا استراتيجيًا جديدًا، يسهل مواءمة الأهداف مع التقلبات في البيئة الخارجية. يعكس هذا التغيير في دور الرقابة الإدارية الحاجة إلى إظهار المنظمات للمرونة في مواجهة التحديات، مما يعني استخدام أنظمة التحكم المبتكرة. لن يعزز هذا التنشيط الاستراتيجي فحسب، بل سيمكن المنظمات من اكتساب موقف استراتيجي أكثر حدة. إن الأخير ضروري للتنقل عبر التحديات وضمان بقاء المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسات الأكاديمية على الدور المحوري لاستراتيجية الرقابة الإدارية في مواجهة عدم اليقين الاستراتيجي (Snoussi and Elhamma, 2025). وتأسيسا على ما تقدم، سعي الباحثان بالكشف عن

طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية واستراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذي بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب بالقاهرة.

تكمن مشكلة البحث في التعرف علي إلي أي مدي تؤثر الحوكمة الرقمية علي استراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذي بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب العامة بالقاهرة؟ ولتوضيح ملامح المشكلة، وصياغة التساؤلات قام الباحثان بدراسة استطلاعية تم فيها جمع البيانات الأولية المتعلقة بالحوكمة الرقمية، التمكين الذي، واستراتيجية الرقابة الإدارية تمثلت في توزيع (40) استمارة استبيان على موظفي المراكز الضريبية بمصلحة الضرائب العامة بالقاهرة، وتم إجراء المقابلات الشخصية مع هذه المفردات اعتمادا على إطار للمقابلة الذي قد تم إعداده في ضوء البحوث السابقة المتعلقة بموضوع البحث، لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر الحوكمة ودرجة توافر التمكين الذي، ومدى توافر الرقابة الإدارية، لدى المفردات محل التطبيق بالمراكز الضريبية بمحافظة القاهرة، وقد أكدت نتائج الدراسة على الآتي:

- من حيث مستوي تطبيق الحوكمة الرقمية، فوفقاً لإجابات 30 من بين مفردات العينة بالمراكز نجد أن، بنسبة تصل إلي (43%) من المفردات، وتحديداً حول مفهوم الحوكمة الرقمية بشكل عام أسفرت الدراسة عن المعرفة الجزئية لها.

- ومن حيث درجة معرفتهم بمفهوم التمكين الذي، فأشار البعض إلى وجوده بنسبة تصل إلي (32%)، حيث يتيح لهم اكتساب قدرات متنوعة، إلا أن البعض الآخر ونسبتهم (64%) يشعر بعدم معرفتهم بمفهوم التمكين الذي.

- ومن حيث مدي توافر استراتيجية الرقابة الإدارية، فقد أشار البعض إلى وجود رقابة إدارية يصل النسبة إلي (50%) فجاءت النسبة محايدة.

- إجمالاً لم يتضح للباحثان الرؤية حول التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، ومستوي التمكين الذي. فضلاً عن وجود نوع من عدم التعرف على نوع التأثير بين مستوى تطبيق الحوكمة بتوسيط التمكين علي الرقابة الإدارية لدي موظفي المراكز الضريبية بمصلحة الضرائب بالقاهرة.

لقد أظهرت التغيرات المتلاحقة أن التكنولوجيا والبيانات الرقمية قد أصبحت من الأدوات التي لا غني عنها للمصالح الحكومية من أجل التكيف مع المتغيرات. وقد أدى ذلك، لإعادة تقييم تصور المستقبل المستهدف الذي تكون فيه تكنولوجيا المعلومات أداة رئيسية. وفي هذا السياق، ساندت سياسة التحول الرقمي التي صارت متبعة بمرونة أكبر في مواجهة الأزمات. علي سبيل المثال، نتيجة الحلول المبنية على تكنولوجيا الحوسبة السحابية والتي تعتمد علي نقل المعالجة، ومساحة التخزين الخاصة بالحاسب الشخصي إلي ما يسمي بالسحابة وهي تتمثل في جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، بذلك صار ممكناً توسيع نطاقها وسرعة تلبية الطلب، وطرح خدمات جديدة. كما صار في مقدرة تكنولوجيا المعلومات الحديثة التكيف مع أي ظروف جديدة بشكل أسرع. وسهولة إتقاط البيانات والمشاركة فيها لمساندة ودعم التعاون العلمي والتنظيمي الآمن للغاية، وعلي ذلك، وفي إطار الالتزام باستخدام تكنولوجيا المعلومات للاستفادة من مميزات المتعددة فقد لجأت المؤسسات إلى استخدام أدوات

التحول الرقمي، الحوكمة الرقمية وكذلك في اصدار التقارير المالية لمساعدتها على الاستمرار في المنافسة وتحقيق النمو من خلال احكام الرقابة. لذلك تتمحور مشكلة البحث الحالي في ظهور حاجة العديد من المنظمات إلي تطبيق مفهوم الحوكمة الرقمية، وخلق نظام يتصف بالكفاءة والفاعلية والشفافية وتحجيم فرص الفساد، والسيطرة الدقيقة التي تُمكن من تقديم أفضل الخدمات، ونظراً لوجود العديد من السلبيات للحكومة الرقمية وعلي رأسها عدم القدرة علي استقبال التغذية العكسية من متلقي الخدمة، واستخدام نتائجها في تحسين الكفاءة في تقديم الخدمات وبناء علي ما تقدم، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، تتمثل مشكلة البحث بصورة رئيسية في الآتي:

- إلي أي مدى تؤثر الحوكمة الرقمية علي استراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذي بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب ؟ كما تتمثل مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما تأثير الحوكمة الرقمية على التمكين الذي واستراتيجية الرقابة الإدارية بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب ؟

- كيف يؤثر التمكين الذي على استراتيجية الرقابة الإدارية ؟

- إلي أي مدى يؤثر التمكين الذي كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة الرقمية واستراتيجية الرقابة الإدارية ؟

هذا وقد تمثلت أهداف البحث الحالي في تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف علي مدى تأثير الحوكمة الرقمية على التمكين الذي واستراتيجية الرقابة الإدارية.

- معرفة تأثير التمكين الذي علي استراتيجية الرقابة الإدارية بمجال البحث.

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية واستراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذي.

يستمد البحث أهميته العملية من أهمية التطبيق المتمثل في العاملين بالمراكز الضريبية والذي يمثل أحد ركائز تحقيق رؤية مصر 2030، التي تتطلب التمكين الذي عبر توافر الحوكمة الرقمية التي تستطيع تحقيق نتائج إيجابية علي المستويين الفردي والتنظيمي، ولأهمية طبيعة مجال التطبيق، والذي يستهدف تعظيم جهود الحوكمة الرقمية للمنظومة المالية، بهدف توحيد قواعد بيانات الممولين، ومحاربة الفساد. والتهرب الضريبي - الأمر الذي يساعد علي زيادة إيرادات الدولة.

فالتمكين الذي يؤدي إلى مشاركة أكبر في كافة الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية والخدمية. لذا يمكن تعزيز مشاركة العاملين من خلاله. فهو يمكّنهم من الشعور بالقدرة والتمكين من متابعة أولوياتهم. ويساعدهم على التطور كأفراد قادرين داخل مجتمعاتهم. يوفر التمكين الذي للعاملين الأدوات التي يحتاجون إليها للتنقل والازدهار في العصر الرقمي، وتشجيع المشاركة، وهذا يؤكد علي أهمية التمكين الذي لمردوده الإيجابي لذوي العاملين بالضرائب المصرية حال توافره.

والرقابة الإدارية، وتحديدًا قياس الأداء، يحسن الإبداع الإداري، وتزيد وتشجع من الابتكار وتحديد مجالات العمليات التجارية التي يمكن تحسينها من حيث الفعالية والكفاءة، كما تعزز دمج المحاسبة، ونظم الرقابة الإدارية

وأمن المعلومات في العديد من الصناعات بحيث يمكنها منع الاحتيال. كل ذلك يؤكد علي فكرة اهتمام البحث الحالي بدراسة إحصاء الرقابة الإدارية كنظام قوي لضمان تحقيق أهداف مصلحة الضرائب. فيما يلي عرض لما يتناوله البحث وذلك من خلال الأطار النظري، الدراسات السابقة واشتقاق الفروض البحثية. ثم الدراسة الميدانية وينتهي البحث بمناقشة النتائج والتوصيات، يليه حدود البحث والدراسات المستقبلية وذلك علي النحو التالي:

(2) الإطار النظري

في هذا الجزء يعرض الباحثان مفاهيم وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

(1-2) الحوكمة الرقمية

تمس الحوكمة الرقمية قضايا جوهرية تتعلق بالتنظيم، مثل تعزيز قابلية برمجة المهام لتحسين التحكم في العمليات، وأتمتة تقسيم المهام وتوزيعها لتسهيل التنسيق، وتكثيف الحوافز وفقاً للمدخلات الديناميكية، وإنشاء مستوى من الشفافية في المعاملات يعزز الثقة. على سبيل المثال، يمكن للحكومة الرقمية إنشاء آليات تحقق من المعاملات، علي سبيل المثال الأوراكل، والتي تُستخدم في شبكات البلوك تشين. وبالمثل، يمكن لتحليلات الذكاء الاصطناعي دعم عمليات التحقق التلقائي من البيانات المحاسبية وكشف المشكلات مبكراً، مما يعزز المراقبة. تُعد هذه الحلول عوامل تمهيدية مهمة لنماذج الأعمال الجديدة القائمة على البيانات، والتي تتطلب تنظيم ملكية البيانات وتخزينها ونقلها والوصول إليها واستخدامها عبر الحدود الفردية والوظيفية والتنظيمية (Hanisch, Goldsby, Fabian & Oehmichen, 2023) تُعد الحوكمة الرقمية مجالاً واسعاً يشمل استخدام التكنولوجيا لتعزيز كفاءة وفعالية، وتحسين الخدمة. ووفقاً لوثيقة عمل صادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن الحوكمة الرقمية لديها القدرة على تغيير تجربة المشاركة المدنية والحوكمة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمواطنين. ويشير التقرير إلى أن العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورفاهية المواطنين تتجلى في النتائج التي تحققها حكومة متجاوبة، وحامية، وجديرة بالثقة، كما أن الحوكمة الرقمية لديها القدرة على زيادة رضا الموظفين في القطاع العام، حيث يمكن للمؤسسات أن تحافظ على أهميتها وفائدتها وسهولة وصولها إلى الأفراد في المستقبل إذا قدمت تجربة رقمية أكثر سلاسة. تشير الحوكمة الرقمية إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات والخدمات الحكومية. إذ تُستخدم هذه التقنيات في الحوكمة الإلكترونية لتقديم الخدمات الحكومية عبر دمج الأنظمة المنفصلة التي تربط بين خدمات الحكومة للمواطنين، والحكومة للشركات، والحكومة للحكومة. غالباً ما ترتبط الحوكمة الرقمية بالعلاقات الداخلية للحكومة والأنشطة الإدارية (International Group of Information Global Scientific Publishing IGI Global, 2023). ومن خلال هذه الحوكمة، يتم تعزيز الفعالية والكفاءة والمساءلة في هذه المؤسسات والخدمات. يُمكن للمواطنين الوصول إلى الخدمات الحكومية بطريقة بسيطة وفعالة وشفافة، كما يمكن تعزيز مشاركتهم، وإدماجهم، وتمكينهم في عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر على حياتهم. تشمل الحوكمة الرقمية مجموعة واسعة من الأنشطة، مثل وضع السياسات والخطط الرقمية، وتطبيق التكنولوجيا الرقمية، وتقديم الخدمات الرقمية للمواطنين. وتشير الحوكمة الرقمية إلى استخدام التكنولوجيا بهدف تحسين تقديم الخدمات العامة للمواطنين، ولا شك أن التقدم السريع للتكنولوجيات الرقمية - مثل الذكاء الاصطناعي

