



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of higher education and scientific research  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
faculty of humanities and social sciences



قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية تبسة -"

تحت إشراف:

أ. جبلي فاتح

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

من إعداد:

• قريب المعترز بالله

• بوفرح نجوى

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ تعليم عالي	فيروز صولة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	فاتح جبلي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر ب	نور الدين بوراس

السنة الجامعية: 2023 / 2024



# شكر وتقدير

نتقدم بخالص الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى، المنعم بنعمه، المتفضل بآلائه، الذي أنار لنا دروب المعرفة، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ونزجي آيات الامتنان وعبارات الوفاء لأستاذنا الفاضل ومشرفنا الدكتور "جبلي فاتح"، فبتوجيهاته السديدة ونصائحه الثمينة، استطعنا أن نرسم ملامح هذه الدراسة ونضفي عليها روح الإقتان. لقد كان منارة علم تنير لنا الطريق.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرة، الذين تفضلوا بإمدادنا بملاحظاتهم القيمة وآرائهم السديدة، فكانت بمثابة السماء الغيث التي أروت هذا العمل بماء الإثراء والتطوير.

ولا يفوتنا أن نقدم واجب الامتنان لمهندس الأمن الصناعي السيد "شوكال محمد" الذي كان عوناً لنا طيلة فترة التربص الميداني، حيث منحنا من خبراته وتجاربه ما ساهم في إغناء هذه الدراسة.

وأخيراً، لا نملك إلا أن نبتهل إلى الباري عز وجل أن يجزي كل من ساندنا ومد لنا يد العون والمساعدة خير الجزاء، فلولا تضافر جهودهم ما استطعنا أن نصل إلى هذا المنزلة.

والله من وراء القصد، وهو ولي التوفيق.

# الإهداء

إلى من حملتني وهماً على ومن، وسمرت الليالي على أنفاسي، يندفع الصبر والتفاؤل والأمل، قولة  
الشمس على جبين الصباح، أمي الغالية.

إلى صاحب الوجه الطيب، خير مثال لأبج الأسرة، الصخرة التي تحطم عليها أمواج الحياة، حانع  
السعادة في بيتنا، أبي الغالي.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، ورفاق الدرب منذ الطفولة، شركاء الذكريات والمغامرات، جذور  
شجرة عائلتنا الواسقة.

إلى أصدقاء العمر، الذين اخترتموه وهو اختاروني، حقايق سفرتي التي تحمل معي أثقل الأحمال  
وأخف المتاع.

إلى من جمعني بهم الأيام، وأفتسموا معي الحلو والمر، كوسائد الريح التي تحملني عبر رحلة  
الحياة، وترفع عني أعباءها.

إلى كل هؤلاء، ومن يسكنون القلب ولا تكفي هذه الصفحات في ذكرهم، أمدي هذا العمل  
المتواضع، باقة زهور من روحي لأحبائي، وضوء قناديل تنير لهم الطريق.

## فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

الاهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

أ - ب

مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4

1. إشكالية الدراسة

6

2. فرضيات الدراسة

6

3. أسباب اختيار الموضوع

6

4. أهمية الدراسة

7

5. أهداف الدراسة

7

6. تحديد مفاهيم الدراسة

12

7. الدراسات السابقة

17

8. تعقيب على الدراسات السابقة

18

9. المقاربة النظرية

### الجانب النظري

### الفصل الثاني: التكنولوجيا الحديثة

22

تمهيد

23

1. نشأة وتطور التكنولوجيا الحديثة

24	2. خصائص التكنولوجيا الحديثة
25	3. أنواع التكنولوجيا الحديثة
26	4. عناصر التكنولوجيا الحديثة
27	5. أهمية التكنولوجيا الحديثة
27	6. أهداف التكنولوجيا الحديثة
28	7. إيجابيات التكنولوجيا الحديثة
29	8. سلبيات التكنولوجيا الحديثة
30	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرقابة التنظيمية	
32	تمهيد
33	1. أهمية الرقابة التنظيمية
34	2. أهداف الرقابة التنظيمية
35	3. مجالات الرقابة التنظيمية
35	4. خصائص الرقابة التنظيمية
36	5. مبادئ الرقابة التنظيمية
37	6. أنواع الرقابة التنظيمية
39	7. أساليب الرقابة التنظيمية
39	8. خطوات الرقابة التنظيمية
40	9. معوقات الرقابة التنظيمية
41	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	

44	تمهيد
45	أولاً: مجالات الدراسة
45	1. المجال المكاني
49	2. المجال البشري
49	3. المجال الزمني
50	ثانياً: منهجية الدراسة
50	1. المنهج المستخدم
51	2. أدوات جمع البيانات
53	3. الأساليب الإحصائية المستخدمة
54	4. طريقة اختيار عينة الدراسة وخصائصها الديمغرافية
63	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
65	تمهيد
66	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
75	2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
83	3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
96	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
58	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	03
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	05
61	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية	06
66	مساهمة أجهزة الكاميرا المستخدمة في تحسين الامتثال للسياسات والقوانين وعلاقتها بالالتزام بالمهام المحددة	07
67	مساهمة أجهزة البصمة في تسجيل ومتابعة الحالات المخالفة للقوانين وعلاقتها بالالتزام بالمهام المحددة	08
68	مساهمة الوسائل التقنية في تحديد نقاط الضعف في عملية الامتثال وعلاقتها بجعل الرقابة العامل الأكثر انضباط في العمل	09
69	ملاحظة العامل انخفاض في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية وعلاقتها بتوفير اللوائح التنظيمية المعمول بها برامج تعليمية وترتيبات تساعد على رفع مستوى الكفاءة.	10
71	ملاحظة العامل لانخفاض حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية وعلاقتها بقيامه بالرقابة الذاتية عند تأدية مهامه	11
72	مستوى تنفيذ المهام حسب السياسات والاجراءات المعمول بها	12
75	توفير الانظمة الالكترونية للتقارير والتحليلات الدقيقة حول أداء المؤسسة وعلاقته بتوفير المؤسسة للبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة	13
76	مواجهة المشاكل في فهم الأمور المتعلقة بالعمل من خلال استخدام برنامج تنسيق Tensik-elit وعلاقتها بمساهمة العامل بكشف	14



	الايخطاء .	
77	مساعدة برنامج Engagement على توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة وعلاقتها بتوفير المؤسسة للبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة	15
78	مواجهة العامل صعوبات استخدام شبكة الأنترنت في المهام وعلاقتها بمساهمته في تطوير المؤسسة	16
79	يبين وجود نظام يوفر الأمن الكافي للبيان	17
80	سماح المؤسسة للعامل المشاركة في اتخاذ القرارات	18
84	تأثير مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين وعلاقته بسماح نظام الرقابة المطبق بتبادل المعلومات	19
85	توفير الادارة منصات للموظفين لتقديم اقتراحات والاصلاح وعلاقتها بمساعدة التقارير اليومية والاسبوعية في اصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة	20
87	توفير المؤسسة لافقات الارشاد والتوجيه وعلاقته بالجهود الكافية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة	21
88	توفير الادارة منصات لتقديم الشكاوى وعلاقتها بشعور العامل بوجود عدالة ومساواة في فرص العمل والمكافأة داخل المؤسسة	22
89	توفير الادارة منصات لتقديم الشكاوى وعلاقته باعتقاد العامل بالحاجة الى إجراءات اصلاحية اضافية في المؤسسة	23

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
56	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
58	توزيع العينة حسب متغير السن	02
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	03
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	05
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية	06

## فهرس الملاحق

عنوان الملحق	رقم الملحق
الإذن بالدخول إلى المؤسسة	01
الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة	02
استبيان الدراسة	03

## مقدمة

شهدت التكنولوجيا تطورا مذهلا على مدى العقود القليل الماضية، مما أثر بشكل كبير على مختلف جوانب الحياة البشرية بدأت هذه المرحلة من الاختراعات البسيطة وصولا الى التقنيات المعقدة والمتقدمة التي تشهدها اليوم وقد شملت هذه التطورات التكنولوجية أيضا المؤسسات حيث تعتبر أحد الركائز الأساسية التي ساهمت في تحقيق قفزات نوعية في مختلف جوانب العمل المؤسسي.

شهدت المؤسسات في الآونة الأخيرة تحولات جذرية بفعل الابتكارات التكنولوجية، حيث أثرت بشكل كبير على طرق وأساليب العمل وضحت وضح آفاقا جديدة للتنمية والابتكار وأدت الى تحسين الكفاءة والإنتاجية وأتاحت امكانيات جديدة في مكان التواصل مما ساهم في تعزيز التعاون بين الموظفين وأيضا أصبحت تستعمل في مجال الرقابة والإشراف داخل المؤسسات.

تعد الرقابة التنظيمية أحد الأركان الرئيسية لضمان الامتثال للسياسات والقوانين داخل المؤسسات، وتسهم بشكل كبير في تعزيز الحوكمة الرشيدة وتحقيق الأهداف المؤسسية، بفاعلية وكفاءة، وتمثل الرقابة التنظيمية في مجموعة من الاجراءات والآليات التي تتبعها الجهات الادارية لضمان امتثال الافراد والمنظمات للمعايير القانونية والتنظيمية المعتمدة، وتشمل عدة جوانب بدءا من الرقابة الإدارية التي تركز على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الادارية، وصولا الى الرقابة البيئية والاجتماعية التي تضمن الامتثال للمعايير الاخلاقية والمستدامة، وقد شهدت الرقابة التنظيمية تطورا ملحوظا في المؤسسات وذلك بفضل التكنولوجيا الحديثة لأنها جعلتها أكثر فعالية ودقة في مواجهة التحديات التنظيمية المعاصرة من خلال تحسين جمع وتحليل البيانات وتطوير أدوات المراقبة الفورية.

ومن هذا المنطلق يحاول بحثنا دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز -تبسة-.

وضمن هذا فقد قسمت الدراسة إلى إطارين أساسيين الجانب النظري يأتي بعد المقدمة يتضمن ثلاثة فصول، والجانب الميداني يتضمن فصلين:

- الفصل الأول: يتضمن تحديد إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وأخيرا تطرقنا إلى المقاربة النظرية.
  - الفصل الثاني: المعنون ب "التكنولوجيا الحديثة"، ويتضمن نشأة وتطور التكنولوجيا الحديثة، خصائصها، أنواعها، عناصرها، أهميتها، أهدافها، إيجابيتها وسلبياتها.
  - الفصل الثالث: والمعنون بالرقابة التنظيمية، انطلاقا من أهمية الرقابة التنظيمية، أهدافها، مجالاتها، خصائصها، مبادئها، أنواعها، أساليبها، خطواتها، ومعوقاتها.
  - الفصل الرابع: وتطرقنا فيه إلى المجالات والإجراءات المنهجية للدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، وكذلك تحديد العينة وطريقة اختيارها، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات.
  - الفصل الخامس: آخر فصل في المذكرة والذي قمنا فيه بعرض البيانات الخاصة بالاستمارة ومحاورها الثلاثة، وكذلك مناقشة النتائج في الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري، مع ذكر حوصلة للنتائج المتحصل عليها.
- وفي الأخير ختمنا دراستنا بخاتمة نهاية لبحثنا وعرض المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.

## الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1: اشكالية الدراسة
- 2: فرضيات الدراسة
- 3: أسباب اختيار الموضوع
- 4: أهمية الدراسة
- 5: أهداف الدراسة
- 6: تحديد مفاهيم الدراسة
- 7: الدراسات السابقة
- 8: تعقيب على الدراسات السابقة
- 9: المقاربة النظرية

## 1-الإشكالية:

شهدت الدراسات في علم الاجتماع خلال العقود الأخيرة تحولا في النظرة إلى تنظيم وعمل المؤسسات، حيث كانت المؤسسات في الأصل عبر كيانات تعمل وفقا لهيكل تنظيم صارم ووظائف محددة بوضوح، إلا أن الدراسات الحديثة أدت إلى فهم أدق لكيفية تنظيم العمل والعلاقات داخل المؤسسات، وقد تركزت هذه الدراسات أيضا على عوامل مثل الثقافة التنظيمية والديناميات الاجتماعية والرقابة التنظيمية داخل المؤسسات وتأثيرها على أداء العمل والابتكار نتيجة للتقدم التكنولوجي والتحويلات في الديموغرافيا والثقافة، تطورت الطرق التي يدرس بها تنظيم وعمل المؤسسات في علم الاجتماع بشكل كبير في السنوات الأخيرة.

مع تقدم الزمن تطورت الرقابة التنظيمية بشكل كبير حيث انتقلت من نهج التفتيش والإشراف إلى التركيز على تحقيق الشفافية والإصلاح وحماية حقوق المستهلكين، وبدأت المعايير والممارسات الدولية تلعب دورا رئيسيا في تشكيل الرقابة التنظيمية من بين العلماء البارزين الذين ناقشوا موضوع الرقابة التنظيمية **ماكس فيبر** الذي بحث في هياكل السلطة والرقابة وفهم دورها في الحفاظ على النظام الاجتماعي وأيضاً **بيور بورديو** الذي قام بدراسة الدور المؤسسي والاجتماعي للرقابة وتأثيرها على الفرد والمجتمع بشكل عام.

وقد واجهت الجزائر تحديات في مجال الرقابة التنظيمية بسبب الأوضاع السياسية والاقتصادية التي مرت بها من بين هذه التحديات كانت هناك صعوبات في بناء هياكل إدارية قوية وفعالة ، وتوفير التأهيل والتدريب للكوادر البشرية التي تعمل في مجال الرقابة والإشراف، كما واجهت الجزائر تحديات في مجال الشفافية ومكافحة الفساد حيث كان من الضروري تعزيز النظام القانوني وتطبيق القوانين بشكل صارم وعادل تلك التحديات تتطلب جهودا مستمرة وتعاوننا واسع النطاق من خلال التكامل الوثيق بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني للنهوض بالمؤسسة الجزائرية، وفي الوقت الحالي يشمل مجال الرقابة التنظيمية استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الوسائل التقنية والأنظمة الالكترونية لتحسين القدرات الرقابية وزيادة الكفاءة.

بواقع الخطوات التي قدمتها التكنولوجيا الحديثة حيث شملت جميع جوانب حياتنا وخاصة في المؤسسات والدور الحيوي أمام كل مؤسسة في هذا العصر من خلال استخدامها يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة أداء عملها وبناء جسور التواصل والتفاعل مع الزبائن كما يتيح لها بيئة عمل إنتاجية ومرنة كما أنها فرصة الابتكار وتطوير الخدمات والمنتجات بطرق جديدة ومبتكرة من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليل الضخم للبيانات، إن استخدامها ليس فقط يحسن الكفاءة والإنتاجية وإنما يساهم أيضا في إيجاد وتوفير الفرص الجديدة للنمو والتطور، اعتماد المؤسسات التكنولوجية المتقدمة ، يراعي التطلع إلى مستقبل مبتكر وناجح.

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات يلعب دورا حيويا في تعزيز الرقابة التنظيمية وتحسين فعاليتها، على سبيل المثال، يمكن استخدام أنظمة إدارة البيانات والمعلومات للمساعدة في جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالرقابة التنظيمية مما يتيح فهما أفضل للتحليل واتخاذ القرارات كما يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة لتطوير أنظمة الإبلاغ والمتابعة التي تسهم في رصد وتقييم الامتثال للقوانين والتشريعات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، علاوة على ذلك يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال إنشاء منصات تفاعلية تمكن للمواطنين والمساهمين من الوصول إلى المعلومات والبيانات ذات الصلة.