والبيانات الضخمة أدى إلى ظهور الحوكمة الرقمية. والتي حظيت باهتمام كبير في كافة الأعمال. تعود الجذور المفاهيمية لـ "الحوكمة الرقمية" إلى عام 1978 عندما قدم جيوفاني، وهو باحث إيطالي، المفهوم التقدمي للقانون الإداري الرقمي خلال اجتماع عقده المحكمة العليا في إيطاليا. كان جوهرها هو التأكيد على أن الوثائق الإلكترونية تحمل وزنًا قانونيًا. وفي الوقت نفسه، في الولايات المتحدة، نشرت الدراسة الافتتاحية حول "التوقعات الرقمية". غالبًا ما كانت الأدبيات المبكرة تخلط بين الحوكمة الرقمية و"الحكومة الإلكترونية"، وتفترض أنها نتيجة للحوكمة الحكومية، حيث تشكل المنظمات ومجموعات المصالح ذات الصلة. وفي وقت لاحق، لدراسة الحوكمة الرقمية، فإن المرجع الأكثر شيوعًا هو نظرية الحوكمة في العصر الرقمي للباحث البريطاني دون ليفي. ويزعم أنها تنشأ عند التقاء التأثير المتضائل للإدارة العامة الجديدة وصعود مجتمع المعلومات. وقد استكشفت تعقيداتها من خلال: سمات أدوات التكنولوجيا، وأهداف الحوكمة الرقمية. وبمرور الوقت، ومع التطور للتكنولوجيا، اكتسب مفهومها أبعادًا أعمق. وتزعم الدراسة أن الحوكمة الرقمية تستلزم النشر الاستراتيجي للتكنولوجيات الذكية. وهدفها تمكين نظام الحوكمة وتعزيز قدراته (Sun, Jiang & Zhang, 2024). الجدير بالذكر أن الحوكمة الرقمية تُعرف بأنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات على مستويات مختلفة من الحكومة والقطاع العام وخارجها، لغرض تعزيز الحوكمة" وبأنها استعمال تكنولوجيا المعلومات في كافة الإدارة، متبوعاً بتغييرات علي مستوى التنظيم واستعدادات جيدة للأفراد، كما عُرفت بأنها نمط للحكم يستخدم كافة الأنشطة الرقمية لتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التنظيمية، كما عرفت بأنها مجموعة من القرارات التي توضح الإطار الذي يتم فيه تطوير مجتمع أساسه المعرفة باستخدام الاتصالات والمعلومات، وهناك من عرفها بأنها مجموعة من السلوكيات والأفعال التي تندرج ضمنها المعلومات الرقمية للإدارة، بالإضافة إلى أنها توحيد طريقة العمل إدارياً وتوفير الوسائل التكنولوجية، وإعادة التنظيم كما أشار (Grigalashvili, 2023). إلى أنها توفر الخدمات الحكومية بطريقة ملائمة وفعالة وشفافة. كما تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف المتعلقة بالحوكمة. ويمكن تفسير الحوكمة من حيث مكوناتها الرئيسية. هذه المكونات هي الشفافية والمساءلة، وتقديم المعلومات والخدمات، والاتصال والتفاعل في عمليات الحكم، "كما ترتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات في صنع السياسات، والتدقيق، وتوفير الشفافية، وتقديم الخدمات. شكل من أشكال الأعمال الإلكترونية في الحوكمة يتألف من العملية والهياكل المشاركة في تقديم الخدمة الإلكترونية للجمهور". هذا وتعني الحوكمة الرقمية إدارة منظمة بمساعدة تكنولوجيا المعلومات (Grigalashvili, 2023).

وبناء على ما تقدم، يري الباحثان أن "الحوكمة الرقمية" مجموعة من الإجراءات التي تضمن استخدام التقنيات في المؤسسات يتم بطريقة فعالة وأمنة. وتهدف إلى تعزيز الشفافية، وبالتالي تحجيم فرص الفساد. وتتيح للمؤسسات الاستفادة القصوى من التقنية مع الحفاظ على الأمان والشفافية.

(1-1-2) أبعاد الحوكمة الرقمية

حدد (Manoharan, Melitski, & Holzer, 2022) and (Hanisch et al., 2023) and (Dai, 2024) أبعاد الحوكمة الرقمية على النحو التالي:

- الشفافية الرقمية: تتعلق برؤية وتطوير تطبيقات فعالة بشفافية لما يحدث في المصلحة من خلال بوابات وتطبيقات حكومية رقمية مفتوحة، يمكن لهذه التطبيقات ان تساعد المواطنين من فهم ما يحدث داخل المصلحة دون الحاجة إلي التوجه للمصلحة (Manoharan et al., 2022); (Kwilinski, Lyulyov & Pimonenko, 2023).

- الشمولية الرقمية: وصول الخدمات الرقمية لمختلف قطاع المتعاملين مع المصلحة بما يتناسب مع الخطط الاستراتيجية للمصلحة وتشريعاتها، وتمكين العاملين من استخدام منصات رقمية (Sharma, 2020).

- المسؤولية الرقمية: هي جهود أصحاب المصالح مثل الافراد والمنظمات أو المصالح الحكومية للمساهمة في مجتمع رقمي مستدام أكثر شمولاً وعدالة أي هي مسؤولية المنظمة باستخدام تقنيات رقمية (Trier, Kundisch, Beverungen & Muller, 2023)

- الخصوصية والامان: هو التحكم بمعلومات الأشخاص المتعاملين والحفاظ عليها بسرية وحماية معلومات الافراد من التعرض للاختراق والتهديدات المتنوعة (Manoharan et al., 2022).

(2-2) التمكين الذاتي

يمكن التمكين الذاتي الأفراد من الشعور بالقدرة والتمكين من متابعة أولوياتهم.. ويساعدهم على التطور كما يوفر الأدوات التي يحتاجون إليها للتنقل والازدهار في العصر الرقمي، وتشجيع المشاركة في مجموعة متنوعة من المنصات الرقمية. يُشار إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتوليد المعلومات الرقمية وتنظيمها ومشاركتها وإدارتها بالرقمنة. وهي تنطوي على تحويل الموارد المادية إلى تنسيق إلكتروني من أجل الحفاظ على المواد القيمة وجعلها في متناول الجميع. تساهم الرقمنة ونمو اقتصاد الإنترنت في النمو الاقتصادي بصفة عامة وخلق فرص العمل. عندما يتم تمكين الأفراد رقمياً، فإن ذلك يؤدي إلى تطور مسارات العمل التقليدية. والجدير بالذكر أن تقنية المعلومات في مجال الخدمات هي خليط من الأدوات المستخدمة في معالجة المشكلات باستخدام أجهزة الموارد الإلكترونية والتقنيات الأخرى. عادة ما يشار إلى التطبيقات التكنولوجية بأنها تقنيات تعليمية. تتضمن استخدام أنظمة إدارة التعلم عبر تقنيات الإنترنت، والتقنيات المدمجة، والبنية التحتية للاتصالات عالية السرعة، فضلاً عن الذكاء الاصطناعي فضلاً عن تقنيات البيانات الضخمة، والتي تُعرف بأنها مجموعة من المعلومات التي تتسم بالحجم الكبير، التنوع الواسع، والسرعة في الإنتاج والتحليل والتي يمكن أن تمكن الناس من التعامل مع المشكلات أو حلها، ويطلقون على هذه العملية التمكين الذاتي. كما أن قدرات التمكين الذاتي للمؤسسة تتضمن ثلاثة مكونات فرعية أساسية: الذكاء والاتصال وقدرات التحليل، والتي تعمل بشكل تآزري على تحسين قدرة المؤسسة على الحصول على البيانات وتحليلها واستخدامها، وخلق قيمة مع العملاء من خلال آليات الاستشعار والاستجابة. وعند فحص الإدارة التنظيمية، يلخص John (2015) تمكين البيانات باعتباره عملية تحديث وتكرار السيناريوهات والتقنيات وطرق استخدام البيانات لتحقيق قيمة البيانات. يعتقد المؤلفون أن التقنيات

الرقمية يمكن استخدامها لربط المنبع والوسط والمصب لسلسلة القيمة، وتسريع جمع البيانات وتطبيقها، ثم تمكين وظيفة الإنتاج للمؤسسات لتحسين كفاءتها وقدراتها. يُعرّف Sun et al. (2024) التمكين الذي بأنه التكامل الشامل للتكنولوجيا والتنظيم والإنتاج والإدارة الذي تحركه التكنولوجيا الرقمية. وهذا يمكن المؤسسات من إعادة ترتيب مجموعات العوامل لإنشاء وظائف إنتاج جديدة، وبالتالي تعزيز كفاءة الإنتاج. التمكين الذي له العديد من المظاهر، مثل "الشمول المالي الرقمي"، و"الذكاء الاصطناعي"، و"تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، و"تطبيق الإنترنت"، و"البنية التحتية الرقمية". ومع ذلك، هناك نقطتان من الإجماع على معناه: أولاً، لا يمكن وجود البيانات المستخدم تلقائياً من اكتساب قيمة إضافية. يحتاج المستخدم إلى تعزيز القدرات، أو اكتساب المعرفة اللازمة لخلق القيمة من خلال الحصول على البيانات وتحليلها وتطبيقها. ثانياً، يميل التمكين الذي إلى التركيز على الكل على مستوى النظام (Qiu et al., 2024).

على ضوء ما تقدم، يري الباحثان أن التمكين الذي لا يقتصر على منح الوصول إلى التقنيات الرقمية فحسب بل عملية متعددة الخطوات تمكن الأفراد من اكتساب مهارات وفرص جديدة، مما يسمح لهم بالمشاركة بنشاط والتعبير عن أنفسهم في عالم مترابط إلكترونيًا.

(1-2-2) أبعاد التمكين الذي

حدد (Windheuser 2018) and (Chen, Rai, Hsieh, & Xu, 2021) أبعاد التمكين الذي كما يلي:

- معني العمل: هي عملية إدراك العاملين لمعني وقيم المهام التي يؤديها سواء بالنسبة له ذاتيا أو للآخرين.
- الكفاءة: هي قدرة الفرد علي إنجاز المهام الموكلة له بكفاءة نتيجة تمتعه بالخبرات والمهارات الرقمية ومشاركته ستؤدي بناء ثقة بين العاملين والادارة.
- التحديد الذاتي(أو تقرير المصير): قدرة الشخص علي تقرير المصير وتمتع العاملين بدرجة حرية في أداء مهام وظيفته من خلال النظم والتطبيقات الرقمية الجديدة.
- التأثير: هي مشاركة العاملين وإدراكهم بأن لهم تأثيرا علي القرارات والسياسات المتعلقة بالتحول الذي.

(3-2) إستراتيجية الرقابة الإدارية

شهدت إستراتيجية الرقابة الإدارية العديد من التغييرات. وعلاوة على ذلك، ركزت على توفير المعلومات المالية الرسمية واستخدام التدابير القائمة على المحاسبة التقليدية. وقد تحولت حاليًا إلى نظام شامل يوفر معلومات بما في ذلك المعلومات الخارجية والتفاصيل غير المالية والمعلومات التنبؤية بالإضافة إلى الضوابط الشخصية والاجتماعية. هذا وقد استمرت منذ ظهورها، في التطور. من خلال مراجعة الأدبيات نلاحظ أن الرقابة الإدارية تم تعريفها بطرق مختلفة، مما يعكس تطور مفهومها ذاته. تم اقتراح العديد من التعريفات. كل منها يتناول جانبًا معينًا من هذا التخصص، والذي يتطور باستمرار. تختلف هذه التعريفات وفقًا للسياقات والفترات والمؤلفين. تم تقديم التعريف الأول لها من قبل Anthony (1965)، الذي يعرفها بأنها «العملية التي يضمن بها المديرون الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة». في هذا التعريف، يختصر Anthony الرقابة الإدارية في السيطرة على التخصيص الأمثل للموارد داخل الشركة ويحدد أن هذه الرقابة يجب أن توجه نحو

تحقيق الأهداف التنظيمية: (Fachrudin, Setiawan, Djuminah, & Risfandy, 2024) ونجد أيضاً Khemakhem والذي عرفها بأنها "العملية التي يتم تنفيذها داخل كيان اقتصادي لضمان التعبئة الفعالة والدائمة للطاقات والموارد لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه هذا الكيان" (Khemakhem, 1976)، وفي عام 1988، أعاد Anthony تعريف الرقابة الإدارية لإعطائها معنى أوسع، متجاوزاً الإطار المحاسبي لتعريفه الأولي. بأنها «العملية التي يؤثر بها المدبرون على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بفعالية وكفاءة». في هذا التعريف، يسلط المؤلف الضوء على البعد الإداري لها، ويربط الرقابة بالإستراتيجية بشكل صريح. إنها تنطوي على «التأثير على الأعضاء الآخرين في المنظمة». لذلك، فإن الهدف هو توجيه تصرفات الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، وهنا نشهد تحولاً من وظيفة التحقق إلى وظيفة التوجيه. هذا وقد عرّف مخطط الحسابات العام الفرنسي (Plan Comptable) (Général Français – PCGF) في عام 1982 بأنها «مجموعة من الأحكام المتخذة لتزويد المديرين والأطراف المسؤولة المختلفة ببيانات رقمية دورية تميز أداء الشركة. وقد تدفع مقارنتها بالبيانات السابقة أو المتوقعة، إذا لزم الأمر، المديرين إلى بدء التدابير التصحيحية المناسبة». ووفقاً لهذا التعريف، توفر الرقابة الإدارية لقادة الكيانات معلومات رقمية لتمكينهم من اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً. ويضيف بأنها مجموعة من الإجراءات الرسمية. وتتعلق مساهمته بشكل خاص بالتقسيم الذي يحدده بين مستويات الرقابة المختلفة. فهي تسعى إلى تصميم وتنفيذ أدوات المعلومات لتمكين المديرين من العمل عبر تحقيق التماسك الاقتصادي بين الأهداف والوسائل والتنفيذ، وتهدف إلى ضمان التوازن بين الأهداف والوسائل والتنفيذ. كما تُعرف بأنها الأجهزة والعمليات التي تضمن التماسك بين الاستراتيجية والإجراءات اليومية الملموسة، هذا وقد ميز سيمون بعد ذلك بين نوعين من استراتيجية الرقابة: الأول هو الذي يراقبه المدبرون عن كثب، والثاني يتضمن أنظمة مراقبة مفوضة، وأضاف Simon تعريفاً ثانياً بأنها «مجموعة من الإجراءات الرسمية، المبنية على المعلومات التي تستخدم للحفاظ على أو تعديل تكوينات معينة للأنشطة التنظيمية» (Idrissi, Oudda & Taouab, 2024).

وبناء على ما تقدم، يرى الباحثان أن استراتيجية الرقابة الإدارية هي مجموعة الإجراءات التي يتم تنفيذها لتوجيه أداء المنظمة وتوقع مستقبلها، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب عند الحاجة، من خلال التعبئة الفعالة لمواردها البشرية والمادية.

(3) الدراسات السابقة وفروض البحث

يتناول هذا الجزء الأدبيات السابقة في الحوكمة الرقمية- التمكين الذكي- واستراتيجية الرقابة الإدارية، ومنها ما يلي:

(1-3) الدراسات التي تناولت الحوكمة الرقمية

بمراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت الحوكمة الرقمية، أشارت جميعها إلي وجود علاقة ايجابية في حال تطبيقها في المؤسسات. في هذا الإطار فحصت دراسة Garcia-Estrella and Bardales (2025) إنشاء نموذج حوكمة رقمية لتحسين العمليات الإدارية والأكاديمية في جامعة سان مارتين الوطنية، تارابوتو. تم تطبيق الدراسة بمنهج كمي. وشمل المجتمع 537 عضوية تدرّس، وقد توصلت نتائج الدراسة إلي أن الحوكمة الرقمية حسنت الإدارة الأكاديمية بشكل كبير، وخاصة في أبعاد التشغيل البيئي وحوكمة البيانات. وأجرت دراسة Lubis, Purnomo, Lado & Hung (2024) مراجعة منهجية للأدبيات للدراسات من عام 2018 إلى عام 2023، وفحصت العلاقة بين

الحوكمة الرقمية وأهداف التنمية المستدامة.، تم تحديد 52 مقالاً، تركز على هذه العلاقة. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الاتجاهات الحرجة والفجوات المعرفية في الأدبيات الحالية وتقديم رؤى حول كيفية مساهمة الحوكمة الرقمية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد توصلت النتائج إلى تقديم اتجاهات بحثية مستقبلية لتعزيز ممارسات الحوكمة. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تعزز بشكل كبير فهم دور الحوكمة الرقمية في التنمية المستدامة، هذا وقد سلطت دراسة (Xu and Dai (2024) الضوء على "تقييم قدرة الحكومة المحلية على الحوكمة الرقمية والتنمية المستدامة: دراسة حالة مقاطعة هونان"، ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية: مدخلات الموارد الأساسية، وإدارة الرأي العام عبر الإنترنت، وفعالية الخدمات الرقمية. واستخدمت البيانات الإحصائية لمؤشرات قدرة الحوكمة الرقمية لـ 14 مدينة في مقاطعة هونان الصينية خلال الفترة من 2018 إلى 2022 كدراسة حالة. وقد توصلت النتائج إلى أن قدرة الحكومة في هونان على الحوكمة الرقمية كانت في اتجاه تصاعدي بشكل عام. إلا أن هناك تفاوتات إقليمية ملحوظة في قوة الحوكمة الرقمية عبر المناطق الغربية والشمالية والوسطى والجنوبية من هونان، لا سيما فيما يتعلق بفعالية الخدمات الرقمية، والتي تشكل العائق الأكثر أهمية أمام التحسين. كما هدفت دراسة (Sorin, Cătălin, Bâgu & Călin (2024) إلى معرفة كيف يمكن للحكومة الرقمية المتكاملة في الإدارة العامة دعم التنمية المستدامة؟ لقد قدمت تأثيرات جائحة كوفيد-19 والتطورات التكنولوجية الحالية الفرصة لتحقيق ذلك. افترضت الدراسة أن رقمنة الإدارة العامة قد تسهل تحقيق الأهداف المتعلقة بالتنمية العالمية. وقد توصلت النتائج إلى أن رقمنة الإدارة العامة لديها إمكانات كبيرة لتعزيز الفعالية والانفتاح والمشاركة. وأن التكنولوجيا لديها القدرة أن تجعل المشاركة أسهل وتضمن الوصول المتساوي لجميع المواطنين. وكان الغرض من دراسة (Kumar and Rahma (2023) التعرف على تأثير الحوكمة الرقمية على المجتمع، تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيانات، وقد أظهرت النتائج أن الحكومة المحلية يجب أن تبدأ من تحديد وتحليل الحقائق على مستوى أساسي. الغرض من هذه المبادرة هو تسريع تقديم الخدمات الإلكترونية في البلاد مع تحسين الإنفاق الحكومي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، هذا وقد حاولت دراسة (Aftab (2021) استكشاف تأثير الحوكمة الرقمية على جودة التعليم العالي حالة جامعة أوروبا الوسطى. تم إجراء مقابلات متعمقة مع خبراء من أعضاء هيئة التدريس المختارين بالإضافة إلى دراسة المصادر المكتوبة للبيانات. استخدمت الدراسة استنتاجات الدراسات السابقة. كشفت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس ليسوا على دراية متعمقة بأدوات الحوكمة الرقمية.

(2-3) الدراسات التي تناولت التمكين الذي

وبمراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت التمكين الذي. قامت العديد من الدراسات بفحص تأثير التقنيات الرقمية، ولكن القليل منها قام بالتحقيق في الآليات الأساسية ومسارات تأثير التمكين الذي وجميع الدراسات أكدت على الدور الإيجابي الذي يلعبه التمكين الذي حال منحه. وفي هذا الإطار فحصت دراسة (Qiu et al. (2024) تأثير التمكين الذي على تشغيل العمالة في مؤسسات التصنيع: أدلة من الصين واستخدمت الدراسة بيانات عن شركات التصنيع المدرجة في أسواق الأسهم الصينية في شنغهاي وشننتشن من عام 2011 إلى عام 2020، وطبقت نموذج التأثير الثابت لاختبار العلاقة بين التمكين الذي وتشغيل العمالة، والآليات التي تقوم عليها هذه العلاقة. وتوصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها: أن التمكين الذي يزيد من تشغيل العمالة. ومع ذلك، فإن التأثيرات غير متجانسة: فالشركات ذات الحوكمة المؤسسية الأفضل والصناعة الأكثر تنافسية وبيئات الأعمال الإقليمية الأقل

ملاءمة تكون أكثر تحفيزاً لتحسين هيكل موارد العمالة لديها. من خلال اختبار المتانة واختبار نموذج تأثير الوساطة، وأن التمكين الذي يمكن أن يحسن رأس المال البشري للمؤسسة من خلال زيادة حجم الاقتصادات والكفاءة الإدارية، وخاصة توظيف موظفي البحث والتطوير والابتكار وموظفي الإدارة؛ كما يمكن أن يؤثر أيضاً على قدرة رأس المال البشري من خلال تحسين إنتاجية العوامل الإجمالية. بينما بحثت دراسة (Chen et al. (2024) التمكين الذي في مجال الصحة النفسية؛ وهدفت إلى تقييم آثار التدخلات القائمة على الإنترنت في تحسين الصحة العقلية والنفسية. تم البحث في سبع قواعد بيانات عن التدخلات القائمة على الإنترنت في هذا المجال من الصحة (المعرفة ومواقف ونوايا طلب المساعدة) والاضطرابات العقلية (الضيق العام والقلق والأعراض الاكتئابية). تم تضمين تسعة وعشرين دراسة مؤهلة شملت 11582 مشاركاً. أكدت هذه الدراسة في نتائجها على التأثيرات الواعدة للتدخلات القائمة على الإنترنت والتمكين الذي تحسن الصحة العقلية والنفسية كما سعت دراسة (Abdul Rahim, Jing, Li, & Rabeeu, 2024) إلى تقييم تأثير مبادرات التحول الرقمي التي تركز على الموظفين على أداء العمل: الدور الوسيط للتمكين الذي، وأشارت إلي رغبة الشركات في تحقيق التفوق في صناعاتها، تم جمع بيانات الاستقصاء من عينة مكونة من 214 موظفًا و89 مشرفًا مباشرًا لهم عبر أربع مؤسسات مصرفية في الصين. وتم إجراء تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات. وقد أظهرت نتائج الدراسة دعمًا للتأثير الإيجابي لكل من تدريب المهارات الرقمية ووصول الموظفين إلى المنصات الرقمية في مكان العمل على أداء الوظيفة وكذلك الدور الوسيط للتمكين الرقمي للموظفين.