ومن هذا المنطلق تناولت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز-تبسة- وهذا ما جعلنا نطرح الاشكال الآتي:

■ ما تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

#### الأسئلة الفرعية:

- ما تأثير استخدام الوسائل التقنية لزيادة الامتثال للسياسات والقوانين بالمؤسسة؟
- ما تأثير الأنظمة الإلكترونية على قدرة المؤسسة في التكيف مع التحليل واتخاذ القرارات؟
- ما تأثير الإدارة الالكترونية على تعزيز الشفافية والإصلاح داخل المؤسسة؟

## 2- فرضيات الدراسة

- يؤثر استخدام الوسائل التقنية في المؤسسة إيجابا على زيادة الامتثال للسياسات والقوانين.
- تؤثر الأنظمة الالكترونية إيجابا على قدرة المؤسسة في التكيف مع التحليل واتخاذ القرارات.
- هناك تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية على تعزيز الشفافية والإصلاح داخل المؤسسة.

## 3- أسباب اختيار الموضوع

### أسباب ذاتية:

- اهتمام شخصي بالتكنولوجيا وكيفية تأثيرها على عمليات الرقابة التنظيمية، والشعور بالرغبة في دراسة هذا الموضوع.

- الرغبة في تطوير المهارات في مجال الأبحاث والتحليل.

### أسباب موضوعية:

- الاستجابة للتطور التكنولوجي في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف والاستفادة من التكنولوجيا.

- تحسين الفعالية التنظيمية في تطوير استراتيجيات أفضل لتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.

## 4- أهمية الدراسة

يرجع اختيار موضوع " تأثير التكنولوجيا الحديثة على الرقابة التنظيمية " لما يتوفر عليه من أهمية واسعة ولطبيعة العلاقة بين متغيرات موضوع دراستنا.

ونظرا للأهمية البالغة التي حظيت بها التكنولوجيا في الإدارة مما يجعل فهم كيفية تأثيرها على الرقابة التنظيمية أمرا حيويا لمواكبة التطورات الحديثة وتحسين فعاليتها يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة كفاءتها، وأيضا يمكن أن تساعد الدراسة في فهم كيفية تحقيق التوازن بين استخدام التكنولوجيا لتحقيق الابتكار والتطور مع الالتزام بالقوانين والسياسات القائمة.

وأیضا فهم كيفية تأثير التكنولوجيا يمكن أن يمكن المؤسسات من تطوير استراتيجيات أكثر مرونة وتكيفاً لمواجهة التحديات المستقبلية.



## 5- أهداف الدراسة

1. قياس مدى فعالية استخدام التكنولوجيا في تعزيز الرقابة التنظيمية وتحديد نقاط القوة والضعف.
2. اقتراح استراتيجيات جديدة لتطبيق التكنولوجيا بشكل أكثر فعالية في تعزيز الرقابة التنظيمية.
3. دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على الرقابة التنظيمية لفهم كيفية تحسين العمليات الادارية.

## 6- تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر الإطار المفاهيمي بمثابة الخلفية التي يعتمد عليها الباحث في دراسته، كما لها أهمية بالغة في توجيه البحث العلمي وأبعاده عن العموميات بما يتماشى وخصوصية كل دراسة.

### 6-1/ مفهوم التكنولوجيا الحديثة:

لغة:

التكنولوجيا عموماً ظاهرة قديمة قدم الإنسان والشيء الحديث فيها هو اللفظ فقط، وهي كلمة مكونة من مقطعين الأول (Techno) بمعنى فن أو صفة أو تقنية، أما المقطع الثاني فهو (logy) أي مذهب أو علم أو نظرية فإذا اجتمع لفظان بكلمة واحدة سنجد أن في كل فن أو صفة لابد أن يُوَظَرها العلم أو نظرية علمية كما ورد في قاموس المورد "التكنولوجيا هي العلم التطبيقي وطريقة فنية لتحقيق غرض علمي"، وورد في معجم العلوم الاجتماعية إن التكنولوجيا هي " فن لاستغلال الحرف والمهن استغلالاً عقلياً عن طريق الدراسة العلمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عمر يحيوي، "تأثير تكنولوجيا الإعلام والاتصال على العملية التنظيمية في الجزائر"، الباروزي للنشر والتوزيع،

**اصطلاحاً:** تعددت مفاهيم وتعريفات العلماء والباحثين للتكنولوجيا فقد عرفها يعقوب فهد العبيد على أنها التطبيق العلمي للاكتشافات العلمية والاختراعات وخاصة في مجال الصناعة التي يتمخض عنها البحث العلمي<sup>1</sup>.

عرفها (Corter sinr): بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تسهم في التقاط البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وإرسالها إلى الجهات المعنية بها بالشكل والتوقيت المناسبين. عرفها "الشوابكة": بأنها المكونات المادية والبرمجية لأجهزة الحاسوب وشبكات الاتصال وقواعد البيانات التي تعمل على استقبال البيانات ومعالجتها وتخزينها وإرجاعها إلى المستخدم النهائي في الوقت والزمان المناسبين ولأجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة.

كما عرفها (Et و Slack) بأنها أدوات ووسائل تستخدم لجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها و تخزينها أو توزيعها وتصنف تحت عنوان أوسع وأشمل هو التقنيات المستندة إلى الحاسوب بعلاقتها المباشرة بنشاطات العمليات في المنظمات<sup>2</sup>.

ويرى محمد عطية خميس بأنها العلم الذي يعني بعملية التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف الحلول العلمية المناسبة لها وتطويرها واستخدامها وإدارة تقويمها لتحقيق أهداف محددة.

وتعرفها كوجك كوثر على أنها جهد إنساني وتطبيق المعلومات والمهارات لحل مشكلات الإنسان واحتياجاته وزيادة قدراته<sup>3</sup>.

**التعريف الإجرائي:** هي مجموعة من القيم والأفكار والمعدات والبرمجيات التي تعتمدها

المنظمة والعنصر البشري في أداء وظائفهم بهدف تحسين وتجديد أسلوب عملهم.

<sup>1</sup> محمد أحمد كاسب خليفة "التعليم الالكتروني في إطار مجتمع المعلومات والمعرفة"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2019، ص 39

<sup>2</sup> حيدر شاكر نوري، محمود حسن جمعة "دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات" بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلة 19، 2015 ص 149

<sup>3</sup> محمود داود الربيعي "التعلم والتعليم في التربية البدنية والرياضة دار الكتب العلمية بيروت لبنان، 2012 ص 369

## 2-6 / الرقابة التنظيمية

2-6-1 / الرقابة: هي الاشراف والمراجعة من جانب سلطة أعلى أي هي العمل الموجه المحدد بمعايير وخطوات لجعل العمليات مطابقة مع المقاييس المحددة والمخطط لها مسبقا للعرف على كيفية سير العمل داخل المشروع، فهي بمثابة عملية تقييم النشاط.

## 2-6-2 / تعريف الرقابة التنظيمية:

أ/ لغة: الرقابة مصدر رقب، وقد وردت للدلالة على معان عديدة منها: المحافظة، يقال رقب الرجل وطنه، أي حرصه وحفظه وحماه، ومنه الرقيب الذي هو اسم من أسماءه سبحانه وتعالى، وهو الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء وجاء أيضا: الرقيب: الحافظ المنتظر.<sup>1</sup>

'إن الأصل الاشتقاقي للرقابة هو الفعل رقب وهذا يأتي في اللغة على معان عديدة منها:

الحفظ، الحراسة، الرعاية، الانتظار، التردد، الإشراف، وعكس جميع مصطلحات الأنفة الذكر التأكد وضمان أن الشيء المقصود بهذه المعان هو في إطار المنحنى الصحيح وعليه يمكن القول بأن الرقابة في ضوء اللغة هي المحافظة على الشيء وحراسته ورعايته ورصده والإشراف عليه.<sup>2</sup>

ب/ اصطلاحا: تعرف الرقابة التنظيمية على أنها "متابعة الأعمال أولا بأول للتعرف على مدى قدرتها على تقويم الخطأ الناتج عن الأعمال وعادة من يقوم بهذه المراقبة وحدات تكون داخل تنظيم الرقابة السابقة واللاحقة في الإدارة والرقابة هي قسم لا ينفصل عن الإدارة والتخطيط والتوجيه لأنها من وظائفها".<sup>3</sup>

حيث عرفها "هنري فايول" على أنها الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى يقصد معرفة كيفية سير العمال والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقا للخطة المرسومة.

<sup>1</sup> شيباني فوزية، "دور الرقابة التنظيمية في تحسين جودة العمل"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 4، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة الجزائر 2022 ص700.

<sup>2</sup> الدوري زكريا، "مبادئ مدخل الإدارة ووظائفها، دار البياروزي العلمي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010 ص255

<sup>3</sup> محمود عياهرة، مروان محمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار حامد، عمان، 2002 ص71

- ❖ وعرفها "كوتنز" و "أدونيل" على أنها قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت.<sup>1</sup>
- ❖ كما عرفها "Robert Anthomy" هي العملية التي يتأكد من خلالها المديرون بأن الموارد التي تم الحصول عليها قد تم استخدامها بفعالية من أجل انجاز أهداف المنظمة.
- ❖ كما عرفها أيضا "Brech" الرقابة عملية مستمرة لقياس النتائج الفعلية لعمليات المنظمة بالعلاقة مع النتائج المخططة.<sup>2</sup>
- كما عرفت عملية الرقابة التنظيمية من قبل اتجاهات فكرية سعت إلى توضيها بصورة مناسبة من وجهة نظرها الخاصة، وهذه التعريفات هي:<sup>3</sup>
- **الاتجاه الكلاسيكي:** عرف هذا الاتجاه عملية الرقابة الإدارية على أنها عملية تفتيش وتخويف لأفراد التنظيم، أي أن الرقابة في نظرهم عبارة عن عملية تركيز على التهديد بالعقوبة والوعد بالمكافآت لتحقيق المشروعية ومنع الانحرافات.
- **الاتجاه السلوكي:** أصحاب هذا الاتجاه كانوا من أنصار الجانب الإنساني، حيث أنهم عرفوا عملية الرقابة على أنها قدرة فرد أو مجموعة من الأفراد في التأثير على سلوك فرد آخر أو تنظيم معين بحيث يحقق التأثير النتائج المرجوة.
- **الاتجاه العلمي:** اهتم أصحاب هذا الاتجاه بالناحية التطبيقية للرقابة، وتتمثل في القيام بثلاث خطوات هي: وضع المعايير، ثم قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، ثم تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية والخطط الموضوعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شيباني فوزية، مرجع سابق، ص 701

<sup>2</sup> مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018 ص

<sup>3</sup> مرح طاهر شكري، حسن علي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم" أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير، منشورة، تخصص

الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2016 ص17

<sup>4</sup> مرح طاهر شكري حسن علي، المرجع السابق نفسه، ص 17

وتعتبر الرقابة الوظيفية عملية يتم من خلالها التأكد من سلامة الوضع داخل المنشأة حسب ما هو مخطط لها، وأنها تدعم تحقيق الأهداف، حيث يشمل التأكد من أن المخرجات تتوافق مع الخطط أو الأهداف المرسومة وفي حالة عدم توافقها يتم معالجة الخلل<sup>1</sup>.

### التعريف الإجرائي:

وهي العملية التي تساهم في قياس الأداء الفعلي بهدف تحديد كيفية إتمام الأعمال داخل المؤسسة بطريقة فعالة، والوظيفة التي تهدف إلى متابعة المرؤوسين والتحقق من انجاز الأعمال وفق الخطة المعتمدة مع كشف الأخطاء الموجودة ومحاولة تصحيحها ومساهمة في متابعة وتقييم النتائج للتأكد من تحقيق وتنفيذ الأهداف والخطط بكفاءة في وقت قصير.

---

<sup>1</sup> نسرين محمد عمر، أثر الرقابة الادارية في تحسين جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في مستشفى البشير الأردن، شهادة ماجستير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014 ص 10

## 7- الدراسات السابقة

دراسة ناصر خلف المطيري: وهي دراسة من أجل نيل شهادة الماجستير كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط قسم المحاسبة والتمويل تحت عنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية 2012-2013" وأنطلق الباحث من السؤال المحوري التالي: ما أثر أجهزة الحاسوب على فعالية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية؟  
واندرجت ضمنه التساؤلات التالية:

- ✓ ما أثر العناصر البرمجية على فاعلية نظام الرقابة الداخلي في شركات النفط الكويتية؟
- ✓ ما أثر قواعد البيانات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الرقابية؟
- ✓ ما أثر فرق العم الفني على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية؟
- ✓ ما أثر شبكات الاتصال على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية؟

والهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين، ودراسة وتحليل وتقييم فاعلية وظيفة الرقابة الداخلية في ظل بيئة تكنولوجيا المعلومات وإلقاء الضوء على مدى تطبيق وظيفة الرقابة الداخلية من خلال التعرف على أنواع ومصادر البيانات اللازمة للقيام به وذلك للتنبؤ بنتائج العملية الرقابية وتحليل أنظمة الرقابة الداخلية المطبقة حالياً في شركات النفط الكويتية، من حيث كفاية أدوات تكنولوجيا المعلومات المطبقة فيها. وتستند الدراسة على الفرضيات التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للعناصر البرمجية على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لقواعد البيانات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لفرق الدعم الفني على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركا النفط الكويتية.

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لشبكات الاتصال على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية.

كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وعلى أداة الاستبيان وتتم توزيعها على عينة شملت (206) مديرا ماليا ومحاسبا يعملون في الشركات المشمولة بالدراسة، وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

✓ يوجد أثر لأجهزة الحاسوب على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين وبدرجة عالية.

✓ يوجد تأثير للعناصر البرمجية على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين وبدرجة عالية.

✓ يوجد تأثير لقواعد البيانات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين وبدرجة عالية.

✓ يوجد تأثير لفرق الدعم الفني على فاعلية الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين وبدرجة عالية.

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لشبكات الاتصال على فاعلية نظام الرقابة الداخلية في شركات النفط الكويتية من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين وبدرجة عالية.

دراسة أسامة عبد السلام إدريس سويس:

وهي دراسة من أجل نيل الماجستير في الإدارة الإسلامية كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية تحت عنوان "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي - دراسة وصفية تحليله 2014-2015" والذي انطلق من السؤال المحوري التالي:

ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة مولانا مالك إبراهيم

الإسلامية الحكومية؟

وكانت الأسئلة الفرعية كالتالي:

✓ ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القدرة على الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة

مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية؟

✓ ما أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في الدوافع نحو الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة

مولانا إبراهيم الإسلامية الحكومية؟

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للموظفين، تحليل أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في القدرة على الأداء الوظيفي للموظفين، تحليل استخدام تكنولوجيا المعلومات في الدوافع نحو الأداء الوظيفي للموظفين بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، أما الفرضيات فتمثلت في:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على القدرة على الأداء الوظيفي للموظفين، 2. يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في الدوافع نحو الأداء الوظيفي للموظفين.

كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسته وعلى أداء الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها عبر برنامج SPSS وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

▪ يوجد أثر تكنولوجيا المعلومات في القدرة على الأداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.

▪ يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في الدوافع نحو الأداء الوظيفي لدى الموظفين بجامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية.



دراسة بوسلفط أمال: وهي دراسة من أجل نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تحت عنوان "الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال مؤسسة الخزف الصحي بجيجل 2005-2006، حيث انطلقت من السؤال الرئيسي التالي: هل تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية واندرجت ضمنه التساؤلات التالية:

➤ هل التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

➤ هل تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية؟

➤ هل مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي الى الكشف عن الانحرافات والأخطاء في العمل بالمؤسسة الجزائرية؟

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على أساليب الرقابة التنظيمية المطبقة على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، محاولة التعرف على مدى دراية العمال بالقواعد التنظيمية ومدى مساهمة ذلك في نجاح عملية الرقابة التنظيمية، معرفة دور الرقابة التنظيمية في التحقق من مطابقة أداء الأفراد مع الخطط المعتمدة في المؤسسة الجزائرية، التحقق من مساهمة الرقابة التنظيمية في الكشف عن الأخطاء والانحرافات في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد مكان الدراسة.

أما الفرضيات فكانت عن فرضية رئيسية وهي:

تساهم الرقابة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

وتفرعت إلى ثلاث فرضيات فرعية مفادها:

❖ التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة

الجزائرية.

❖ تساهم الأساليب الرقابية المطبقة في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية.

❖ مطابقة الأداء مع الخطط يؤدي إلى الكشف عن انحرافات وأخطاء الموارد البشرية

بالمؤسسة الجزائرية.

كما اعتمدت على المنهج الوصفي في دراستها وعلى أداة المسح الشامل كإحدى أساليب المنهج الوصفي، ويمكن توضيح الأدوات التي اعتمدها في جمع البيانات كما يلي:  
الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات، الوثائق.  
وتوصلت في الأخير إلى النتائج التالية:

- التطبيق الصارم للقوانين التنظيمية يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموارد البشرية على اعتبار أن وضوح القوانين يؤدي إلى الدقة في الأداء والسرعة في انجاز المهام، كما أن مراقبة المشرف لأداء العامل وتواجده بشكل دائم يزيد من انضباطه، والتزامه بمهامه وبمواظبة، وبالتالي زيادة إنتاجيته.
- الأساليب الرقابية المطبقة في المؤسسة تساهم في تحقيق جودة أداء الموارد البشرية من خلال إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات والاشتراك معهم في وضع الأهداف وتنظيم دورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم وحثهم على الاتفاق على إتقان العمل.
- كما أن مطابقة الأداء مع الخطط يكشف عن الأخطاء والانحرافات في أداء العمل على اعتبار أن المؤسسة تجري مقارنة بين أداء العمال والخطط المستهدفة بعد الانتهاء من العمل.

**دراسة مسعود نجيمي:** وهي دراسة من أجل نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل تحت عنوان "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور الجلفة 2019-2020" والذي انطلق من السؤال المحوري التالي:

هل تسهم الرقابة التنظيمية في تنمية مهارات المورد البشري؟

واندرجت ضمنه التساؤلات التالية:

- هل يسهم الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم التنظيمي لدى المورد البشري.
- هل يسهم تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي للمورد البشري؟
- هل تسهم الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري؟

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة مساهمة الرقابة التنظيمية في تنمية المهارات للمورد البشري، مساهمة الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية في تنمية التعلم لدى المورد البشري، مساهمة تحديد الأدوار التنظيمية في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى المورد البشري، مساهمة الرقابة المباشرة في تنمية الكفاءة لدى المورد البشري.

أما الفرضيات فكانت عبارة عن تساؤلات كما ذكرت سابقا، كما اعتمد على المنهج الوصفي في دراسته وأداة الاستبيان على عينة من العمال الإداريين وتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- وضوح القوانين واللوائح التنظيمية يساعد على التحكم في وقت العمل
- أهمية وضوح القوانين واللوائح التنظيمية وأن تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على انجاز العمل في وقته ويؤدي إلى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة وكذلك يؤدي إلى الصرامة في انجاز العمل.

- أن مراقبة المشرف للعامل ن المقومات الجيدة التي تحت العامل على العمل بجد وأداء المهام في وقتها.

- أغلبية أفراد العينة يرون أن الرقابة أثناء العمل عن طريق الملاحظة حيث أن المشرف المباشر يقوم بملاحظة ومشاهدة كل ما يقوم به العامل، ذلك لأن جميع العمال يزاولون مهامهم في مكاتب بجانب بعضهم البعض وأحيانا في نفس المكتب هذا ما يسهل عملية الملاحظة.

#### 8- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت التكنولوجيا الحديثة والرقابة التنظيمية تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية منها المشابهة ومنها ذات علاقة بالموضوع من جانب معين، حيث أكدت هذه الدراسات على وجود أهمية كبيرة في تحقيق الرقابة التنظيمية وقد ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ويمكن من هذه الدراسات السابقة أن نستخلص ما يلي:

**أوجه الاستفادة:** تكمن استفادتنا من الدراسات السابقة في:

- احتوائها على إطار نظري جيد يفيد في صياغة بعض المفاهيم المتصلة بالدراسة الحالية.
- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها هذه الدراسة وأساليب التحليل المستعمل بها.

▪ استنباط أبرز الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة المتمثل في التكنولوجيا الحديثة والرقابة التنظيمية.

**أوجه الاتفاق:** تلقي هذه الدراسة التي نحن بصدد دراستها والتطرق إلى تعاريف ومفاهيم التكنولوجيا الحديثة والرقابة التنظيمية.

▪ جميع الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج التي استخدمته مجموعة البحوث.

▪ استخدمت جميع الدراسات السابقة الاستمارات (الاستبيان) كأداة لجمع البيانات وهي نفس الأداة المستعملة في دراستنا الراهنة.

### أوجه الاختلاف:

تظهر أوجه الاختلاف فيما يلي:

وجود اختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المجال البشري أي في المجتمعات التي اختيرت منها عينة الدراسة.

▪ اختلاف النتائج بسبب وجود اختلافات في ميدان الدراسة والأهداف التي يسعى كل باحث لتحقيقها.

## 9- المقاربة النظرية

**النظرية البيروقراطية:** كان **ماكس فيبر** عالم اجتماع ألماني هو أول من تحدث عن فكرة البيروقراطية والتنظيم البيروقراطي، ويقصد بالتنظيم البيروقراطي ذلك البناء التنظيمي المبني على مجموعة من الإجراءات واللوائح والضوابط الرشيدة والرسمية التي تحكم سير العمل في المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار الفروقات في مستوى الكفاءة الفنية للعاملين لاختيار الأفضل فيما بينهم. وهذا ما تطرق إليه **ماكس فيبر** في كتاباته حول البحث عن الطريقة المثلى للوصول إلى الأهداف المحددة واعتبر أن البيروقراطية أنجح طريقة للوصول إلى الكفاءة والفاعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رابيس وفاء، " نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة "، دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2020 ص 19

بينما تتمثل أهم خصائص هذا النموذج في: <sup>1</sup>

❖ **تسلسل هرمي واضح:** تتمتع البيروقراطية بسلسلة قيادية قوية، حيث يكون لكل عامل مكانه الخاص في السلسلة، ويتم الإشراف والرقابة على عمل الجميع من قبل شخص ما في المستوى الأعلى صلاحية، أو السلطة حيث تبدأ السلطة من أعلى التسلسل الهرمي ومن ثم تبدأ بالتناقص عند اقترابها من قاع السلسلة.

❖ **التخصص:** كل شخص في البيروقراطية لديه وظيفة محددة للقيام بها وغالبا ما يصبح خبيرا فيها.

❖ **تقييم العمل:** يتم تقسيم كل مهمة في البيروقراطية إلى أجزاء ويعمل أشخاص مختلفون على أجزاء مختلفة من المهمة معا لتنفيذها بشكل كامل.

❖ **مجموعة من القواعد الرسمية:** تسمى مجموعة من اجراءات العمل المعيارية وهي واضحة، عبارة عن تعليمات مكتوبة لكل وظيفة متخصصة في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي، ويمكن للعمال الذين يتبعونها للتأكد من أنهم على نفس الوتيرة مثل زملائهم وهكذا سوف يؤدون عملهم بشكل صحيح.

كما ركز على الهيكل التنظيمي والقواعد والتعليمات وتعرف بأنها نوع من تصميم المنظمات يعتمد على التخصص وتقسيم العمل، وتسلسل محدد السلطة وقواعد وإجراءات واضحة ومعايير صارمة في اختيار الأفراد وترقيتهم فضلا عن التمسك الشديد بالقواعد والتعليمات، تعمل الإدارة على أساس العائلة ويكون ولاء العمال لمشرفيهم مباشرة وليس للمنظمة، ينبغي أن تدار المنظمة بالحالة الموضوعية، وهذا يتطلب العمل وفقا للهيكل التنظيمي الرسمي حيث القواعد المحددة<sup>2</sup>.

ويرى **ماكس فيبر** أن مصطلح التكنولوجيا استخدم ليعبر عن النشاط أو الفعل ليشير بذلك إلى مجموعة كاملة من الوسائل التي تستخدم لفرض مواجهة الأهداف النهائية، كما أن التقنيات الرشيدة هي اختيار الوسائل المقصودة والموجهة بشكل منتظم نحو الخبرات وانعكاساتها في العامل متجسدة بأعلى مستوى من العقلانية في المعرفة العملية.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد العزيز، "إدارة الإرادة مهارات ضرورية للحياة"، المرجع السابق نفسه، ص 196

<sup>2</sup>مسلم علاوي شبلي، "التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2018 ص 36

ويضيف فيبر أن تقنيات النشاط يمكن أن تكون التفكير والبحث، التعليم، الممارسة السياسية، الرقابة الصارمة، الإدارة..... الخ.

ويبدو مما تقدم أن ماكس فيبر حاول بذلك أن يعرف التكنولوجيا من خلال ربطها بالفعل الرشيد واختيار الوسائل الرشيدة لتحقيق افضل النتائج وقد ابتعد بذلك عن "التكنولوجيا" بمفهومها الآلي، أي أنه أشار "لتكنولوجيا العمل" التي هي الوسائل والاساليب التي تستخدم في أداء المهمات.<sup>1</sup> وفي الأخير بحسب النظرية البيروقراطية يمكننا القول أن ادارة التنظيم يمكنها مراقبة العامل بسهولة، حيث تضع خطوط واضحة وتحدد حدودها من خلال التقسيم الدقيق للمسؤوليات والتخصصات الوظيفية، كما تزود بسلطة وفقا للواجبات، مما يعزز الشفافية والمساءلة بشأن الالتزام بالواجبات، وتعارض جميع التصرفات والعلاقات المبنية على الجوانب الشخصية والعاطفية مع مبادئ الكفاءة والنضج لذا يجب فصل الحياة الشخصية عن الحياة الوظيفية، وتحديد قواعد العمل بدقة، حتى في الحالات التي يعتبر فيها النقاش غير الرسمي جزءا من القواعد النفسية.

<sup>1</sup> عدنان تابه النعيمي، "تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق"، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010 ص 25-26

## الفصل الثاني

## التكنولوجيا الحديثة

## تمهيد

1. نشأة وتطور التكنولوجيا الحديثة
2. خصائص التكنولوجيا الحديثة
3. أنواع التكنولوجيا الحديثة
4. عناصر التكنولوجيا الحديثة
5. أهمية التكنولوجيا الحديثة
6. أهداف التكنولوجيا الحديثة
7. إيجابيات التكنولوجيا الحديثة
8. سلبيات التكنولوجيا الحديثة

## خلاصة

### تمهيد

يشهد العالم اليوم انقلابا رقميا هائلا يمتد إلى جميع المجالات، حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة وسيلة يلتفت إليها المجتمع والمؤسسات والمنظمات لضمان استقرارها وتحقيق التقدم والتطور لذا أصبحت من أبرز الوسائل العصرية نظرا للخدمات الشاملة التي توفرها مثل التفاعلية وإزالة الحواجز الزمانية والمكانية.



## 1. نشأة وتطور التكنولوجيا الحديثة

لم تكن تكنولوجيا المعلومات وليدة الصدفة بل إنها مرت بتراكمات معرفية على مر العصور ويرجع الكثير من الباحثين إلى أن البدايات الأولى تعود إلى اختراع الكتابة وألواح الطين في العهد البابلي ومرت بعد ذلك بتطورات حتى وصلت إلى ما عليه الآن، أما بعضهم الآخر فيرجع نشأة التكنولوجيا إلى نحو 2000 سنة ق م وخصوصاً عند اختراع الصينيين آلة لمحبس (المعداد) المعرفة باسم (Abacus) الذي مزال يستخدم من قبل البائعين في الصين واليابان أما القسم الآخر فيرجع نشأة تكنولوجيا المعلومات إلى عصر الثورة الصناعية في أوروبا<sup>1</sup>.

إن تكنولوجيا المعلومات مرت بمراحل تاريخية متشعبة لكنها مترابطة ومن الممكن أن تحصر بخمسة مراحل الأولى والثانية منها قديمة بقدم الإنسان، ولكن ظهور مفهوم تكنولوجيا المعلومات بشكل واسع حقيقة كان مع عقد الأربعينات ونهاية الخمسينيات من القرن الماضي مع ظهور الحواسيب على نطاق تجاري كبير وتعمل بالمراحل الثلاث الأخيرة كما يأتي:

**1\* المرحلة الأولى:** تتمثل في اختراع الكتابة السومرية أولاً أو الكتابة المسمارية ثم الكتابة التصويرية ثم مختلف الكتابات الأخرى.

**2\* المرحلة الثانية:** وتمثل باختراع الطباعة ابتداء من الحجرية الثابتة ثم بالحروف المعدنية الثابتة ثم بعد ذلك الطباعة المعدنية المتحركة.

**3\* المرحلة الثالثة:** تمثل في ثورة المعلومات والاتصالات ابتداء من اختراع الطباعة ومختلف أنواع مصادر المعلومات المسموعة والمرئية واختراع الحاسوب وعملية التزاوج بين تكنولوجيا الحاسوب وتكنولوجيا الاتصالات وصولاً إلى إنشاء الشبكات المعلوماتية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، "نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014ص41

<sup>2</sup> حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهوايس، "تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها في المنظمات المعاصرة منظور اداري

تكنولوجيا"، الضاد للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2022 ص11

**4 \* المرحلة الرابعة:** وتمتد من أوائل محاولات بناء الحاسوب والأجيال الأولى للحاسبات وبدايات عمليات تناقل المعلومات عبر الأقمار الصناعية والجيل الثاني للحاسبات ومراحل مخرجات الحواسيب الصغيرة.

**5 \* المرحلة الحديثة للتطورات التكنولوجية:** وتنقسم هذه المرحلة في الحقيقة على ثلاثة أقسام توصفها جميعها بمرحلة الحدثة وهي:

○ مرحلة تبدأ بالجيل الثالث للحواسيب: بناء النظم المحلية والتي تسمى الدوائر الالكترونية المتكاملة.

○ مرحلة تبدأ بالجيل الرابع للحاسبات: وتتميز بالتطورات الكبيرة في المكونات المادية والبرمجيات والمعالجات المصغرة ونظم البحث بالاتصال المباشر.

○ مرحلة تبدأ بالجيل الخامس للحاسبات: تتميز بظهور الحاسبات المصغرة ونظم الأقراص المكتتزة فضلا عن ظهور الانترنت وغيرها من التطورات.<sup>1</sup>

## 2. خصائص التكنولوجيا الحديثة

ان المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية:

➤ **التكامل:** يعين الى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلي للمنظمة ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور.

➤ **قواعد بيانات عامة ومرتبطة معا:** تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات من النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة.

➤ **التكنولوجيا المرنة:** شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات ادارية، الموارد البشرية وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم تشغيل المتعلقة بالموارد البشرية.

<sup>1</sup>.حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهوايس، مرجع نفسه ص12

**تدفق العمل:** يتم من خلال اعداد المستندات والملفات الكترونيا داخل المنظمة والهدف الرئيسي هو تقليل وازالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتدة من العملية، خفض فترة النشاط، خفض الأخطاء في أداء الخدمة.

**تنظيم العمليات:** مثل خطوات الاختيار والتعيين، خطوات حساب الأجور والمرتبات والخصوصيات منها.<sup>1</sup>

**القابلية للتوسع:** أي الدرجة التي يكون فيها النظام قارا على التكيف مع الطلبات المزايده بشكل جيد.

**تخطيط القدرة:** أي القيام بتجديد متطلبات البنية التقنية المناسبة لنظام تكنولوجيا المعلومات وبالشكل الذي يجهله قادرا على أداء وظائفه المختلفة.<sup>2</sup>

**تقليل الوقت والمكان:** أي أنها تجعل العمل يقام به في فترة وجيزة كما ينتج وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها ببسر وسهولة. **اللاتزامنية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم

**التفاعلية:** أي أن المستعمل بهذه التكنولوجيا يمكن أن يكون مستقبلا ومرسلا في الوقت نفسه. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط الى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة أو مقروءة.<sup>3</sup>

### 3- أنواع التكنولوجيا الحديثة

تساعد الأصول التكنولوجية المنظمة من إعلان تميزها وقدرتها الإنتاجية والتسويقية والبشرية والإدارية بشكل عام، وهي عناصر يسهل رؤيتها وتستخدم في تشغيل العمليات واستخراج المنتجات وتقديم الخدمات وتساعد الإدارة على تحديد العناصر الفرعية للأصول التكنولوجية

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي "ادارة الأعمال الدولية" دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2017، ص353.

<sup>2</sup> عب الناصر علك، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ص65.

<sup>3</sup> أسامة عبد السلام ادريس السعيد السويسي، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير،

جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، 2015 ص 13-14

كالحاسبات ووسائل الاتصال وتكنولوجيا الميكروويف ويمكن بذلك أن تصب على التكنولوجيا العديد من الروافد التي تمثل التقنيات الحديثة لهذه التكنولوجيا في الوقت الحاضر ويمكن تحديد أهم أنواع التكنولوجيا الحديثة في الآتي:<sup>1</sup>

- تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر computer hardware technology
- التحكم الأوتوماتيكي Automation control
- تكنولوجيا الاتصالات communication technology
- تكنولوجيا البرمجيات software technology
- هندسة المعرفة knowledge engineering
- تكنولوجيا المكاتب الحديثة
- تكنولوجيا التصنيع القائمة على الحاسب الآلي
- المصانع كامل الآلية
- تكنولوجيا تخزين البيانات والأقراص الضوئية والممغنطة. Data storage technology.

#### 4- عناصر التكنولوجيا الحديثة

- ❖ أجهزة وبرمجيات الحاسبات: وتعين نظم الكمبيوتر بأنواعها الموجودة حالياً بالإضافة إلى برمجيات نظم التشغيل وبرامج التطبيقات المكتبية وبرامج الخدمات العامة والخاصة المصممة لخدمة وإدارة أعمال المؤسسات.
- ❖ تكنولوجيا الاتصالات والشبكات: ترتبط بالتقنيات الآلية الحديثة المتعامل مع جميع أنواع الشبكات لنقل وتبادل البيانات والمعلومات عن طريق وسائل الاتصالات الحديثة.
- ❖ تكنولوجيا إدارة قواعد البيانات: وتتعلق بأنظمة قواعد البيانات وإدارتها وإعادة تطبيقات للتعامل مع البيانات ومعلومات القاعدة.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013 ص89

- ❖ الموارد البشرية: وتتوقف على القدرة البشرية المتخصصة في إعداد وتحليل النظم الآلية للمعلومات وتصميمها وصيانتها وتطويرها بالإضافة إلى القوة البشرية المدربة من المستخدمين المتخصصين وغير المتخصصين<sup>1</sup>.

### 5- أهمية التكنولوجيا الحديثة:

- ❖ المساعدة على التنبؤ بمستقبل المنظمة والاحتمالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة في حالة وجود خلل في تحقيق الأهداف.
- ❖ التنسيق بين الأقسام.
- ❖ تقليل الاعتماد على الأيدي العاملة.
- ❖ تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات<sup>2</sup>.
- ❖ تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية.
- ❖ تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم.
- ❖ تساعد على زيادة قنوات الاتصال الإداري بين مختلف الإدارات.
- ❖ تساعد على تقليص حجم التنظيمات الإدارية.
- ❖ قامت بإلغاء الحدود داخل الإدارات، مما يساعد العاملين داخل المنظمة على إنجاز أعمالهم بسهولة وبسر.

### 6- أهداف التكنولوجيا الحديثة

- ❖ خفض تكاليف تعقيد الإنتاج وإزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم.
- ❖ جعل الاتصال أسرع وأكثر كفاءة وأداء وأقل تكلفة.
- ❖ توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.
- ❖ القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- ❖ زيادة كفاءة استغلال المخزون.

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، المرجع السابق نفسه، ص107

<sup>2</sup> عادل مجيد عيدان العدي، "الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية" دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

- ❖ توفير عمليات منظمة وإجراءات مبسطة لإدارة الموارد وبالتالي فعالية أكبر وفضل<sup>1</sup>.
- ❖ تسعى العديد من المنظمات الى تحقيق الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها من المنظمات التي تساعد على تعزيز مكانتها في السوق.
- ❖ الانسجام مع الأسبقيات التنافسية المتمثلة في الكلفة، الجودة، المرونة، الزمن<sup>2</sup>.

## 7- ايجابيات التكنولوجيا الحديثة:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في المنظمة أدى إلى تحقيق العديد من المزايا وتتمثل أهم إيجابياتها فيما يلي:

- ❖ توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
- ❖ زيادة المبيعات والأرباح.
- ❖ تخفيض التكاليف.
- ❖ الحصول على مزايا مبتكرة من خلال تصميم تطبيقات وبرامج.
- ❖ تحسين الجودة من خلال التبادل الالكتروني للبيانات بين المنظمات.
- ❖ زيادة القدرة على الخلق والابتكار.
- ❖ دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار.
- ❖ مواجهة التهديدات الخارجية.
- ❖ تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة.
- ❖ تحسين الإنتاجية وكفاءة العمليات التشغيلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر عك حافظ، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق ص 63

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، "اقتصاديات البيئة والعولمة"، دار سلطان للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2013، ص 282

<sup>3</sup> ساهل أمينة، محمد بوسته، "مزايا تكنولوجيا المعلومات وأهمية الاستثمار فيها"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد

1، جامعة بومرداس الجزائر 2022، ص 176-177

## 8- سلبيات التكنولوجيا الحديثة

- ❖ التجسس الإلكتروني.
- ❖ زيادة التبعية للخارج.
- ❖ شلل الإدارة.
- ❖ زيادة مشكلة البطالة نتيجة عدم حاجة الإدارة الإلكترونية إلى عمالة كثيفة
- ❖ شعور الموظفين بالعزلة وافتقادهم إلى العلاقات الإنسانية مع الجمهور أو العملاء<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد مدح محمد، "الحكومة الإلكترونية للإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016 ص 98-101

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره حول التكنولوجيا الحديثة ومفاهيمها المختلفة وأنواعها وخصائصها، ونظرا للدور المهم الذي تلعبه في الحياة الاجتماعية بشكل عام والمهنية بشكل خاص، فإنها تعد إحدى مكونات البنية الإدارية في الوقت الحاضر لا يمكن أداء العمليات الإدارية دون اللجوء إلى التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات إعادة هيكلة أنظمتها واستغلال التكنولوجيا بكفاءة لضمان نجاحها بشكل أفضل مما كان عليه في السابق وفهم طبيعة التغيير.



## الفصل الثالث

## الرقابة التنظيمية

## تمهيد

1. أهمية الرقابة التنظيمية
  2. أهداف الرقابة التنظيمية
  3. مجالات الرقابة التنظيمية
  4. خصائص الرقابة التنظيمية
  5. مبادئ الرقابة التنظيمية
  6. أنواع الرقابة التنظيمية
  7. أساليب الرقابة التنظيمية
  8. خطوات الرقابة التنظيمية
  9. معوقات الرقابة التنظيمية
- خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الرقابة عنصرا أساسيا ومرحلة إدارية هامة لنجاح أي تنظيم وتظهر هذه الأهمية من خلال تحديد حجم العمل ومدى موافقته مع ما تم التخطيط له، فالإدارة أو المنظمات هي المحرك الأساسي للنهضة التي يمكن أن يقوم بها أي مجتمع لذلك فهي تحتاج إلى مهارات عالية وخبرة كافية لتصميمها بشكل فعال يتماشى مع متطلبات العصر ويكفل تكامل وترابط مختلف الأنشطة والوظائف.

سنحاول في هذا الفصل أن نقف على كل ما يحيط بمفهوم الرقابة، أهميتها، أهدافها... الخ

## 1- أهمية الرقابة

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف الإدارية التي تعمل على تحقيق الأداء كما ينبغي بفاعلية وكفاءة

وذلك لتفادي الوقوع في الخطأ والعمل على تصحيح الانحرافات وتبرز أهميتها في مايلي:<sup>1</sup>

- قياس مدى كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب تنفيذها.
- التحكم والكشف عن الأخطاء في وقتها ومحاولة حلها والتغلب عليها.
- تمثل أحد القدرات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع التغيرات البيئية
- ضمان حسن سير العمل لأنها تضع الأجهزة المسؤولة على مدى ما حققته الوحدات الاقتصادية أو القطاعات النوعية من أهداف.
- تحقيق العدالة من خلال معرفة المقصرين من العاملين وتشجيع الذين يبذلون الجهد لرفع مستوى الخطط التي وضعتها الإدارة.<sup>2</sup>
- يمكن بواسطتها التنبؤ بالمستقبل ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الخطة.
- الرقابة تزيد الحماس وتشجع الكفاءات وتعمل على تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة ممكنة.
- التأكد من أن العمل يتم بشكل صحيح وأن القوانين مطبقة بغير خلل.
- التأكد من كفاءة المديرين وحسن إدارتهم.

<sup>1</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص تنمية بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2007-2008 ص32

<sup>2</sup> كمال بوادنة، الرقابة الادارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلد 14، العدد02 (مكررة)، سبتمبر 2020، ص106

## 2- أهداف الرقابة التنظيمية

- في إطار فهمنا العام والموسع لمفاهيم الرقابة التنظيمية على النحو الذي أشرنا إليه في البداية يمكن تلخيص الأهداف التي تحققها لنا الرقابة التنظيمية كآلاتي:
- التأكد من أن العمليات تتم وفق ما خطط له.
  - الوقوف على المشكلات والانحرافات ومحاولة تحليلها وعلاجها.
  - تصحيح مسار الخطة المستقبلية وبنائها على أساس سليم، وتنشيط دوافع العاملين لبلوغ أعلى مستويات الأداء<sup>1</sup>.
  - التأكد من الموارد المالية والبشرية تستخدم بطريقة مثلى ولا تهدر بدون مقابل.
  - تكشف عن المدراء والأفراد المبدعين وتكافؤهم.
  - تكشف عن مدى ولاء ورضاء الموظفين والعمال ورؤسائهم على المؤسسة التي يعملون فيها.
  - التأكد من أن المستويات الإدارية العليا في المنظمة على إلهام كاف بما يجري من أعمال في المستويات الإدارية الأخرى بالمؤسسة<sup>2</sup>.
  - قيام باتصال موثق ومتين بين مختلف المستويات الإدارية.
  - الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي والعمل على توفير بدائل أساليب حديثة لحلها.
  - زيادة الفعالية وتحسين مستوى الكفاية الإنتاجية التي تشكل عنصرا أساسيا في نجاح المؤسسة وربحيتها وإستمراريتها.

<sup>1</sup> مسعود نجيس، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور-الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجزائر،

2019-2020 ص 164-165

<sup>2</sup> بوسفت أمال، مرجع سابق، ص 46-47

### 3- مجالات الرقابة التنظيمية

تمارس الإدارة وظيفة الرقابة على جميع الأنشطة والموارد والإمكانات، فهناك الرقابة على الأموال والرقابة على الخامات والمواد المستخدمة، كذلك الرقابة على الآلات والعدد والجودة، أو الخدمة المقدمة، وعلى الأهداف والنقاط والإجراءات، وعلى الوقت والموظفين وعلاقات المنظمة وغيرها من المنظمات.

وقوم الإدارة بتطبيق الرقابة على المجالات المذكورة فمثلا فإن الرقابة على الأموال حيث تستخدم الإدارة معايير السيولة والمصاريف والإيرادات، في حين أن الرقابة من لإنتاج توظف مقاييس الكم والجودة والتكاليف والأداء اليدوي والآلي، أما الرقابة على الموظفين ستخدم معدلات الإنتاجية والغياب والآخر ودوران العمل، والشكاوي وتكاليف العمل.<sup>1</sup>

### 4- خصائص الرقابة التنظيمية

من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في عملية الرقابة الجيدة ما يلي:

- أن كون المعايير الرقابية والوسائل المستخدمة مناسبة فعلى سبيل المثال لا يجوز أن تطبق الإدارة أساليب رقابية مستحدثة كالرقابة الآلية، في حين أن نظم العمل المطبقة في المنظمة لازالت تستخدم النظم والأساليب اليدوية.
- أن تكون النظم الرقابية مرتبة أي قابلة للتغيير ومسايرة للتغيرات التكنولوجية التي تستحدث على الأداء الفعلي لتحقيق المزيد من الفاعلية.<sup>2</sup>
- أن تكون الرقابة مستمرة وتعمل على سرعة اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها وإبلاغ الجهة المسؤولة في الوقت المناسب.
- توقع حدوث الأخطاء والعمل على اتخاذ الاحتياطات المناسبة لتجنب حدوثها.
- التمييز بين الأخطاء والتركيز على معرفة أسباب الأخطاء المعنوية أو الجسمية الغير مقبولة وكيفية معالجتها.