(3-3) الدراسات التي تناولت استراتيجية الرقابة الإدارية

ومراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت استراتيجية الرقابة الإدارية لم يتغير الأمر كما هو الحال في دراسات الحوكمة الرقمية والتمكين الذي حيث ربطتها بمتغيرات (الأداء - تحول الرقابة الإدارية من تقليدية إلى استراتيجية مركزية في أوقات الأزمات)، في هذا المضمار نجد أن دراسة (Fachrudin et al. (2024) أكدت علي أن هناك فجوة قائمة في الأدبيات المتاحة فيما يتعلق بنظرة عامة شاملة لأبحاث استراتيجية الرقابة الإدارية. في هذا السياق نجد أن دراسة (Chand, Awasthi & Bhatt (2025) كان هدفها التعرف علي تأثير استراتيجية الرقابة الإدارية على الأداء للبنوك التجارية النيبالية، وتناولت المكونات الرئيسية مثل الميزانية، وتقييم المخاطر، والمراقبة والإشراف، والمعلومات والاتصالات، وبيئة الرقابة. تم جمع البيانات من 371 مديرًا وموظفًا في سبعة بنوك في كاتماندو باستخدام استبيان. وقد كشفت النتائج أن بيئة الرقابة القوية والمراقبة الفعالة تعمل على تعزيز الأداء بشكل كبير داخل القطاع. وناقشت دراسة (Snoussi and Elhamma (2025) تحول الرقابة الإدارية من تقليدية إلى استراتيجية مركزية في أوقات الأزمات. ركزت الدراسة على ثلاثة مجالات أساسية: تأثير آليات الرقابة الإدارية على الأداء التنظيمي؛ ودورها في تسهيل التكيف في سياق الأزمة؛ وتأثير تبني أدوات الرقابة الجديدة على الاتجاه الاستراتيجي للشركة. استخدمت الدراسة نهجًا كميًا ويستند إلى عينة من 97 شركة عبر قطاعات وأحجام مختلفة، مما يضمن تمثيلًا متنوعًا من خلال أخذ العينات العشوائية غير الطبقية. وقد تثبت نتائج هذه الدراسة أن الرقابة الإدارية هي عامل رئيس في تعزيز الأداء والمرونة التنظيمية وتنفيذ استراتيجية استباقية. وأن التقنيات التكنولوجية المتقدمة تمكن المنظمات من توقع المخاطر واغتنام الفرص وتعزيز ميزتها التنافسية أثناء الأزمات. هذا وقد طورت دراسة (Fachrudin et al. (2024). ملخص لأحدث التحقيقات حول العلاقة بين أبحاث الرقابة الإدارية. لتحقيق

هدفه، تم الحصول على البيانات من قاعدة بيانات Scopus من عام 2003 إلى عام 2023. وقد أظهرت النتائج أن الرقابة الإدارية تشكل أهمية كبيرة في دمج قضايا الاستدامة في عمليات صنع القرار.

علي ضوء ما تقدم، و بالاطلاع على البحوث ذات الصلة بمتغيرات البحث الحالي، تمثل الجانب الأكاديمي للمشكلة في وجود بعض الفجوات البحثية التي حاول الباحثان من خلال بحثهما في تغطيتها، ويمكن استعراضها كما يلي:-

- بمراجعة الأدبيات البحثية التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الحالي وجدنا أنها تناولت الحوكمة الرقمية وربطها ببعض المتغيرات خلاف متغيرات البحث الحالي مثل (دورها في دعم التنمية المستدامة- تحسين الإدارة الأكاديمية- والإدارة العامة- تأثير الحوكمة الرقمية على المجتمع - جودة التعليم العالي)، ولكن لم تتطرق دراسة واحدة في محاولة الربط بين الحوكمة الرقمية والتمكين الذي واستراتيجية الرقابة الإدارية، كما قامت العديد من الدراسات بفحص تأثير التقنيات الرقمية، ولكن القليل منها قام بالتحقيق في الآليات الأساسية ومسارات تأثير التمكين الذي على (تشغيل العمالة- الرعاية الصحية- أداء العمل). وكذلك الأمر بالنسبة لاستراتيجية الرقابة الإدارية ربطها بمتغيرات (الأداء- تحول الرقابة الإدارية من تقليدية إلى استراتيجية مركزية في أوقات الأزمات) ويغلب على الدراسات الجانب الوصفي وليس التحليلي، وهذا يُعد فجوة سعى البحث الحالي في تغطيتها، والجدير بالذكر ومن خلال تناول الدراسات التي تناولت استراتيجية الرقابة الإدارية أكدت علي أن الرقابة الإدارية هي عامل رئيس في تعزيز الأداء والمرونة التنظيمية وتنفيذ استراتيجية استباقية، والترابط المتبادل بين الرقابة الإدارية والأداء التنظيمي، وبناء علي ذلك اعتبر الباحثان هذا فجوة بحثية يجب تغطيتها.

- وأخيراً نجد أن جميع البحوث التي تم تناولها أوضحت أهمية التأكيد علي الدور الإيجابي للحوكمة الرقمية في تعزيز الشفافية، وتحجيم الفساد، وتحسين كفاءة (Firman, 2024). والدور الإيجابي والمحوري الذي يلعبه التمكين الذي، بالإضافة إلي الدور الفاعل لاستراتيجية الرقابة الإدارية، ولأهمية تلك الأبعاد حرص الباحثان علي تناولهم.

علي ضوء ما سبق عرضه لمشكلة البحث وأهدافه، وبناء على الأدبيات السابقة في مجال متغيرات البحث تم إشتقاق الفروض البحثية التالية:

- الفرض الأول: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على التمكين الذي.
- الفرض الثاني: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية.
- الفرض الثالث: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الذي على استراتيجية الرقابة الإدارية.
- الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي للحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة بتوسيط التمكين الذي.

(4) مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث في 3 مراكز ضريبية مدمجة وهم مركز كبار ممولين أول، مركز كبار مهين حرة، و مركز متوسطي الممولين كما هو موضح في جدول (1) بلغ عدد العاملين بها 1088 عامل حيث انهما تضم أكبر الشركات من كل المحافظات والتي يتم الاعتماد عليها لتحقيق الحصيلة الضريبية كما تتميز بـكبر حجم الملفات الموجودة بها. وتم تحديد حجم العينة من خلال موقع survey system كما هو موضح في الشكل (1):

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

شكل 1: تحديد حجم العينة

المصدر: <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

ويوضح جدول (1) عدد العاملين وحجم العينة المحسوبة بالمراكز الضريبية بمجال البحث:

جدول 1: عدد العاملين بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب بالقاهرة وتوزيعها

العينة الفعلية	العينة المحسوبة	نسبة	عدد العاملين	المركز الضريبي
166	167	%59	642	مركز كبار الممولين أول
39	40	%14	148	مركز كبار مهين حرة
75	77	%27	298	مركز متوسطي الممولين
280	284	%100	1088	المجموع

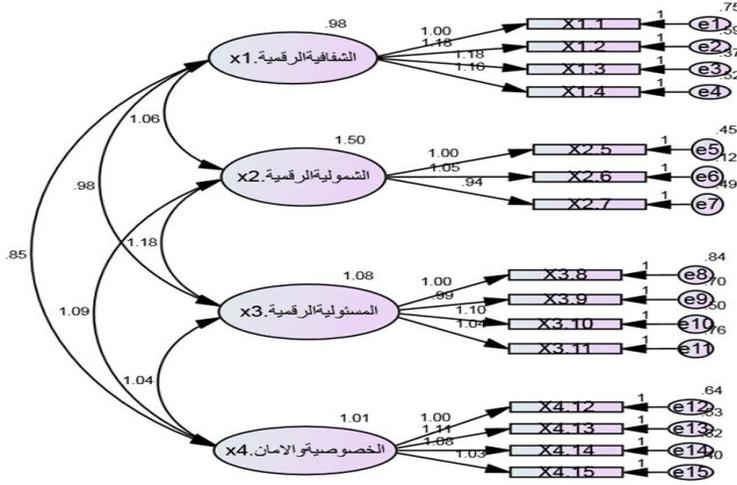
(5) نتائج البحث الميداني

(1-5) تقييم مقاييس البحث

للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بنائها تم تقييم هذه المقاييس باستخدام كل من التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق لكل من الحوكمة الرقمية والتمكين الذكي واستراتيجية الرقابة الادارية وذلك باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ومقاييس الصدق والثبات وذلك علي النحو التالي:

(1-1-5) التحليل العاملي التوكيدي ومعاملات الثبات والصدق للحوكمة الرقمية

يعرض شكل (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس الحوكمة لرقمية:



شكل 2: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات أبعاد الحوكمة الرقمية

- معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

يمكن التحقق من جودة التوفيق الكلية لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الحوكمة الرقمية على النحو التالي:

جدول 2: معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي لمتغير الحوكمة الرقمية

المؤشرات	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
كا2 المعيارى	*203.543	5 <
جودة التوفيق (Goodness Of Fit Index): GFI	0.743	0.7 <
جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index): CFI	0.944	0.9 <
الجذر التربيعى لمتوسط مربعات البواقي: RMR	0.098	0.1 >
الجذر التربيعى لمتوسط مربع خطأ التقدير: RMSEA	0.076	0.1 >

* دالة عند معنوية 0.01

يتضح من جدول (2) أن: معظم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج مستوفاة للقبول المخصص لها، أي أن النموذج الهيكلي لمتغير الحوكمة الرقمية صالح من حيث المطابقة. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المعاملات المعيارية للعبارات معنوية، وهو ما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله. ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الحوكمة الرقمية من خلال توضيح معاملات التقدير المعياري، والخطأ المعياري، واختبار قيمة المسار C.R، ومستوى المعنوية لكل مسار.

جدول 3: نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات أبعاد الحوكمة الرقمية

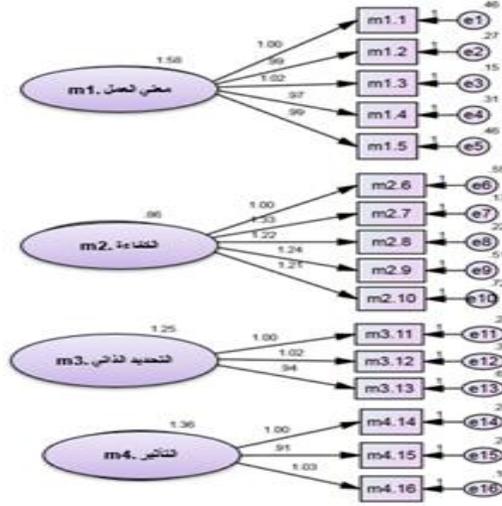
أبعاد الحوكمة الرقمية	العبارة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة C.R	مستوى المعنوية
الشفافية الرقمية	X1.1	0.752	1			
	X1.2	0.835	1.176	0.081	14.600	**0.001
	X1.3	0.887	1.18	0.075	15.662	**0.001
	X1.4	0.846	1.161	0.078	14.820	**0.001
الشمولية الرقمية	X2.5	0.877	1			**0.001
	X2.6	0.866	1.046	0.041	25.784	**0.001
	X2.7	0.853	0.936	0.047	19.818	**0.001
المسنولية الرقمية	X3.8	0.749	1			**0.001
	X3.9	0.776	0.991	0.072	13.825	**0.001
	X3.10	0.850	1.102	0.072	15.373	**0.001
	X3.11	0.776	1.037	0.075	13.822	**0.001
الخصوصية والامان	X4.12	0.782	1			**0.001
	X4.13	0.837	1.114	0.071	15.686	**0.001
	X4.14	0.886	1.084	0.064	16.921	**0.001
	X4.15	0.852	1.028	0.064	16.069	**0.001

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01

من جدول (3): اتضح من نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي ارتفاع مؤشرات جودة توفيق النموذج، مما لا يستدع حذف أي عبارة، جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، حيث جاءت جميع العبارات بمستوى تحميل أكبر من (0.5)، وتراوح بين (0.749، 0.887)، ويصبح مقياس الحوكمة الرقمية في صورته النهائية مكون من 15 عبارة.

(2-1-5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التمكين الذاتي

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع أبعاد وعبارات التمكين الذاتي المكون من 16 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد هي قيمة العمل: ويرتبط به 5 عبارات، الفاعلية الذاتية: ويرتبط به 5 عبارات، المرونة في العمل: يرتبط به 3 عبارات، التأثير في القرارات ويرتبط به 3 عبارات، ويمكن عرض النتائج في الشكل (2):



شكل 2: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارة أبعاد التمكين الذاتي

- معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

يمكن التحقق من جودة التوفيق الكلية لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التمكين الذاتي على النحو التالي:

جدول 4: معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي لمتغير التمكين الذاتي

المؤشرات	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
ك2 المعيارى	2129.252	$5 <$
جودة التوفيق (Goodness Of Fit Index): GFI	0.964	$0.7 <$
جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index): CFI	0.972	$0.9 <$
الجذر التربيعى لمتوسط مربعات البواقي: RMR	0.052	$0.1 >$
الجذر التربيعى لمتوسط مربع خطأ التقدير: RMSEA	0.046	$0.1 >$

يتضح من جدول (4): أن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج مستوفاة للقبول المخصص لها، أي أن النموذج الهيكلي لمتغير التمكين الذاتي صالح من حيث المطابقة وهو ما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

ويوضح جدول (5) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد التمكين الذاتي لكل مسار.

جدول 5: نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات أبعاد التمكين الذاتي

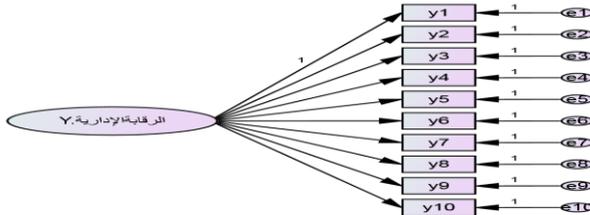
أبعاد التمكين الذاتي	المعنى	المعلمات	المعاملات غير المعيارية	الخطأ المعياري	المسار C.R	مستوى المعنوية
معنى العمل	m1.1	0.782	1			
	m1.2	0.864	0.989	0.041	23.908	**0.001
	m1.3	0.747	1.02	0.039	26.27	**0.001
	m1.4	0.864	0.967	0.042	23.036	**0.001
	m1.5	0.757	0.992	0.046	21.35	**0.001
الكفاءة	m2.6	0.771	1			
	m2.7	0.649	1.331	0.071	18.686	**0.001
	m2.8	0.714	1.22	0.068	18.038	**0.001
	m2.9	0.561	1.241	0.077	16.089	**0.001
	m2.10	0.743	1.208	0.081	14.833	**0.001
التحديد الذاتي	m3.11	0.878	1			
	m3.12	0.622	1.021	0.05	20.579	**0.001
	m3.13	0.824	0.937	0.056	16.882	**0.001
	m4.14	0.717	1			
	m4.15	0.721	0.909	0.038	23.979	**0.001
التأثير	m4.16	0.697	1.03	0.038	26.97	**0.001

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01

من جدول (5): اتضح من نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي ارتفاع مؤشرات جودة توفيق النموذج، مما لا يستدع حذف أي عبارة، جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5. ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات القائمة الخاصة بمتغير التمكين. حيث جاءت جميع العبارات بمستوى تحميل أكبر من (0.5)، وتراوح بين (0.561، 0.887)، ويصبح مقياس التمكين الذاتي في صورته النهائية مكون من 16 عبارة.

(3-1-5) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجيات الرقابة الإدارية

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لعبارات متغير الرقابة الإدارية المكون من 10 عبارات. ويمكن عرض النتائج في الشكل التالي:



شكل 3: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس استراتيجيات الرقابة الإدارية

– معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

التحقق من جودة التوفيق الكلية لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس استراتيجية الرقابة الإدارية على النحو التالي:

جدول 6: معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي لتغير استراتيجية الرقابة الإدارية

المؤشرات	قيمة المؤشر	القيمة المعيارية
ك2 المعيارى	802.112	5 <
جودة التوفيق (Goodness Of Fit Index): GFI	0.916	0.7 <
جودة التوفيق المقارن (Comparative Fit Index): CFI	0.978	0.9 <
الجذر التربيعى لمتوسط مربعات البواقي: RMR	0.095	0.1 >
الجذر التربيعى لمتوسط مربع خطأ التقدير: RMSEA	0.080	0.1 >

يتضح من جدول (6) جميع مؤشرات جودة المطابقة للنموذج مستوفاة للقبول المخصص لها، أي أن النموذج الهيكلي لتغير الرقابة الإدارية صالح من حيث المطابقة وهو ما يدل على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

ويوضح جدول (7) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الرقابة الإدارية:

جدول 7: نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس استراتيجية الرقابة الإدارية

عبارات الرقابة الإدارية	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	المسار C.R	مستوى المعنوية
y1	0.862	1			
y2	0.903	0.925	0.043	21.578	**0.001
y3	0.888	0.912	0.044	20.869	**0.001
y4	0.762	0.776	0.049	15.842	**0.001
y5	0.741	0.759	0.05	15.167	**0.001
y6	0.802	0.85	0.049	17.256	**0.001
y7	0.849	0.892	0.047	19.106	**0.001
y8	0.885	0.966	0.047	20.718	**0.001
y9	0.892	1.01	0.048	21.06	**0.001
y10	0.865	0.978	0.049	19.775	**0.001

** دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01

يتضح من جدول (7) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي ارتفاع مؤشرات جودة توفيق النموذج، مما لا يستدع حذف أي عبارة، جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات الاستقصاء، حيث جاءت جميع العبارات بمستوى تحميل أكبر من (0.5) وتراوحت بين (0.741، 0.903)، ويصبح مقياس الرقابة الإدارية في صورته النهائية مكون من 10 عبارات. ويوضح الجدول التالي معالم الثبات والصدق:

جدول 8: معامل الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	متغيرات البحث	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المتغير المستقل: الحوكمة الرقمية			
1	الشفافية الرقمية	0.817	0.903
2	الشمولية الرقمية	0.832	0.912
3	المسئولية الرقمية	0.802	0.895
4	الخصوصية والامان	0.812	0.901
	إجمالي متغير الحوكمة الرقمية	0.840	0.916
المتغير الوسيط: التمكين الذاتي			
1	معنى العمل	0.824	0.907
2	الكفاءة	0.801	0.894
3	التحديد الذاتي	0.792	0.889
4	التأثير	0.807	0.915
	إجمالي متغير التمكين	0.839	0.915
المتغير التابع: استراتيجية الرقابة الإدارية			
	إجمالي متغير الرقابة الإدارية	0.848	0.920
	إجمالي متغيرات: أثر الحوكمة الرقمية على الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذاتي	0.854	0.924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss

يتضح من جدول (8) ان القيم للمتغيرات تراوحت بين (0.792 و 0.924). مما يؤكد ثبات المقياس والقدرة علي الاعتماد عليه.

(2-5) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

يتناول الباحثان في هذا الجزء مناقشة استجابات عينة البحث الفعلية حول مقاييس البحث كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 9: المتوسطات والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد البحث

الأبعاد*	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1- الشفافية الرقمية	3.27	1.18	%65.4
2- الشمولية الرقمية	2.99	1.26	%59.8
3- المسئولية الرقمية	3.25	1.14	%65
4- الخصوصية والامان	3.30	1.12	%66
إجمالي أبعاد الحوكمة الرقمية	3.21	1.09	%64.2
1- معنى العمل	3.22	1.27	%64.4
2- الكفاءة	3.32	1.15	%66.4
3- التحديد الذاتي	2.88	1.16	%57.6
4- التأثير	3.27	1.17	%65.4
إجمالي أبعاد التمكين الذاتي	3.16	1.11	%63.2
إجمالي استراتيجية الرقابة الإدارية	3.25	1.05	%65

ويتضح من جدول (9):

- أن آراء العينة تتصف بالموافقة على إجمالي أبعاد (الحوكمة) وإن أهم أبعاد الحوكمة الرقمية موافقة على الترتيب (الخصوصية والامان)، (الشفافية الرقمية)، ثم (المسئولية الرقمية)، (الشمولية الرقمية) وذلك وفقاً للمتوسطات الحسابية وذلك لان طبيعة بيانات العملاء لابد أن تتمتع بدرجة كبيرة من الخصوصية والحفاظ علي سرية العملاء ويتم العمل بالمراكز الضريبية وفقاً لإطار قانوني واخلاقيات المهنة.
- وجود اتفاق بين الآراء على اتجاههم الإيجابي على إجمالي أبعاد التمكين الذي وأظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن أهم أبعاد التمكين موافقة على الترتيب (الكفاءة)، (التأثير)، (معني العمل)، (التحديد الذاتي) حيث يحث التمكين الذي العاملين علي التعبير عن آرائهم في العمل ويعزز التمكين من سهولة اتخاذ القرارا وفق للقوانين واللوائح.
- جاءت استجابات العاملين بالموافقة الايجابية علي الرقابة الادارية المطبقة حيث أن المراكز الضريبية تتعامل مع رجال اعمال وطبيعة عملهم تحتاج إلي اتقان ورقابة عالية وشفافية في المعاملات وذلك لطبيعة البيانات المستخدمة.