<sup>1</sup> مسعود نجيمي، مرجع سابق، ص171

<sup>2</sup> أحمد عبد الرحمان، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 10، 2014 ص273

## 5- مبادئ الرقابة

- لكي يكون نظام الرقابة فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في:<sup>1</sup>
- **التركيز على الأهم:** علميا يمكن الرقابة على كل شيء فحدود الوقت والمكان والتكلفة، لا يسمح بتغطية كل شيء يتم تنفيذه والرقابة عليه.
  - **توفر المعلومات:** لابد من توفر المعلومات عن كل من الخطط والتنفيذ الفعلي لها للعرف على ما حدث حتى يمكن التعرف على الانحرافات.
  - **الوقت المناسب:** يتميز النظام الرقابي السليم بأنه يوفر البيانات للمديرين في الوقت المناسب وفي لحظة الاستخدام والاحتياج له.
  - **التكامل:** يجب أن يتكامل نظام الرقابة من الأنظمة الادارية بالمؤسسة وعلى الخصوص نظام التخطيط، فكل ما يستخدم للتخطيط يمكن أن يكون أداة جيدة للرقابة.
  - **الموضوعية:** بمعنى أن يعكس المدير الجوانب الموضوعية للرقابة، وليست الجوانب الشخصية، فعلى المديرين توخي الحذر في استخدام المعلومات والتحقق من دقتها.
  - **الدقة:** قد يقوم المدير المالي بتخفيض أرقام الاستهلاك فيزيد الربح بطريقة غير دقيقة وغير حقيقية، وعليه يعتمد بعض المديرين إلى عدم الدقة في تحميل إجماليتهم، وعلى القائمين بالرقابة التحقق من دقة البيانات.
  - **المرونة:** أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كبيرة من المرونة بحيث يكون قابل للتعديل والتغيير وفقا للظروف المحيطة وظروف العمل.
  - **التحكم الذاتي:** يقصد بذلك، أن تتوفر جميع أجزاء نظام القدرة على الرقابة الذاتية، أي القدرة على التنبؤ بالانحرافات وتحديدها بين المعايير المخططة، والأداء الفعلي.
  - **الملاءمة:** ويقصد بذلك أن يتوافق نظام الرقابة مع مكونات الهيكل التنظيمي، واجراءه، لأن ذلك يؤثر في تحديد مسارات دفق المعلومات والبيانات.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ص 155

- **الاتصال:** ضرورة تحقيق اتصال مباشر بين طرفي العملية الرقابية فالعلاقة غير مباشرة قد تترتب عليها تشوش أو ضياع المعلومات والبيانات الضرورية لعملية الرقابة.
- **التجاوب:** تعتمد عملية الرقابة على التجاوب بين من يقوم بالرقابة ومن تتم مراقبته ويتم هذا التجاوب من خلال تبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الفرص من الرقابة.
- **الاقتصادية:** لا يترتب على نظام الرقابة تكاليف عالية جراء استخدامه في التنظيمات الادارية.<sup>1</sup>

## 6- أنواع الرقابة التنظيمية

بشكل عام يمكن تقسيم الرقابة التنظيمية على الأنواع الآتية:

أ- من حيث الهدف:

- ❖ الرقابة العامة (الشاملة): وتعد رقابة توجيهية بغرض منع حدوث أو تكرار الخطأ.
- ❖ الرقابة الخاصة (الجزئية): وتتم لجزء معين على سبيل المثال التأكد من الأنفاق المالي وفق الخطة المرسومة وبعض الأحيان تعدت صيد الأخطاء.

ب- من حيث التوقيت:

- ❖ قبل التنفيذ
- ❖ أثناء التنفيذ
- ❖ بعد التنفيذ

ت- من حيث النوعية:

- ❖ الرقابة الوقائية (دورية)
- ❖ الرقابة العلاجية (العارضة)

<sup>1</sup> السعيد بلوم، مرجع سابق، ص 53

ث- من حيث الوسيلة:

❖ الرقابة المكتوبة: وتتم عن طريق التقارير (الشفهية-المكتوبة)

❖ الرقابة الميدانية: وتتم عن طريق الملاحظة<sup>1</sup>

ج- الرقابة من حيث مستوياتها الادارية: يمكن أن تصنف إلى 3 أنواع:

❖ الرقابة على مستوى الفرد: وهذا النوع من الرقابة الإدارية يسعى إلى تقييم أداء الفرد

العامل ومعرفة مستوى كفاءته في العمل وسلوكه عن طريق مقارنة أدائه بالمعايير

الخاصة لذلك الأداء.

❖ الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: والتي تهدف إلى قياس وتقييم الانجاز الفعلي

لأداء الوحدة الإدارية أو القسم الإداري وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة أداء تلك الوحدة أو ذلك

القسم التزامها بتحقيق الأهداف المطلوبة.

❖ الرقابة على مستوى المنظمة ككل: وهي الرقابة التي تهدف إلى قياس وتقييم

الانجاز الكلي على مستوى المنظمة لمعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المطلوبة وفق

معايير معينة مثل (نسب الربحية، الحصة السوقية، القدرة التنافسية. الخ).

د- الرقابة من حيث مصدرها: تصنف الرقابة من حيث مصدرها إلى نوعين:

❖ الرقابة الداخلية: ويعني تلك الرقابة التي تعمل داخل إطار البيئة الإدارية وعلى

مستوى الدائرة الواحدة ومن الأمثلة على ذلك، وحدات الرقابة الداخلية المتخصصة في الرقابة على

الدائرة التي توجد بها وأيضا ما يعرف بالرقابة الهرمية التي يمارسها الرئيس على المرؤوسين على

شكل قواعد وإجراءات وتعليمات خاصة بالعمل المعني.

❖ الرقابة الخارجية: يقصد بها الرقابة الإدارية من خلال أجهزة مستقلة خارج التنظيم

وتتعدد الجهات الخارجية التي تقوم به المنظمة، ومن أهم الجهات التي تقوم بهذه الرقابة

جهاز المحاسبة حيث يلعب مراقب الحسابات الخارجي دورا ملحوظا فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن الهويس، حيدر شاكر البرزنجي، " مبادئ علم الإدارة الحديثة"، دار ابن العربي، ط1، 2014 ص156.

<sup>2</sup> زكريا الدوري وآخرون، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن 21، عمان، 2010 ص267-268



## 7- أساليب الرقابة التنظيمية:

تقوم مختلف المنظمات باستخدام أساليب وأدوات متعددة للرقابة على مختلف الأنشطة والأعمال التي تقوم بها، وتكتفي بالإشارة إلى الخطوط العريضة لأساليب الرقابة الإدارية الأكثر استخداماً وتتمثل تلك الأساليب في:

1. الرقابة بالاستثناء: يتم التركيز على مراجعة الأخطاء المهمة.
2. الأساليب التقليدية: وتتمثل في الملاحظة الشخصية والتقارير والموازنات التقليدي ونقطة التعادل.
3. أساليب الرقابة المخصصة: مثل تصميم المعلومات وخريطة جان وطريقة بيرت والمسا الحرج وتعد من الأساليب الكمية.
4. أساليب الرقابة الشاملة: كقياس الربح والخسارة والفائدة على الاستثمار النسب المالية، رقابة المجالات الرئيسية، التدقيق الداخلي والخارجي.<sup>1</sup>

## 8- خطوات الرقابة التنظيمية:

تتكون عملية الرقابة الإدارية من الخطوات الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

1. تحديد المعايير: والمعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أياً كانت المعايير يمكن تصنيفهم إلى إحدى هاتين المجموعتين المعايير الإدارية أو المعايير التقنية.
- المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة.

<sup>1</sup> محمود حسن الهوايس، حيدر شاكر البرزنجي، المرجع السابق ص 158

<sup>2</sup> علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، "الاسس والاصول العلمية في ادارة الأعمال"، دار الياروزي للنشر والتوزيع، الاردن، ط1،

• **المعايير التقنية:** يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الانتاج والعمليات والمواد والآلات، ومعدات السلامة، والموردين ويمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

2. **قياس الأداء:** وهنا يقاس الأداء الفعلي بطريقة مستمرة لتقدير ما إذا كان الأداء متفقا مع المعايير وقد يكون القياس شاملا أو بالعينة.<sup>1</sup>

3. **مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:** تتضمن هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وهنا نصل إلى:<sup>2</sup>

• توافق الأداء الفعلي مع المعياري (لا توجد انحرافات)

• أن يكون الأداء جيدا ويفوق المعيار (الانحراف موجب)

• أن يكون الأداء سلبي (الانحراف سلبي)

4. تحليل أسباب الانحرافات واتخاذ اللازم

5. اجراء التصحيحات اللازمة لمعالجة الخطأ ومنع تكراره مستقبلا.

## 9- معوقات الرقابة التنظيمية:

**الرقابة الزائدة:** حيث يقبل العاملون عادة درجة معينة من الرقابة وإذا زادت هذه الرقابة على حد معين فإنهم يرفضونها.

**الرقابة في غير محله:** تركز بعض النظم الرقابية في أحيان كثيرة على نقاط معينة لا تتفق مع وجهة نظر العاملين، حيث تعكس من وجهة نظرهم رؤية محدودة جدا مما قد يثير العاملين ضد هذه الرقابة.<sup>3</sup>

**عدم التوازن بين المسؤوليات والصلاحيات:** يشعر العاملون أحيانا بأن المسؤولية الواقعة عليهم تفوق ما هو ممنوح لهم من صلاحيات وفي الوقت نفسه قد يتطلب النظام الرقابي الرقابة اللصيقة،

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، المرجع السابق نفسه ص 333

<sup>2</sup> سلامة محمد سلمان، "فن إدارة الوقت"، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016 ص 215

<sup>3</sup> عادل رزق، "إدارة الأزمات المالية العالمية"، مجموع النيل العربية، القاهرة، ط1، 2010، ص 468

## الجانب النظري

والمراجعة التفصيلية لكل جزئيات العمل مما يرتبط سلبيا بقبول العاملين والتجاوب مع النظم الرقابية.

**عدم التوازن بين العائد والتكاليف:** قد يكون عدم كفاية العائد أو المكافآت التي يحصل عليها العاملون من أسباب مقاومة هؤلاء للنظم الرقابية.

**عدم الحيادية:** قد يؤدي عدم تصميم النظم الرقابية بشكل محايد إلى عدم قبول العاملين لهذه النظم .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عادل رزق، "المرجع السابق نفسه، 2010 ص 468

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن الرقابة التنظيمية تعتبر وظيفة إدارية رئيسية وركيزة هامة لتحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة مستوى الأداء ورفع مستوى الكفاءة المهنية وظيفية الرقابة تتضمن المسؤولية عن التأكد من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وتحديد العوائق والمشكلات التي قد تعوق تحقيق تلك الأهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضبط مسار الأداء في الاتجاه الصحيح.

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً. مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

ثانياً: منهجية الدراسة

1. المنهج المستخدم

2. أدوات جمع البيانات

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

4. طريقة اختيار عينة الدراسة وخصائصها الديمغرافية

خلاصة

## تمهيد

الإجراءات المنهجية عبارة عن الخطوات والأساليب والأدوات المتبعة في إجراء دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا انطلاقاً من مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والمجال الزمني والبشري، وكذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، إضافة إلى تحديد أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل المتبعة، وكذلك العينة وطريقة اختيارها.

## أولاً- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الإجتماعي وذلك لأهميته البالغة أثناء الدراسة الميدانية، حيث يتفق جميع المشتغلون بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري.

**1- المجال المكاني:** يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية وقد تم تحديده في:

## مؤسسة سونلغاز-تبسة-

**1-1-التعريف بمؤسسة سونلغاز تبسة:** وهي مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز-تبسة- والتي تقع بطريق قسنطينة بتبسة، وهي شركة ذات طابع اقتصادي تقوم بتوزيع الكهرباء والغاز عبر إقليم الولاية.

**1-2- لمحة تاريخية عن المؤسسة:**

قبل نشأة مديرية التوزيع بتبسة كانت تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعناية سنة 1978م تم استحداث مركز التوزيع بتبسة والذي تتبع له إداريا أربع أقاليم وهي: تبسة العوينات، بئر العاتر، الشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتهما عبر الولاية .

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 05/02/2005 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية للتوزيع تبسة، وفي سنة 2006م أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة، ثم أصبح بعدها اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 2019/05/27، لتعاد لها تسمية مديرية التوزيع منذ جانفي 2022م<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لامتياز التوزيع تبسة.

مديرية التوزيع تبسة تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم بعدد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية.

حيث أن عدد زبائنها في الكهرباء يقدر بـ 169596 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها 8.635.645 كم، و 123730 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم .

### 1-3- طبيعة نشاط المؤسسة:

إن مديرية التوزيع تبسة لا يقل نشاطها أهمية عن نشاطات المؤسسات الأخرى، كونها مؤسسة اقتصادية تتمثل نشاطها في توزيع الكهرباء والغاز عبر إقليم الولاية، وهي تعمل على هذا المنظور لتطوير توزيعها بقصد تغطية إقليم الولاية وتحقيق رغبات ومتطلبات الزبائن، وبالتالي تحافظ على بقائها واستمراريتها وتحقيق مردودية أكبر، وهي في ظل ذلك تسعى لتحقيق:

- زيادة حجم مبيعاتها
- رسكلة عمالها لمواكبة التطورات الحاصلة
- التكفل بإعادة صيانة عتاها ومعدلاتها وخزاناتها بشكل دوري
- سهرها على تزويد متطلبات زبائنها وذلك عن طريق فتح فروع لها لضمان التزويد الجيد لكافة المستهلكين.

### 1-4- مؤسسة سونلغاز حسب الهيكل التنظيمي

من الضروري أن لكل مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها أن يكون لها هيكل تنظيمي خاص بها يوضح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التابعة لها، ومؤسسة سونلغاز -تبسة لها هيكلها التنظيمي الخاص بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لامتياز التوزيع تبسة.



## 1-5- تفصيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حيث أنها تتكون من 4 مستويات تتمثل في:

**المستوى الأول:** المديرية العامة وتحصر على الأداء الجيد للمديرية ويرجع اليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية .

**المستوى الثاني:** ويضم المصالح الرئيسية التالية

أ- أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع

ب- المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة .

ج- المكلف بالاتصالات: ويقوم بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة الى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة

د - المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة

هـ - المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات.

الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي وتحتوي على مجموعة من الأقسام:

1. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية

2. قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لامتياز التوزيع تبسة.

3. قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال
4. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن
5. قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز اذ يعد همزة وصل بين الأقسام الأخرى اذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتناءها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.
6. قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي: ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز .
7. قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.
8. قسم الموارد البشرية: من خلال اهتمامنا بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمؤسسة

### 1-6- دراسة المؤسسة حسب الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية

1. مدير الوكالة: هو المسئول الأول عن الوكالة وإدارتها من مختلف جوانبها، أي تحديد وتحريك سياسة الاتصال وقيادة إستراتيجية التسويق.
2. برمجة وإدارة المقاولين: مهمته تلقي طلبات المقاولين وبرمجة وتسيير تركيب الشبكات.
3. ادارة شؤون الموظفين (G.R.H) وهو مكلف ومسير الموارد البشرية وإعداد الموازنات صرف الرواتب إعداد التقارير توفير الخدمات الإدارية.
4. ملحق قانوني: وهو مكلف بمعالجة الأمور القانونية داخل وخارج الوكالة، ويتابع مختلف القضايا المتعلقة بالوكالة.