(3-5) اختبار فروض البحث

لإثبات صحة فروض البحث تم قياس العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات ثم تم استخدام تحليل المسار Path analysis وهو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية لقياس التأثير بين المتغيرات وقد تم استخدام برنامج (SPSS,26) و (AMOS,23) قياس العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط كما يوضحها الجدول التالي:

جدول 10: مصفوفة الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث

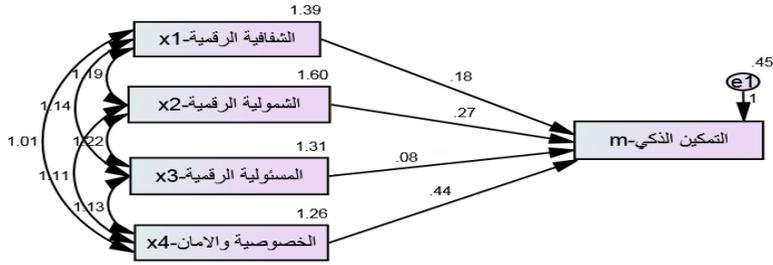
المتغيرات	x1	x2	x3	x4	X	m1	m2	m3	m4	M	y
الشفافية الرقمية	-										
الشمولية الرقمية	*0.50										
المسئولية الرقمية	*0.44	*0.63									
الخصوصية والامان	*0.56	*0.58	*0.48								
الحوكمة الرقمية	*0.91	*0.92	*0.95	*0.91							
معني العمل	*0.59	*0.66	*0.67	*0.77	*0.72						
الكفاءة	*0.70	*0.69	*0.66	*0.67	*0.73	*0.81					
التحديد الذاتي	*0.70	*0.73	*0.71	*0.68	*0.76	*0.72	*0.85				
التأثير	*0.63	*0.68	*0.65	*0.68	*0.71	*0.88	*0.88	*0.81			
التمكين الذي	*0.70	*0.73	*0.72	*0.75	*0.78	*0.92	*0.94	*0.90	*0.96		
الرقابة لإدارية	*0.73	*0.76	*0.68	*0.69	*0.77	*0.75	*0.87	*0.81	*0.86	*0.88	

* مستوي المعنوية 0.05 فاقل.

من جدول (10) يتبين وجود علاقات ارتباط ايجابية بين جميع ابعاد متغيرات البحث، حيث معاملات الارتباط جميعها ايجابية عند مستوي معنوية 0.05 فاقل.

(1-3-5) نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول علي أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية علي التمكين الذكي" ولإثبات صحة الفرض الأول تم استخدام تحليل المسار Path analysis وهو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية لقياس التأثير بين المتغيرات وقد تم استخدام برنامج (AMOS,23) وذلك كمايلي :



Chi square 0.001, CFI=0.999, GFI=0.988, RMR= .073, RMSEA=0.072

شكل 4: النموذج الهيكلي لمسارات تأثير أبعاد الحوكمة الرقمية على التمكين الذكي

- معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج ومن الشكل السابق يتضح أن جميع المؤشرات ضمن الحد المقبول حيث بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.98 وبلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) 0.99. مما يدل على جودة توفيق النموذج وأنه يفسر العلاقة بدرجة جيدة.

- تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنويتها لتفسير العلاقات بين أبعاد الحوكمة والتمكين على النحو التالي:

جدول 11: تقديرات معاملات المسار بالنموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها

المسار	التقدير المعيارى	الخطأ المعيارى	قيمة "C.R"	مستوى المعنوية	الدلالة	R ²
→ الشفافية الرقمية	0.176	0.067	2.630	**0.01	دالة	%63.7
→ الشمولية الرقمية	0.274	0.062	4.411	**0.01	دالة	
→ المسئولية الرقمية	0.080	0.093	0.850	0.39	غيردالة	
→ الخصوصية والامان	0.439	0.077	5.720	**0.01	دالة	

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

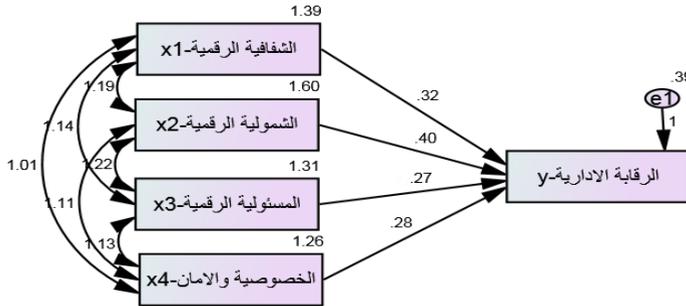
يتضح من جدول (11) ما يلي:

- يوجد تأثير ايجابي معنوي بين إجمالي أبعاد الحوكمة على التمكين الذكي، وتفسر (63.7%) من التغير الكلي في التمكين.
 - ترتيب تأثير أبعاد المتغير المستقل الحوكمة الرقمية بحسب درجة التأثير (الخصوصية والأمان، الشمولية الرقمية، الشفافية الرقمية) على التمكين الذكي عند مستوى معنوي أقل من (0.05) على الترتيب.
 - المسؤولية الرقمية ليس لها تأثير معنوي على التمكين الذكي، عند مستوى معنوي أكبر من (0.05).
- نستنتج مما سبق قبول الفرض الأول جزئيا الذي ينص على: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على التمكين

(2-3-5) نتائج الفرض الثاني

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية.

ولإثبات صحة الفرض الثاني تم استخدام تحليل المسار Path analysis وهو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية لقياس التأثير بين المتغيرات وقد تم استخدام برنامج (AMOS,23) كما يلي :



Chi square 0.001, CFI = .999, GFI = .999, RMR = .085, RMSEA = .071

شكل 5: النموذج الهيكلي لمسارات تأثير أبعاد الحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية

- معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

من الشكل رقم (5) يتضح أن جميع المؤشرات ضمن الحد المقبول حيث بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.99 وبلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) 0.99، مما يدل على جودة توفيق النموذج وأنه يفسر العلاقة بدرجة جيدة.

- تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنوياتها لتفسير العلاقات بين أبعاد الحوكمة الرقمية واستراتيجية الرقابة الإدارية على النحو التالي:

جدول 12: تقديرات معاملات المسار بالنموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنوياتها

R ²	الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة "C.R."	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار	
%64.3	دالة	**0.01	5.165	0.063	0.324	الشفافية الرقمية	→
	دالة	**0.01	6.919	0.058	0.403	الشمولية الرقمية	→
	دالة	**0.01	3.120	0.088	0.273	المسئولية الرقمية	→
	دالة	**0.01	3.940	0.072	0.283	الخصوصية والامان	→

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

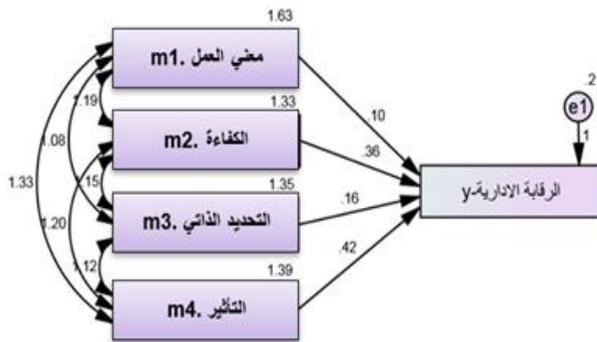
يتضح من الجدول رقم (12) ما يلي:

- يوجد تأثير ايجابي معنوي بين إجمالي أبعاد الحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية، وتفسر (%64.3) من التغير الكلي في استراتيجية الرقابة الإدارية.
- ترتيب أبعاد الحوكمة الرقمية بحسب درجة التأثير على الرقابة الإدارية كالاتي (الشمولية الرقمية)، (الشفافية الرقمية)، (الخصوصية والامان)، (المسئولية الرقمية) على الترتيب.
- النتيجة: قبول الفرض الثاني الذي ينص على: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة.

(3-3-5) نتائج اختبار الفرض الثالث

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الذاتي على استراتيجية الرقابة الإدارية.

لإثبات صحة الفرض تم استخدام تحليل المسار كمايلي :



Chi square 0.001, CFI = .999, GFI = .966, RMR = .081, RMSEA = .070

شكل 6: النموذج الهيكلي لمسارات تأثير أبعاد التمكين الذاتي على استراتيجية الرقابة الإدارية

– معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

من الشكل رقم (6) يتضح أن جميع المؤشرات ضمن الحد المقبول حيث بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.96 وبلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) 0.99، مما يدل على جودة توفيق النموذج وأنه يفسر العلاقة بدرجة جيدة.

– تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنويتها لتفسير العلاقات بين أبعاد التمكين الذاتي واستراتيجية الرقابة الإدارية على النحو التالي:

جدول 13: تقديرات معاملات المسار بالنموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها

R ²	المسار	التقدير المعياري	الخطأ المعياري	قيمة "C.R"	مستوى المعنوية	الدلالة
80.9%	→ معني العمل	0.097	0.047	2.060	*0.03	دالة
	→ الكفاءة	0.364	0.06	6.108	**0.01	دالة
	→ التحديد الذاتي	0.160	0.048	3.355	**0.01	دالة
	→ التأثير	0.419	0.066	6.371	**0.01	دالة

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، * دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.05).

ويتبين من جدول (13):

– يوجد تأثير ايجابي معنوي بين إجمالي أبعاد التمكين الذاتي على استراتيجية الرقابة الإدارية، وتفسر (80.9%) من التغيير الكلي في استراتيجية الرقابة الإدارية.

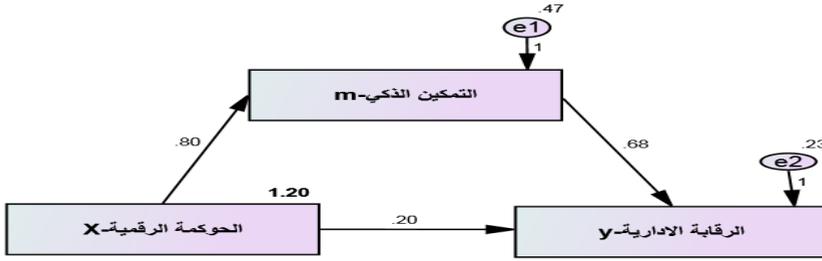
– ترتيب أبعاد التمكين الذاتي بحسب درجة التأثير على الرقابة الإدارية كالتالي: (التأثير)، (الكفاءة)، (التحديد الذاتي)، (معني العمل) على الترتيب.