5. مكلف بالعملاء: مهمته يقوم بتسيير برنامج الرصد والتوزيع، أي مكلف بتحصيل الفواتير.  
<sup>1</sup> (Releve)
6. إدارة المجالات المحاسبية: وتضم كل من أعوان تدخل إصلاح الأعطاب والتركيب أو التفكيك وتحصيل الفواتير .
7. ملكف بالمبيعات: تضم أعوان تجاريين ومهمتهم توزيع الفواتير.
8. مسؤول الرقابة والإشراف في الوكالة: مهمته الإشراف على عمليات إعداد وتحضير تقارير نتائج عمليات الرقابة وعرضها على الإدارة العليا .
9. مكلف بالزبائن: مهمته إعطاء وتقديم نصائح وإرشادات وتوجيهات للزبائن.
10. عون مخزن: مهمته توزيع وتسيير عدادات الكهرباء والغاز .
11. رئيس فرقة التدخل: تكمن مهمته في الإشراف على فرق التدخل رقم (06).
12. أعوان التدخل وعمال الحفر والتركيب: مهمتهم إصلاح الإعطاب الحاصلة جراء الكوارث الطبيعية
13. مسؤول تسيير الصندوق: منصب حديث النشأة، تم استحداثه مؤخرا في الوكالة.
14. مسؤول عن أعوان تجاريين: منصب تم استحداثه مؤخرا مهمته الإشراف وتسيير الأعوان
15. أعوان تجاريين: مهمتهم الرصد وتوزيع الفواتير على الزبائن.<sup>1</sup>

**2- المجال البشري:** ويقصد بها لعدد الكلي لمجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الموظفين بمؤسسة سونلغاز تبسة 582 موظفا موزعين كالتالي:

- عدد الاطارات 128
- عدد أعوان التحكم 238
- عدد أعوان التنفيذ 216

**3- المجال الزمني:** وهي الفترة الزمنية التي تستغرقها الدراسة الميدانية من أول يوم لآخر يوم حيث استغرقت دراستنا حوالي 5 أشهر حيث كانت على 3 مراحل وهي:

<sup>1</sup> المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لامتياز التوزيع تبسة.

➤ **المرحلة الأولى:** لقد قمنا في هذه المرحلة بقراءة حول موضوع الدراسة وذلك لتحديد الإشكالية بالإضافة إلى الذهاب إلى المكتبات الجامعية والمكتبات الخارجية للقيام بالبحث وجمع المادة العلمية والاطلاع على بعض الدراسات المتعلقة بالموضوع، وهذا ما ساعدنا على جمع المعلومات والإلمام نوعا ما بموضوع الدراسة وذلك في مدة قدرت بشهرين خلال 24 جانفي 2024.

➤ **المرحلة الثانية:** أنهينا جمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري، انطلقنا في الجانب الميداني حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمؤسسة سونلغاز-تبسة - والتي تم فيها الحصول على الموافقة لإجراء البحث الميداني بالمؤسسة، حيث قمنا بجولة استطلاعية على كل مصالح المؤسسة وأيضا التعرف على الوسائل التكنولوجية الحديثة المساهمة في مراقبة العمال، وذلك بمساعدة المشرف علينا في المؤسسة (سونلغاز) وحددنا مجتمع الدراسة وتم تزويدنا بمعلومات عن المؤسسة حيث تعرفنا من خلالها على الهيكل التنظيمي والوظائف المختلفة للعمال وتوزيعهم .

➤ **المرحلة الثالثة:** في هذه المحلة قمنا ببناء استمارة بحث حول الموضوع، بعد عرضها على الأستاذ المشرف منا بتوزيعها على عدد من الأساتذة لتحكيمها، قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها، ومن ثم صياغة الاستمارة بشكلها النهائي، وبعد ذلك قمنا بتوزيعها في 2024/05/9 صباحا وتم استرجاعها في 2024/05/1 مساءا وبعدها قمنا بتفريغ وتحليل المعطيات.

## ثانيا: منهجية الدراسة

### 1- المنهج المستخدم:

لكل دراسة علمية منهج علمي تسير عليه ويعتبر المنهج الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية و بها يستطيع الإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي تشغله غير أن اختيار منهج الدراسة لا يكون عشوائيا، بل موضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث اتباع المنهج قصد بلوغ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهذا ما دفعنا إلى اختيار

المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: طريقة لدراسة الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا، عن طريق جمع المعلومات، مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة<sup>1</sup>.

## 2- أدوات جمع البيانات

إن أدوات جمع البيانات تعتبر من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه والتي يتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى نتائج دقيقة.

ولذلك تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

2-1- الملاحظة: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات والمعلومات التي يتطلبها موضوع البحث وتتوع أدوات البحث واختلافها.

➤ فالملاحظة هي المعاينة المباشرة للظاهرة وفي مجال البحث الاجتماعي تعني الملاحظة الشاهدة أو المعاينة المباشرة للموقف الاجتماعي وأشكال السلوك وأنماط التفاعل.

➤ ويذكر عبد الباسط محمد حسن أن الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات استخدمت في الماضي كما تستخدم في الحاضر لما لها أهمية في الدراسة والبحث<sup>1</sup>

ومن خلال ملاحظتنا عند زيارتنا لميدان الدراسة سجلنا بعض الملاحظات:

- ظروف العمل عادية
- وجود وسائل تكنولوجية حديثة لمراقبة العمال في ممرات المؤسسة
- الإطارات مهامهم في الإدارة فقط لكن أعوان التحكم والتنفيذ لهم مهام داخل وخارج المؤسسة.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، بلقاسم سلاطنية، "المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر،

2014 ص 133

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، "المقاييس والاختبارات التصميم، الاعداد، التنظيم"، المجموعة العربية للتدريب

والنشر، القاهرة، 2017 ص 202

- خروج ودخول أغلب الموظفين في المواقيت المحددة للعمل واستعمالهم لجهاز البصمة عند الدخول والخروج
- لاحظنا الجدية في عملهم
- استعمالهم لبرامج تكنولوجية جد متطورة للتواصل فيما بينهم.

## 2-2- المقابلة:

تعتبر من أهم أدوات جمع البيانات وهي ذات قيمة كبيرة في البحوث ذات الطابع الميداني لما تتيحه من احتكاك مباشر بالجمهور، ولكن يشترط عند استخدامها أن تكون ثقافة الباحث أو القائم بعملية المقابلة من نفس ثقافة المجتمع الذي تجري فيه المقابلة، وتعتبر المقابلة نوعا من الاستبيان الشفهي ولذا يشيع استخدامها مع الاستبيان حيث يكون للبيانات صلة وثيقة بأراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، كما تصلح مع الاستبيان لجمع معلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة<sup>2</sup>.

حيث استعملنا المقابلة في هذه الدراسة لمختلف أفراد العينة بناءا على الاستمارة ومحاورها كذلك قمنا بمقابلة رئيسة مصلحة الموارد البشرية بفرض الحصول على بيانات الهيكل التنظيمي، وعدد العمال وتوزيعهم، كما اعتمدنا على المقابلة لمساعدة المبحوثين على توضيح موضوع الدراسة وشرحه العينة حتى يطمئنا لأهداف البحث العلمي لتكون إجاباتهم على أسئلة الاستمارة إجابة صادقة، كذلك تحاورنا مع بعض العمال على الوسائل التكنولوجية الحديثة وطرق استخدامها في تسهيل أعمالهم واختصارها للوقت.

## 2-3- الاستبيان:

هو أداة من أدوات جمع البيانات تستعمل في البحث العلمي تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض، فقد تكون الإجابة

<sup>2</sup> محمود توفيق، "منهجية البحث العلمي مع التطبيق على البحث الجغرافي"، مكتبة الأنجلو المصرية، ط4، 2020، ص77

فيها مفتوحة، أو قد تكون الإجابة محددة الخيارات مسبقاً كأن يتم اختيارها أو تحديد موقعها على مقياس متدرج.<sup>1</sup>

ويحتوي الاستبيان على محاور وتتضمن هذه المحاور مجموعة من الأسئلة التي أثارها مشكلة البحث وأيضاً تبعاً لأهداف الدراسة وفرضياتها، حيث قمنا بصياغة استبيان أولي مكون من 31 سؤال تنوع بين الأسئلة المغلقة والشبه مغلقة قدم حوله الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين ملاحظات وتوجيهات واقترحوا بعض التعديلات وبذلك أصبح الاستبيان يضم 34 سؤال والتي تحتوي على ثلاثة محاور: محور البيانات الشخصية، محور المتغير المستقل (التكنولوجيا الحديثة)، محور المتغير التابع (الرقابة التنظيمية).

### 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

تعد عملية التحليل من أهم المراحل في البحث العلمي، حيث تنطلق من خلال توزيع البيانات التي حصلنا عليها من الاستمارات، ثم نقوم بتحليلها بشكل علمي وموضوعي، اعتماداً على أسلوبين في التحليل وهما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

**الأسلوب الكيفي**، لقد اعتمدنا عليه في سد الجانب النظري للدراسة وفي تحليل البيانات في ضوء المشاهد الرقمية والتعليق عليها في الجانب الميداني.

وبالنسبة **للأسلوب الكمي** قد اقتصرنا على تعميم الظاهرة المدروسة وحساب النسب المئوية ومحاولة الكشف عن صحة أو خطأ الفرضيات عن طريق احصاء أجوبة الباحثين حول الأسئلة التي طرحناها، في ظل الفرضيات ومحاور الاستمارة.

### 4- طريقة اختيار عينة الدراسة وخصائصها الديمغرافية

#### 4-1: طريقة اختيار العينة

لكي نتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات وبطريقة علمية يستخدم الباحث الاجتماعي أسلوب العينة التي تعتبر من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها الدراسة الميدانية وعملية تحديد العينة من

<sup>1</sup> مصطفى فؤاد عبيد، "مهارات البحث العلمي"، مركز البحوث والدراسات مركز متعدد التخصصات، إسطنبول، تركيا، 2022،

المشاكل التي تواجه الباحث الاجتماعي لأنها تحمل الصفات والخصائص التي تمثل مجتمع الدراسة ويتكون هذا المجتمع من 582 عاملاً:

وتعرف العينة على أنها جزء من المجتمع تتوافر فيه خصائص هذا المجتمع.<sup>1</sup>

وكان اختيارنا للعينة العشوائية المنتظمة قائمة على المنهج الوصفي بمؤسسة سونلغاز-تبسة وقد قمنا باختيار الحالة الأولى من العينة بطريقة عشوائية ثم اخترنا بقية الحالات على أبعاد رقمية منتظمة أو متساوية بين الحالات وتكون المسافة بين أي وحدتين متتاليتين ثابتة في جميع الحالات.

قمنا بحساب حجم العينة العشوائية المنتظمة كالتالي:

- تحديد المجتمع الأصلي (N)
- تحديد حجم العينة المرغوب فيه (n)
- تحديد المسافة بين أفراد العينة من خلال  $K=N/n$
- نختار عشوائياً عدداً ينحصر بين (1 وقيمة K) ويكون هذا العدد أقل من قيمة K.
- نضيف إلى العدد المختار قيمة K بشكل منتظم لنتحصل على العينة التي نريدها.

$$\frac{\text{حجم المجتمع}}{\text{حجم العينة}} = \text{المسافة}$$

$$K = \frac{N}{n}$$

$$K = \frac{582}{55}$$

$$K = \boxed{10} \text{ المسافة}$$

- نختار عشوائياً رقم أقل من طول الفترة (المسافة) وليكن  $\boxed{9}$  وهذا هو أول عضو في العينة.

<sup>1</sup> بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، 2014، ص 362



19

- ثم نضيف طول الفترة (المسافة) للعدد العشوائي الأول أي  $10+9=$  ، والعدد 19 هو ثاني عضو في العينة 28، 37، 46، 55، 64، 73، 82، 91، 100، 109، 118، 127، 136، 145، 154، 163، 172، 181، 190، 199، 208، 217، 226، 235، 244، 253، 262، 271، 271، 280، 289، 298، 307، 316، 325، 334، 343، 352، 361، 370، 379، 388، 397، 406، 415، 424، 433، 442، 451، 460، 469، 478، 496. وهذا هو حجم العينة المختارة.

#### 4-2- الخصائص الديمغرافية للعينة

سوف نتطرق في هذا العنصر الى دراسة وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في عمال مؤسسة سونلغاز - تبسة حسب المتغيرات المعتمدة في دراستنا والمتمثلة في:

#### 1 \* الجنس

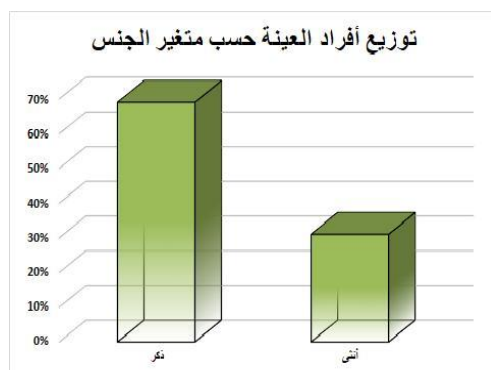
الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

النسبة	التكرار	الفئة
69%	38	ذكر
31%	17	أنثى
100%	55	المجموع

يوضح الجدول رقم (1) أن النسبة الغالبة في مجتمع الدراسة سجلت لدى جنس الذكور وذلك بنسبة قدر ب 69% مقابل نسبة 31% لدى جنس الاناث، ويمكن تفسير هذه النتائج أن طغيان الطابع الذكوري قد يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة والمهام فيها تليق بالذكور أكثر من الاناث.

## الجانب التطبيقي

الشكل البياني رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)



## 2 \* السن

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات spss)

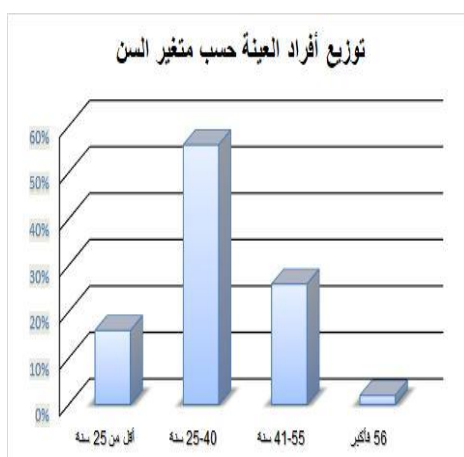
النسبة	التكرار	الفئة
16%	9	أقل من 25 سنة
56%	31	25-40 سنة
26%	14	41-55 سنة
2%	1	56 فأكثر
100%	55	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) أن النسبة الغالبة في مجتمع الدراسة والتي تقدر بـ 56% تمثل الفئة العمرية من 25-40 سنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة قائمة على عنصر الشباب المعروف بالحيوية والتسيير، ثم تليها نسبة 26% والتي تمثل الفئة العمرية من 41-55 سنة، ويمكن تفسير هذه العينة على أنها تتمتع بالكفاءة والخبرة المهنية إضافة إلى الفئة العمرية أقل من 25 سنة والتي قدرت نسبتها بـ 16% ويمكن تفسير هذه النسبة إلى عدم اكتسابهم الخبرة المهنية الكافية في

## الجانب التطبيقي

مناصبهم وهم الملتحقون الجدد بالمؤسسة، وكذلك نجد أقل نسبة 2% لدى الفئة العمرية من 56 سنة فما فوق وهذا راجل إلى اشغال هذه الفئة المناصب الحساسة في المؤسسة والتي تمثل أصحاب القيادة والقرارات.

الشكل البياني رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)



## 3\* الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية (من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات spss)

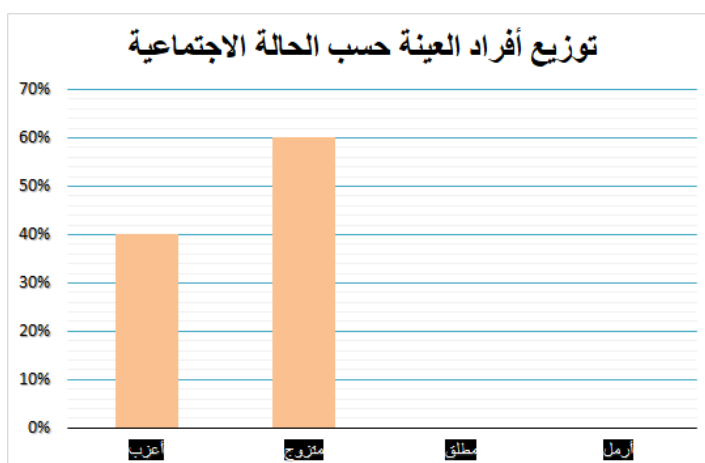
الفئة	التكرار	النسبة
أعزب	22	40%
متزوج	33	60%
مطلق	0	.

## الجانب التطبيقي

.	0	أرمل
%100	55	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) أن النسبة الغالبة هم المتزوجون بنسبة 60% وهذا راجع إلى الإستقرار المادي والاجتماعي بالمقابل نسبة 40% لفئة العزاب وهذا قد يكون راجع لأسباب مالية أو إجتماعية أو الظروف غير مستقرة بينما لم نسجل حالات الأرامل والمطلقين ويمكن تفسيرها أن عمال المؤسسة على الأغلب مستقرين مما يعود بالنفع والتركيز في الأداء.

الشكل البياني رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)



4 \* المستوى التعليمي

## الجانب التطبيقي

توزيع عينة الدراسة  
التعليمي ( من اعداد  
معطيات spss)

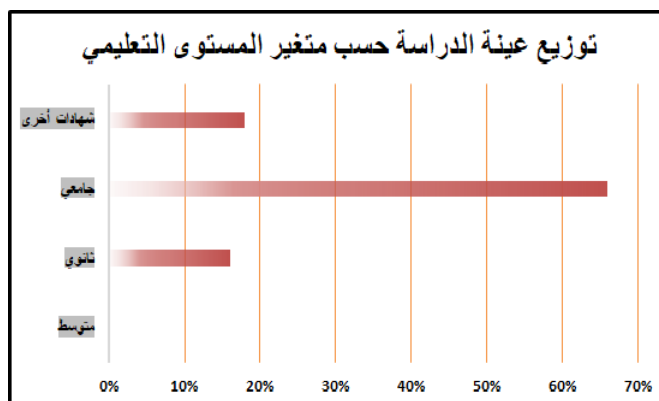
متوسط	0	%0
ثانوي	9	%16
جامعي	36	%66
شهادات أخرى	10	%18
المجموع	55	100

جدول رقم: (04)  
حسب متغير المستوى  
الطلبة بالاعتماد على

يوضح الجدول رقم (04) أن المستوى التعليمي الذي استحوذ على أكبر نسبة والتي قدرت ب 66% وهذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين يمتلكون مستوى عالي الذي يمكنهم من أداء وظائفهم بدقة ويكونون متمكنين من استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة، ثم تليها نسبة 18% والتي تخص حاملي شهادات أخرى والذين يكونون مستواهم المهني مقبول وشهاداتهم تكون حسب الوظيفة التي يشغلونها ثم تليها نسبة 16% والتي تخص المستوى الثانوي، وهذا راجع إلى سهولة الوظيفة التي لا تتطلب مستويات عالية من التعليم الأكاديمي بينما لم نسجل إي نسبة لفئة متوسط لأن المؤسسة لا تقوم بتنصيب عمال ذوي مستوى تعليمي منخفض.

الشكل البياني رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

## الجانب التطبيقي



## 5\* الأقدمية في العمل

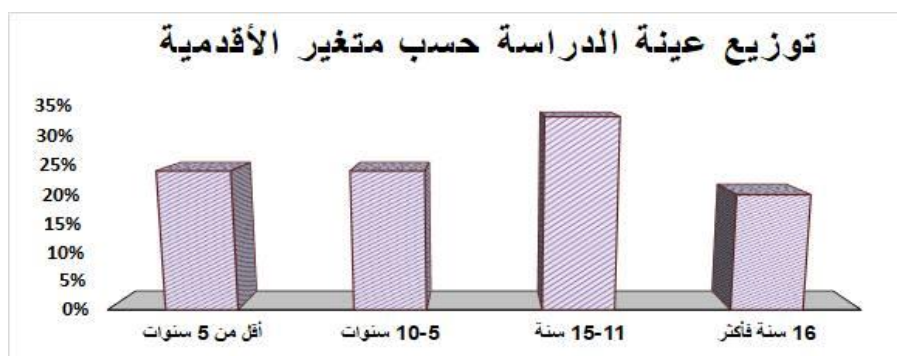
جدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية ( من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات spss)

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
24%	13	أقل من 5 سنوات
24%	13	5-10 سنوات
33%	18	11-15 سنة
20%	11	16 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) تصدر النسبة 33 % لفئة الأقدمية من 11 إلى 15 سنة، وهذا راجع إلى تمسك المؤسسة بهم لأنهم ذات خبرة مهنية وكفاءة عالية، تليها الفئتين السوسيو مهنية من 5-10 سنوات وأقل من 5 سنوات خبرة بنسبة 24% ويمكن تفسير هذه النتائج إلى عدم توفر مناصب شغل أو عدم فتح مناصب توظيف جديدة ، وفي الأخير تحتل الفئة السوسيو مهنية التي لها 16 سنة فأكثر نسبة 20 % وذلك رادع إلى مكانتهم الحساسة وتسييرهم الجيد للمؤسسة.

الشكل البياني رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

## الجانب التطبيقي



## 6 \* الرتبة المهنية

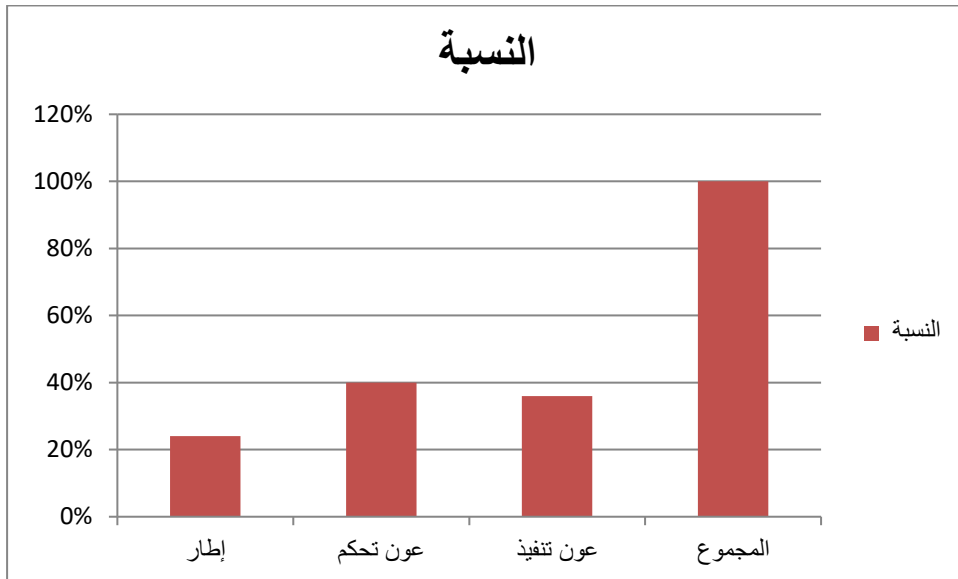
الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة المهنية (من أعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات spss)

الفئة	التكرار	النسبة
إطار	13	24%
عون تحكم	22	40%
عون تنفيذ	20	36%
المجموع	55	100%

يوضح الجدول رقم (06) أن أغلبية أفرا العينة من فئة أعوان تحكم ونسبهم قدرت ب 40% وهذا راجع إلى مكانتهم الحساسة في المؤسسة وهم همزة وصل بين الاطارات وأعوان التنفيذ، تليها نسبة 36% لفة أعوان التنفيذ الذين يقومون بتنفيذ الأوامر والتعليمات، في الأخير تحتل فئة الاطارات نسبة 24 % الذين يقومون بإصدار الأوامر وتقسيم المهام بين العمال.

الشكل البياني رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة المهنية (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

## الجانب التطبيقي



خلاصة الفصل



## الجانب التطبيقي

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة من مجال زمني، مكاني، بشري، معتمدين بذلك على المنهج الوصفي مع الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات كالملاحظة والاستمارة والمقابلة. واعتمدنا أيضا على أسلوب التحليل الكمي والكيفي التي ساعدت في معالجة الموضوع والعينة وطريقة اختيارها.

## الفصل الخامس

## عرض وتحليل نتائج الدراسة

## تمهيد

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها

## خلاصة

## تمهيد:

في هذا الفصل، سيتم عرض النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي. سيتم قراءة هذه النتائج بعناية، وتحليلها، وتفسيرها من منظور سوسيولوجي. كما سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات ذات الصلة، بالإضافة إلى النتائج الميدانية التي تم جمعها من خلال جمع البيانات الأولية.

الهدف الرئيسي من هذا الفصل هو التحقق من صحة الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة. سيتم تقييم مدى انطباق هذه الفرضيات على النتائج التي تم الحصول عليها، وتحديد ما إذا كانت هذه الفرضيات مدعومة أم لا بالبيانات التجريبية.

سيتم تفسير النتائج الإحصائية في سياقها الاجتماعي والثقافي، سيتم أيضًا مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة في نفس المجال، كما سيتم تقديم توصيات للبحوث المستقبلية في هذا المجال، بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها.

في نهاية هذا الفصل، سيكون لدى القارئ فهم شامل للنتائج التي تم التوصل إليها، وكيفية ارتباطها بالفرضيات والأدبيات السابقة، وكذلك الآثار المترتبة على هذه النتائج في المجال السوسيولوجي.

## 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها.

## أ- جداول الفرضية الأولى

الجدول رقم (07): مساهمة أجهزة الكاميرا المستخدمة في تحسين الامتثال للسياسات والقوانين وعلاقتها بالالتزام بالمهام المحددة. (من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

المجموع	س21: هل تلتزم بالمهام المحددة لك؟				
	نعم	لا			
4	4	0	التكرارات	لا	س7: هل ساهمت أجهزة كاميرات المستخدمة في تحسين الإمتثال للسياسات والقوانين؟
%100	%2.2	%0.0	النسب		
51	48	3	التكرارات	نعم	
100%	94.1%	%5.9	النسب		
55	52	3	التكرارات		المجموع
100%	94.5%	%5.5	النسب		

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن أكثر الباحثين يرون أن أجهزة الكاميرات المستخدمة في المؤسسة تساهم في تحسين الامتثال للسياسات والقوانين وذلك بنسبة 94.5%، سجلنا فيها نسبة 94.1% من الباحثين الذين يلتزمون بالمهام المحددة لهم، مقابل ما نسبته 2.2% من الباحثين الذين لا يلتزمون بالمهام المحددة لهم.

يمكن تفسير النتائج أن غالبية الموظفين يرون أن أجهزة الكاميرات تساهم بشكل كبير في تحسين الامتثال للسياسات والقوانين داخل المؤسسة هذه الأجهزة تعتبر أداة فعالة في تحقيق الشفافية والمساءلة مما يعزز من الالتزام بالمهام المحددة لذا يجب أن تكون جزءا من إستراتيجية شاملة لتعزيز ثقافة الامتثال والانضباط داخل المؤسسة، حيث يتم استخدام هذه الوسائل ليس للمراقبة فقط، ولكن أيضا لتعزيز السلوكيات الايجابية وتحسين الأداء العام.

الجدول رقم (08): مساهمة أجهزة البصمة في تسجيل ومتابعة الحالات المخالفة للقوانين وعلاقتها بالالتزام بالمهام المحددة. (من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

المجموع	س20: هل تلتزم بالمهام المحددة؟			
	نعم	لا		
6	6	0	التكرارات	سلبي
100%	3.3%	%0	النسب	س8: كيف ساهمت أجهزة البصمة في تسجيل ومتابعة الحالات المخالفة للقوانين؟
49	46	3	التكرارات	ايجابي
100%	93.9%	%6.1	النسب	
55	52	3	التكرارات	المجموع
100%	94.5%	5.5%	النسب	

يتبين من خلال الجدول رقم (08): أن أكثرية الباحثين يرون أن أجهزة البصمة تساهم في تسجيل ومتابعة الحالات المخالفة للقوانين وذلك بنسبة 34.5% سجلنا فيها نسبة 93.9% من الباحثين الذي يلزمون بالحضور في الوقت المحدد مقابل ما نسبته 3.3%

ويمكن تفسير النتائج أن غالبية الموظفين يرون أن أجهزة البصمة تساهم بشكل كبير في تسجيل ومتابعة الحضور والانصراف بدقة مما يعزز من الانضباط داخل المؤسسة هذه الأداة تعتبر أداة

فعالة لتحقيق الشفافية والمساءلة مما ينعكس ايجابا على الالتزام بالمواعيد ويعزز من الكفاءة وهنا يكمن دورها الايجابي في انضباط الموظفين داخل المؤسسة وهي لا تعمل فقط كوسيلة مراقبة بل يمكن أن تكون أداة تحفيز أي عند معرفة الموظفين بأن حضورهم وانصرافهم مسجل بدقة يمكن أن يشجعهم على الالتزام بمواعيد العمل بشكل أكبر ويمكن أن تساعد هذه الأجهزة ف توفير بانات تحليلية للإدارة لاتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بسياسات العمل والحوافز مما يعزز من رضا الموظفين ويشجع على المزيد من الانضباط.

الجدول رقم (09): مساهمة الوسائل التقنية في تحديد نقاط الضعف في عملية الامتثال وعلاقتها بجعل الرقابة

المجموع	س23: هل تجعلك الرقابة أكثر انضباط في العمل؟		س9*س23		
	نعم	لا	لا	نعم	س9: هل ساهمت الوسائل التقنية في تحديد نقاط الضعف في عملية الامتثال؟
7	4	3	التكرارات		
100%	%57.1	%42.9	النسب		
48	40	8	التكرارات		
100%	%83.3	%16.7	النسب		
55	44	11	التكرارات		المجموع
100%	%80	20%	النسب		

العامل أكثر انضباط في العمل.

يتبين من الجدول رقم (09) أن أكثرية المبحوثين يرون أن الوسائل التقنية ساهمت في تحديد نقاط الضعف في عملية الامتثال وذلك بنسبة 80% سجلنا فيها نسبة 83.3% من المبحوثين الذين تجعلهم الرقابة أكثر انضباطا في العمل، مقابل ما نسبته 57.1% من المبحوثين الذين لا تجعلهم الرقابة أكثر انضباط في العمل.