نستنتج قبول الفرض الثالث الذي ينص على: وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الذاتي على استراتيجية الرقابة.

(4-3-5) نتائج اختبار الفرض الرابع

– يوجد تأثير معنوي للحوكمة الرقمية على استراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذاتي.

تم استخدام تحليل SEM نمذجة المعادلات الهيكلية لقياس التأثير المباشر وغير مباشر بين الحوكمة والرقابة الإدارية من خلال توسيط التمكين الذاتي. حيث يتكون النموذج الهيكلي من متغيرات داخلية مشاهدة تشمل (المتغير التابع الرقابة الإدارية، والمتغير الوسيط التمكين)، متغيرات خارجية وتشمل المتغير المستقل الحوكمة، متغيرات داخلية غير مشاهدة: وتشمل أخطاء القياس لأبعاد المتغير التابع والوسيط. ويوضح الشكل (7) النموذج الهيكلي لمسارات التمكين الذاتي بين الحوكمة الرقمية والرقابة الإدارية.



Chi square 0.001, CFI = .999, GFI = .929, RMR = .068, RMSEA = .092

شكل 7: يوضح تأثير التمكين الرقمي على العلاقة بين الحكومة الرقمية والتمكين الرقمي والرقابة الادارية

- معايير تقييم جودة توفيق النموذج الهيكلي

لا يمكن الجزم بمعنوية معاملات المسار في النموذج المقترح النهائي حتى يتسنى التحقق من جودة التوفيق الكلية للنموذج، حيث ثبت أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي مقبولة إحصائياً حيث بلغ مؤشر جودة التوافق (GFI) 0.92 وبلغت قيمة مؤشر جودة التوافق المقارن (CFI) 0.99، مما يدل على جودة توفيق النموذج.

- تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات

تم تقييم معاملات المسارات المعيارية وغير المعيارية ومستوى معنويتها لتفسير العلاقة بين الحكومة والرقابة الادارية من خلال توسيط التمكين، على النحو التالي:

جدول 14: تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها

الاثار المعيارية الكلية المباشرة			الدلالة	مستوى المعنوية	قيم C.R	الخطأ المعياري	التقدير المعياري	المسار	
المباشرة	والغير مباشرة	الكلية							
0.801	-	0.801	دالة	**0.001	21.327	0.038	0.801	التمكين الرقمي	←--
0.679	-	0.679	دالة	**0.001	16.248	0.042	0.676	التمكين الرقمي	←--
0.744	0.542	0.202	دالة	**0.001	4.780	0.042	0.202	الرقابة الادارية	←--
$R^2 = 79.4\%$									

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

يتضح من جدول (14) ما يلي:

- المتغير المستقل (الحوكمة الرقمية)، له تأثير معنوي علي المتغير الوسيط (التمكين الذكي)، المتغير الوسيط (التمكين) له تأثير معنوي علي المتغير التابع (الرقابة الإدارية)، المتغير المستقل (الحوكمة) له تأثير معنوي على المتغير التابع (الرقابة الإدارية)، وجميع القيم دالة حيث جاءت عند مستوى معنوية أقل من (0.05).
- التأثيرات المباشرة: جاءت نتائجها جيدة وجميعها تأثيرات ايجابية، حيث يوجد تأثير مباشر بين الحوكمة الرقمية والتمكين الذكي بقيمة 0.801، يوجد تأثير مباشر بين التمكين والرقابة الإدارية بقيمة 0.679، يوجد تأثير مباشر بين الحوكمة والرقابة الإدارية بقيمة 0.202.
- التأثيرات الغير المباشرة: يوجد تأثير غير مباشر بين الحوكمة الرقمية والرقابة الإدارية بقيمة 0.542.
- التأثيرات الكلية: التأثير الكلي بين التمكين والحوكمة بقيمة 0.801، التأثير الكلي بين الرقابة الإدارية والتمكين بقيمة 0.679، وبذلك أصبح التأثير الكلي بين الحوكمة والرقابة الإدارية بقيمة 0.744.
- بتوسيط التمكين زادت قوة التأثير بين الحوكمة والرقابة الإدارية من (0.202) الى (0.744) بتأثير غير مباشر للتمكين.
- أوضحت النتائج أن تأثير التمكين يفسر العلاقة ويدعم تأثير الحوكمة، وبذلك ثبت وجود تأثير ايجابي جيد للتمكين في العلاقة بين الحوكمة والرقابة الإدارية.
- النتيجة: قبول الفرض الرابع الذي ينص على: وجود تأثير معنوي للحوكمة الرقمية على الرقابة الادارية بتوسيط التمكين.

(6) مناقشة النتائج والتوصيات

وفيما يلي خلاصة النتائج من واقع مناقشة اختبار صحة فروض البحث والتوصيات المقترحة بشأنها:

(1-6) مناقشة نتائج البحث الميداني

- هناك وضوح لدي عينة البحث لاهمية تطبيق الحوكمة الرقمية وفوائده إذا بلغ المتوسط الحسابي له 3.21 ذلك لمدي اهتمام المصلحة لتطبيق الحوكمة الرقمية التي ستؤدي من شفافية العمل وسرعة تأدية الخدمات وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Xu and Dai, 2024). وبما يتماشى مع الخطط الاستراتيجية لمصلحة الضرائب ووجود قواعد وآليات اخلاقية معلنة لجميع العاملين .
- تؤكد النتائج وفقا لرأي العاملين لابعاد التمكين بمتوسط حسابي 3.61 حيث إن المصلحة تهتم بتبادل الخبرات الرقمية وتدريبهم علي اساليب العمل الجديدة ويكسر التمكين الذكي الروتين في العمل ويساهم علي تحسين مرونة الأداء وتحسن كفاءة القرارات التشغيلية وبناء بيئة عمل مرنة تعزز التمكين وجاءت النتيجة متفقة مع دراسة (Abdul Rahim et al., 2024) ودراسة (Qiu et al., 2024).

-أوضحت النتائج بالنسبة لبعدها الرقابة الادارية بمتوسط حسابي قدره 3.25 للاهتمام بالرقابة علي المعاملات المالية ومراقبتها وتقليل المخاطر واستخدام اساليب رقابة مناسبة للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة وسير العمل بكفاءة وفاعلية وتتفق النتائج مع دراسة (Idrissi et al., 2024).

- تم قبول الفرض الأول في أغلب أجزائه بوجود تأثير إيجابي لابعاد الحوكمة علي التمكين بمعامل تحديد (63.7%) ويمكن ترتيبها كالاتي (الخصوصية والامان)، (الشمولية الرقمية)، (الشفافية الرقمية) ولا يوجد تأثير للمسئولية الرقمية علي التمكين الذكي

- تم قبول الفرض الثاني بوجود أثر إيجابي للحوكمة علي الرقابة الادارية ويمكن ترتيبها بحسب درجة التأثير على الرقابة الإدارية كالاتي(الشمولية الرقمية)، (الشفافية الرقمية)، (الخصوصية والامان)، (المسئولية الرقمية) بمعامل تحديد (64.3%)

- قبول الفرض الثالث بوجود أثر إيجابي لابعاد التمكين الذكي علي الرقابة الادارية وأظهرت النتائج التأثير بالترتيب (التأثير)، (الكفاءة)، (التحديد الذاتي)، (معني العمل) وبمعامل تحديد (80.9%).

- قبول الفرض الرابع وجود تأثير معنوي للحوكمة الرقمية على الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين بمعامل تحديد بلغ (79.4%) (التأثير الكلي بين التمكين والحوكمة بقيمة 0.801، التأثير الكلي بين الرقابة والتمكين بقيمة 0.679، وبذلك أصبح التأثير الكلي بين الحوكمة والرقابة بقيمة 0.744 وبتوسيط التمكين زادت قوة التأثير بين الحوكمة والرقابة من (0.202) الى (0.744) بتأثير غير مباشر للتمكين وأوضحت النتائج أن تأثير التمكين يفسر العلاقة ويدعم تأثير الحوكمة.

(2-6) التوصيات

فيما يلي جدول (15) والذي يوضح توصيات الدراسة، ويتبع ذلك آليات التنفيذ، ومن المسئول عن التنفيذ، الأثار المترتبة علي تنفيذ التوصيات، ومدة التنفيذ.

جدول 15: برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الأثار المترتبة علي تنفيذ التوصيات	مدة التنفيذ
1- توعية الموظفين والمستفيدين بأهمية الحوكمة الرقمية عبر حملات توعية وورش عمل مستمرة.	- عمل دورات تدريبية لتوعية العاملين حول الحوكمة الرقمية واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة. - تنظيم ورش عمل لاستخدام الادوات التكنولوجية الحديثة - العمل علي استقطاب الأشخاص الذين لديهم رغبة في التطور والتطلع لكل ما هو جديد.	- الإدارة العليا والوسطي - إدارة التدريب. - إدارة الموارد البشرية.	- تعزيز ثقافة العاملين لاهمية استخدام اساليب حديثة ومتطورة في العمل - تشجيع العاملين علي الانخراط في العمل والقدرة علي مواجهة أي مشكلات متعلقة بالنظام الالكتروني الجديد. - اكتساب العاملين مهارات جديدة وتطوير كفاءاتهم وفعاليتهم التي تدعم الازدهار في العمل	- بصفة مستمرة

أثر الحوكمة الرقمية على إستراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذي

التوصية	آليات التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	الأثار المترتبة علي تنفيذ التوصيات	مدة التنفيذ
2- مساعدة العاملين والمتعاملين مع مصلحة الضرائب باستمرار وتحفيزهم من استخدام الأدوات الحديثة الرقمية واطلاعهم علي فوائد استخدامها لضمان تحسين العمل والحد من الإجراءات الورقية	- مساعدة المتخصصين والمدبرين للعاملين في حل اي مشكلة تقابلهم في النظام. - توعية العاملين والمتعاملين مع مصلحة الضرائب باستمرار عن اهمية التحول للحكومة الرقمية عن طريق الاعلانات وعلي موقع المصلحة الالكتروني.	- الادارة العليا والوسطي والاشرفية - ادارة مركز المعلومات واتخاذ القرار. - ادارة العلاقات العامة	- نشر ثقافة الرقمية الجديدة داخل المنظمة وخارجها. - تحقيق النظام الالكتروني الجديد فوائده وانتشار استخدامه والحد من التعاملات الورقية	- بصفة دورية
3- تشجيع العاملين بالمصلحة علي تقديم مقترحات أو أي شكوي تقابلهم أثناء العمل لتحسين العمليات الرقمية والاستفادة من خبراتهم في تطوير الأنظمة.	- الاستماع للعاملين والمتعاملين والوقوف علي أي مشكلات تقابلهم والعمل علي حلها - تبني نماذج عمل مرنة وإدخال تطبيقات ذكية لدعم الأداء	- الادارة العليا والوسطي - ادارة البحوث الفنية. - ادارة التخطيط والمتابعة	- ارتباط العاملين واحساسهم بعملية التواصل المستمرة وحل مشكلاتهم ستساهم في حل أي عقبات تقابلهم في العمل ويعزز من ادائهم.	- بصفة مستمرة
4- مراجعة السياسات الأمنية بشكل دوري لضمان حماية البيانات الشخصية والمتعلقة بمصلحة الضرائب.	- الحفاظ علي الأمن السيبراني للأجهزة وتطبيق أحدث التقنيات لحماية للبيانات. - استخدام أحدث أنواع البرامج لحماية البيانات. - العمل علي النسخ الاحتياطي المستمر للبيانات.	- ادارة أمن المعلومات	- الحفاظ علي النظام وسرية المعلومات.	- بصفة دائمة
5- العمل على تطوير أنظمة الرقابة الإدارية لضمان متابعة الأداء الفعلي والتخطيط السليم.	- استخدام برامج لتحليل الأداء وأنظمة التدقيق الرقمي.	- الادارة العليا والوسطي - ادارة الموارد البشرية. - الادارة الاشرفية	- معرفة الانحرافات في الاداء والعمل علي تصحيحها وعلاجها.	- بصفة مستمرة

(7) حدود البحث

تنقسم حدود البحث إلى:

(1-7) الحدود الموضوعية

اقتصر البحث علي متغيرات: الحوكمة الرقمية والتمكين الذكي واستراتيجية الرقابة الإدارية وتم الاعتماد علي قائمة الاستبيان لاثبات صحة الفروض لذلك يوصي الباحثان بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات أخرى مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي كمتغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة أخرى مثل السمعة التنظيمية وتنمية مستدامة واستخدام متغير وسيط آخر مثل الارتباط الوظيفي.

(2-7) الحدود المكانية

تمت الدراسة الحالية علي المراكز الضريبية بمصلحة الضرائب المصرية بمحافظة القاهرة- مصر، لذلك يوصي الباحثان بإعادة الدراسة علي منظمات أخرى مثل مصلحة الاحوال المدنية أو وزارة المالية.

(3-7) الحدود البشرية

تم جمعها والحصول عليها من العاملين بالمراكز الضريبية بمصلحة الضرائب، لذلك يوصي الباحثان بعمل دراسة علي مديري الادارة العليا والوسطي والاشرفية أو علي القيادات الإدارية فقط.

(4-7) الحدود الزمنية

قام الباحثان بجمع بيانات البحث الميداني باستخدام قائمة الاستبيان من ديسمبر 2024 حتي فبراير 2025 يوصي الباحثان بإعادة الدراسة في فترة مستقبلية لمتابعة مدي التطور في متغيرات الدراسة والعلاقات بينهما.

(8) الأبحاث المستقبلية

- إعادة تطبيق البحث الحالي علي قطاعات أخرى مثل البنوك والمستشفيات وغيرها
- تناول البحث أثر الحوكمة الرقمية علي استراتيجية الرقابة الادارية بتوسيط التمكين الذكي لذلك يوصي الباحثان بإعادة الدراسة باستخدام متغيرات مستقلة أخرى مثل الذكاء الاصطناعي أو القيادة الرقمية أو ممارسات الموارد البشرية الخضراء ويمكن تغيير المتغير التابع بأخر مثل الأداء الوظيفي أو التوازن بين الحياة والعمل او دوران العمل الطوعي.

المراجع

- Abdul Rahim, A., Jing, Z., Li, W. & Rabeeu, A. (2024). Assessing the Impact of Employee-centric Digital Transformation Initiatives on Job Performance: The Mediating Role of Digital Empowerment. *Strategic Management*, 29(2), 5-018
- Aftab, K. (2021). *Effect of Digital Governance on the Quality of Higher Education: The Case of Central European University.*, Master Thesis in Public Policy, School of Public Policy, Central European University, Hungary.
- Magcope, A., Peñamora, J., Caspe, R. A., Vigonte, F. & Abante, M. (2024). *Assessing the Utility of Digital Governance for Inter-Generational Public Sector Workers.* World Citi Colleges, Graduate School Department, Philippines, 1-8.
- Assyahri, W & Frinaldi, A. (2020). Work Culture of Digital Governance Impacting on Citizen Happiness Obtained by Department of Population and Civil Registration of Pariaman City. Magelang, Indonesia. 21(22): [DOI 10.4108/eai.21-10-2020.2311930](https://doi.org/10.4108/eai.21-10-2020.2311930).
- Sorin, B., Cătălin, C., R., Băgu, P. A. M. & Călin, A. M. (2024). Integrative Digital Governance: The Role of Public Administration in Promoting Sustainable Development amid Post-Pandemic Technological Innovations. Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence 2024, *Sciendo*, 725-732
- Chand, B., Awasthi, R. & Bhatt, B. (2025). Management Control Systems Practices in Nepalese Commercial Banks., *the BATUK: A Peer Reviewed Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(1), 42-56
- Chen, L., Rai, A., Hsieh, J., & Xu, S. (2021): How Does Intelligent Knowledge Empowerment Yield Payoffs? Uncovering The Adaptation Mechanisms and Contingency Role of Work Experience. *Information system Journal*, 1097.
- Chen, Q., Zhao, Z., Bao, J., Lin, J., Li, W. & Zang, Y. (2024). Digital Empowerment in Mental Health: A Meta-analysis of Internet-based Interventions for Enhancing Mental Health Literacy., *International Journal of Clinical and Health Psychology*,(24), 1-17
- Fachrudin, A., Setiawan, D., Djuminah, D. & Risfandy, T. (2024). Exploring the Recent Development of Management Control Systems Study., *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-22.
- Firman, B. (2024). Digital Governance Adopting: Exploring Drivers, Impacts, and Strategic Innovations Across Sectors., Proceedings of the 6th Open Society Conference (OSC 2024), *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 32-44

- Garcia-Estrella, C., & Bardales, D. (2025). Digital Governance Model for Peruvian University Academic Management., *Journal of Management World*, 1: 291-311
- Grigalashvili, V. (2023). Digital Government and Digital Governance: Grand Concept., *International Journal of Scientific and Management Research*, 60(2), 1-25
- Hanisch, H., Goldsby, M., Fabian, E. & Oehmichen, J. (2023). Digital Governance: A Conceptual Framework and Research Agenda., *Journal of Business Research* 162, Article 113777
- Idrissi, M. A., Oudda, Y. & Taouab, O. (2024): The Contribution of Management Control to Organizational Performance: A Literature Review., *International Journal of Academic, Finance, Auditing, Management & Economics*, 5 (3), 505-521
- John, S. (2015). The Integration of Information Technology in Higher Education: a study of faculty's attitude towards IT adoption in the Teaching Process., *Administration and Management* 60 (S1), 230-252.
- Kumar, R., Praveen, C. & Rahma, A. (2023): Digital Governance and its Impact on Society., *ASSEHR* 763, 209-213
- Kwilinski, A.; Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). The Coupling and Coordination Degree of Digital Business and Digital Governance in the Context of Sustainable Development. *Information System Journal*. 14(651), <https://doi.org/10.3390/info1412065>
- Lubis, S., Purnomo, P., Lado, A. & Hung, F. (2024). Electronic Governance in Advancing Sustainable Development Goals through Systematic Literature Review., *Discover Global Society*, 2(77), 1-22
- Matheus, R. Faber, R. Ismagilova, E. & Jansses, M. (2023): Digital transparency and the usefulness for open government. *International Journal of Information Management*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.10.2690>
- Manoharan, A.; Melitski, J. & Holzer, M. (2022). Digital Governance: An Assessment of performance and Best Practices. *Public Organization Review* .23, 265-283, <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8>
- Nguyen, A. (2022). Digital Inclusion: Social Inclusion in the Digital Age. *Handbook of Social Inclusion, Research & Practices in health and social care*, Springer Nature Switzerland
- Qiu, L., Duan, Y., Zhou, Y., Xu, F., Zheng, H., Cai, X. & Jiang, Z. (2024). "Impact of Digital Empowerment on Labor Employment in Manufacturing Enterprises: Evidence from China", *Heliyon* 10, Elsevier Ltd., 1-15
- Sharma, G., & Nepal, D. (2020). Digital Governance in Nepal. *Journal of Management Research* .12(3), <https://doi.org/10.5296/jmr.v12i3.17061>.

- Snoussi N. & Elhamma A. (2025). The Pivotal Role of Management Control in Times of Crisis: Enhancing Organizational Resilience and Strategic Adaptation., *European Scientific Journal, ESJ*, 21(1), 82-100
- Sun, C., Jiang, g. & Zhang, J. (2024). An Analysis of Hotspots, Subject Structure, and Emerging Trends in Digital Governance Research., *SAGE Open*, 1-19
- Trier, M.; Kundisch, D.; Beverungen, D. & Muller, O. (2023). Digital Responsibility. *Business & Information Systems Engineering Journal*, 65(4), 1-12
- Waldt, V. (2023): Preparing for Digital Governance: Mapping Competency Domains for Postgraduate Programs in Public Administration and Management., *Administration Publications*, 31(2), 91-112
- What is E-Governance. (n.d.). Retrieved from: <https://www.igi-global.com/dictionary/cyber-capability-framework/8702>
- Xu, X. & Dai, M. (2024): Evaluation of Local Government Digital Governance Ability and Sustainable Development: A Case Study of Hunan Province., *Sustainability*, (16), 6084, 1-29. <https://doi.org/10.3390/su16146084>
<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

The Impact of Digital Governance on Administrative Control Strategy with Digital Empowerment as a Mediating Variable – A Field Study

Dr. Basant Adel Ramadan El- Zaidi Dr. Yasser El-Sayed Ali Mohamed Shehata

Abstract

This study aims to examine the impact of electronic governance in its dimensions (transparency, inclusivity, responsibility, privacy & security) on both digital empowerment and administrative control strategy. Additionally, it sought to analyze the effect of digital empowerment dimensions (meaningfulness, self-determination, competence, and impact) on administrative control strategy and to assess the role of digital empowerment as a mediating variable in the relationship between electronic governance and administrative control strategy. The research was conducted on a sample of employees at tax centers within the Egyptian Tax Authority in Cairo Governorate. A survey questionnaire was distributed, and 280 valid responses were retrieved for statistical analysis. The data was analyzed, and the research hypotheses were tested using SPSS (Version 26) and AMOS (Version 23).

The findings revealed the following: digital governance has a statistically significant impact on both digital empowerment and administrative control strategy, digital empowerment has a positive effect on administrative control strategy, and digital governance significantly influences administrative control strategy through the mediating role of digital empowerment. The results further indicated that the presence of digital empowerment as a mediating variable strengthened the relationship between digital governance and administrative control strategy.

Based on these findings, several recommendations were proposed to enhance the efficiency and effectiveness of operations at tax centers at the Egyptian Tax Authority in Cairo.

Keywords

Digital Governance– Digital Empowerment– Administrative Control Strategy– Tax Centers at The Egyptian Tax Authority in Cairo.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

الزيادي، بسنت عادل رمضان، شحاتة، ياسر السيد علي محمد (2025). أثر الحوكمة الرقمية على إستراتيجية الرقابة الإدارية بتوسيط التمكين الذكي- دراسة ميدانية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 62(3)، 197-229.