كما يمكن تفسير النتائج أن التكنولوجيا تلعب دورا كبيرا في تحديد وتحسين الأداء ويمكن القول أن الوسائل التقنية توفر شفافية وتحديد دقيق للمشاكل وأن الرقابة لها تأثير واضح على الانضباط ولكن تأثيرها يختلف بين الأفراد وهذا يشير إلى أن الأفراد يستجيبون للرقابة بطرق مختلفة بناء على تجاربهم الشخصية والثقافة التنظيمية التي يعملون فيها ومدى استجابتهم للتحليل الداخلي والخارجي.

الجدول رقم (10): ملاحظة العامل انخفاض في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية وعلاقتها بتوفير اللوائح التنظيمية المعمول بها برامج تعليمية وترتيبات تساعد على رفع مستوى الكفاءة.

المجموع	س22: هل توفر القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها برامج تعليمية وترتيبات تساعد على رفع مستوى الكفاءة؟				
	نعم	لا			
12	7	5	التكرارات	لا	س10: هل لاحظت انخفاضا في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية؟
100%	%58.3	%41.7	النسب		
43	39	4	التكرارات	نعم	
100%	%90.7	%9.3	النسب		
55	46	9	التكرارات	المجموع	
100%	%83.6	16.4%	النسب		

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أن أكثر الباحثين يلاحظون انخفاض في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية وذلك بنسبة 83.6%، سجلنا فيها نسبة 90.7% من الباحثين الذين توفر لهم القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها برامج تعليمية وترتيبات تساعد على رفع مستوى

الكفاءة مقابل ما نسبته 58.3% من المبحوثين الذين لا توفر لهم القوانين واللوائح التنظيمية المعمول بها برامج تعليمية وترتيبات تساعد على رفع مستوى الكفاءة. كما يمكن تفسير النتائج أن استخدام الوسائل التقنية يساهم بشكل كبير في تقليل حالات المخالفات، أي توفر وسائل رصد دقيقة وفعالة تساعد على تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

أما النسبة العالية من المبحوثين يرون أن البرامج التعليمية والترتيبات التنظيمية ترفع مستوى الكفاءة، توضح لنا أن التعليم والتدريب المستمر ضروري لتحسين الأداء الوظيفي. يوفر التدريب والتعليم فهم اللوائح بشكل أفضل، مما يؤدي إلى تقليل المخالفات وزيادة الالتزام ويمكن القول أن التكنولوجيا تلعب دورا محوريا في تقليل المخالفات من خلال تحسين الرقابة والشفافية، وفي الوقت نفسه تؤكد النتائج على أهمية البرامج التعليمية والترتيبات التنظيمية في رفع مستوى الكفاءة والالتزام بالقوانين، لذا من الضروري للمؤسسة تطوير سياسات تعليمية وتدريبية فعالة وضمان تطبيقها لتعزيز الأداء وتقليل المخالفات.



الجدول رقم (11): ملاحظة العامل لانخفاض حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية وعلاقتها

بقيامه بالرقابة الذاتية عند تأدية مهامه (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss)

المجموع	س25: هل تقوم بالرقابة الذاتية الذاتية عند تأدية مهامك؟				
	نعم	لا			
12	11	1	التكرارات	لا	س10: هل لاحظت انخفاضا في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية؟
100%	%91.7	%8.3	النسب		
43	39	4	التكرارات	نعم	
100%	%90.7	%9.3	النسب		
55	50	5	التكرارات	المجموع	
100%	%90.9	9.1%	النسب		

يتبين من الجدول رقم (11) أن أكثر المبحوثين يلاحظون انخفاض في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية وذلك بنسبة %90.9 سجلنا فيها نسبة %91.7 من المبحوثين الذين يقومون بالرقابة الذاتية عند تأدية المهام ، مقابل ما نسبته %90.7 من المبحوثين الذين يقومون بالرقابة الذاتية عند تأدية المهام.

يمكن تفسير النتائج أن التكنولوجيا تساعد في تقليل المخالفات بغض النظر عن الرقابة الذاتية إلا أن وجود الرقابة الذاتية يبقى عاملا مهما في تعزيز الانضباط الشخصي والمهني لذلك قد يكون من الأفضل للمؤسسة أن تدمج بين التدريب على الرقابة الذاتية واستخدام الوسائل التقنية تلعب دورا حاسما في تقليل المخالفات وتحسين الامتثال داخل المؤسسة وفعالية التكنولوجيا لا تعتمد

كثيرا على وجود الرقابة الذاتية مما يشير إلى أنها توفر آلية رقابية قوية ومستقلة ومع ذلك فإن دمج الرقابة الذاتية مع الأدوات التقنية يمكن أن يساهم في تحقيق مستوى أعلى من الانضباط والكفاءة لذا ينبغي للمؤسسة تعزيز استخدام الوسائل التقنية واستخدامها في الرقابة مع الاستمرار في تشجيع الموظفين على ممارسة الرقابة الذاتية لتحقيق أفضل النتائج.

الجدول رقم (12): مستوى تنفيذ المهام حسب السياسات والاجراءات المعمول بها (من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss)

س24: بأي مستوى تقوم بتنفيذ المهام حسب السياسات والاجراءات المعمول بها؟ (من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss)		
النسبة	التكرار	الاجابة
41%	26	متوسط
53%	29	قوي
100%	55	المجموع

يبين من خلال الجدول (12) أن أكثرية الباحثين مستواهم قوي في تنفيذ المهام حسب السياسات والاجراءات المعمول بها وذلك بنسبة 53% بينما الذين مستواهم متوسط قدرت نسبتهم بـ 41% في تنفيذ المهام حسب السياسات والاجراءات المعمول بها.

يمكن تفسير النتائج أن الباحثين لديهم مستوى قوي في تنفيذ المهام وفقا للسياسات والاجراءات المعتمدة مما يعكس فعالية هذه السياسات وتطبيقها وفي المقابل هناك نسبة صغيرة من الباحثين لديهم مستوى متوسط في تنفيذ المهام مما يشير إلى وجود بعض التحديات أو العوائق قد تعيق تطبيق السياسات بشكل كامل.

ب- نتائج الفرضية الأولى

- ❖ يوجد تأثير لأجهزة البصمة في تسجيل ومتابعة الحالات المخالفة للقوانين على فعالية الالتزام بالحضور في الوقت المحدد مما يعزز الانضباط داخل المؤسسة ويحقق الشفافية والمساءلة وينعكس ذلك إيجابيا على الالتزام بالمواعيد.
- ❖ يوجد تأثير إيجابي لأجهزة الكاميرات المستخدمة في المؤسسة على فعالية الالتزام بالمهام المحددة للموظفين مما تعزز ثقافة الامتثال والانضباط داخل المؤسسة وتحسن السلوكيات الايجابية والأداء العام.
- ❖ يوجد أثر ايجابي للوسائل التقنية في تحديد نقاط الضعف في عملية الامتثال على فعالية الرقابة التي تجعل الموظفين أكثر انضباطا في العمل وهي أداة مهمة لتعزيز الانضباط وتحسين الأداء الوظيفي.
- ❖ يوجد تأثير ايجابي للوسائل التقنية في انخفاض حالات المخالفات على فعالية زيادة الالتزام وتحسين الأداء عند توفر القوانين واللوائح المعمول بها برامج تعليمية وترتيبات تساعد على رفع مستوى الكفاءة.
- ❖ يوجد تأثير سلبي للوسائل التقنية على فعالية الرقابة الذاتية حيث أن الوسائل التقنية تلعب دورا مهما ف تقليل المخالفات وتحسين الامتثال داخل المؤسسة وفعالية التكنولوجيا لا تعتمد كثيرا على وجود الرقابة الذاتية مما يشير ان المؤسسة توفر آلية رقابية قوية على الموظفين.
- ❖ يوجد تأثير ومستوى قوي في قيام الموظفين في تنفيذ المهام حسب السياسات والاجراءات المعمول بها

### ج- نتائج الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة

قد تشابهت نتائج هذه الفرضية مع دراسة "ناصر خلف المطيري" الموسومة بـ "أثر تكنولوجيا المعلومات على فعالية نظام الرقابة الداخلية ف شركات نفط الكويتية" والتي توصلت الى أنه يوجد تأثير للعناصر البرمجية على فعالية نظام الرقابة الداخلية، وهناك أيضا دراسة " اسامة عبد

السلام ادريس سويسي" الموسومة ب "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي" أنه يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في الدوافع نحو الأداء الوظيفي لدى الموظفين.

### ➤ - مناقشة الفرضية الثانية في ضوء الدراسة

➤ في الفرضية الأولى افترضنا أنه يوجد تأثير ايجابي لاستخدام الوسائل التقنية في المؤسسة على زيادة الامتثال للسياسات والقوانين لدى العاملين لمؤسسة سونلغاز لولاية -تبسة- وفي هذا الصدد حاولنا التحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة بالوسائل التقنية والامتثال.

بحيث توصلنا الى نتائج ايجابية تمثلت في الجدول 07 أن أجهزة البصمة توفر بشكل ايجابي على الالتزام في الوقت المحدد مما عزز الانضباط ويحقق الشفافية والالتزام بالمواعيد، إضافة الى معطيا الجدول 08 أن أجهزة الكاميرات تؤثر إيجابا على التزام الموظفين بمهامهم وتحسن السلوك الايجابية والأداء العام وأيضا الجدول 10 الذي يبين أن الوسائل التقنية تؤثر ايجابيا في انخفاض حالات المخالفات وتساهم في عملية الالتزام والامتثال وتحسن الأداء عند توفر القوانين واللوائح المعمول بها وترتيبات تساعد على رفع مستوى الكفاءة.

وعليه استنادا الى مختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الأولى للدراسة، يمكن القول بعد التحقق المؤشرات أن الافتراض القائل بأنه يوجد تأثير ايجابي لاستخدام الوسائل التقنية في المؤسسة على زيادة الامتثال للسياسات والقوانين فهي فرضية صادقة.

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها.

## أ- جداول الفرضية الثانية

الجدول رقم (13): توفير الانظمة الالكترونية للتقارير والتحليلات الدقيقة حول أداء المؤسسة وعلاقته بتوفير المؤسسة للبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة. (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss)

المجموع	س29: هل توفر المؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة؟		التكرارات	النسب	س12: هل توفر الأنظمة الالكترونية تقارير وتحليلات دقيقة حول أداء المؤسسة؟
	نعم	لا			
10	3	7	التكرارات	النسب	لا
100%	%30	%70	التكرارات	النسب	
45	40	5	التكرارات	النسب	نعم
100%	%88.9	%11.1	التكرارات	النسب	
55	43	12	التكرارات	النسب	المجموع
100%	%78.2	21.8%	التكرارات	النسب	

يتبين من خلال الجدول رقم (13) أن أكثرية المبحوثين توفر لهم الأنظمة الالكترونية تقارير وتحليلات دقيقة حول أداء المؤسسة وذلك بنسبة %78.2 سجلنا فيها نسبة %88.9 من المبحوثين الذين توفر لهم المؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة مقابل ما نسبته %30 من المبحوثين الذين لا توفر لهم المؤسسة البيانات لاتخاذ القرارات الصائبة ويمكن تفسير النتائج أن الفجوة الكبيرة بين النسبتين تشير إلى أن عدم توفر البيانات يؤثر سلبا على قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات صائبة، مما يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والفعالية في المؤسسة، هذا يعزز أهمية الاستثمار في الأنظمة التي توفر البيانات اللازمة بشكل مستمر ومتاح لجميع أفراد

المؤسسة ويمكن القول أن الأنظمة الإلكترونية توفر تقارير وتحليلات دقيقة تلعب دورا محوريا في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات صائبة لذا ينبغي على المؤسسات الاستثمار في تطوير أنظمة تقنية متقدمة تضمن توفير البيانات الدقيقة والشاملة لجميع أفرادها لتعزيز الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

الجدول رقم (14): مواجهة المشاكل في فهم الامور المتعلقة بالعمل من خلال استخدام برنامج تنسيق tensik-elit وعلاقتها بمساهمة العامل بكشف الأخطاء. (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss)

المجموع	س26: هل تساهم في كشف الأخطاء؟				
	نعم	لا			
31	30	1	التكرارات	لا	س13: هل واجهت بعض المشاكل في فهم بعض الأمور المتعلقة بعملك من خلال استخدام برنامج تنسيق tensik-elit؟
100%	%96.8	%3.2	النسب		
24	21	3	التكرارات	نعم	
100%	%87.5	%12.5	النسب		
55	51	4	التكرارات	المجموع	
100%	%92.7	7.3%	النسب		

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن أكثرية المبحوثين يواجهون بعض المشاكل في فهم بعض الأمور المتعلقة بالعمل من خلال استخدام برنامج tensik-elit وذلك بنسبة 92.7%، سجلنا فيها ما نسبته 96.8% من المبحوثين الذين يساهمون في الكشف عن الأخطاء.

كما يمكن تفسير النتائج أن هناك نسبة كبيرة من المبحوثين يواجهون المشاكل في فهم الأمور المتعلقة بالعمل من خلال برنامج تنسيق مما يشير إلى حاجة ملحة لتحسين التدريب والدعم الفني. وكانت الفجوة بين المبحوثين الذين يساهمون في الكشف عن الأخطاء وأولئك الذين لا يساهمون وتشير إلى أهمية تعزيز الثقافة، المشاركة والشفافية داخل المؤسسة، لذا ينبغي على المؤسسات الاستثمار في برامج تدريبية فعالة، وتطوير قنوات تواصل أفضل لضمان فهم أفضل واستخدام أمثل للبرامج التقنية مما يعزز من كفاءة الأداء العام ويقلل من المشاكل المرتبطة باستخدام البرامج.

الجدول رقم (15): مساعدة برنامج Engagement على توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة وعلاقتها بتوفير المؤسسة للبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة. (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss)

المجموع	س29: هل توفر المؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة؟		التكرارات	النسب	
	نعم	لا			
9	3	6	التكرارات	النسب	س14: هل ساعد برنامج engagement على توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة؟
100%	%33.3	%66.7			
46	40	6	التكرارات	النسب	المجموع
100%	%87	%13			
55	43	12	التكرارات	النسب	
100%	%78.2	21.8%			

يبين الجدول رقم (15) أن أكثرية المبحوثين ساعدهم البرنامج Engagement على توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة وذلك ما نسبته %78.2 سجلنا فيها نسبة %87 من المبحوثين الذين

توفر لهم المؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة مقابل ما نسبته 33% من المبحوثين اللذين لا توفر لهم المؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.

كما يمكن تفسير النتائج أن برنامج engagement يلعب دور حاسما في توفير الوثائق والسجلات اللازمة مما يعزز الكفاءة التشغيلية، كما أن توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات يعتبر عاملا رئيسيا في تحسين جودة القرارات المؤسسية، الفرق الكبير الذي تتوفر له البيانات اللازمة والذين لا تتوفر لهم.

تبرز أهمية الاستثمار في نظم معلومات قوية وشاملة لضمان اتخاذ قرارات مستمرة وفعالة، لذا ينبغي على المؤسسات التركيز على تحسين بنيتها التحتية والتقنية وتوفير التدريب اللازم للموظفين لضمان استخدام فعال للبيانات والأدوات التقنية.

الجدول رقم (16): مواجهة العامل صعوبات استخدام شبكة الانترنت في المهام وعلاقتها بمساهمته في تطوير المؤسسة. (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss)

المجموع	س27: هل تساهم في تطوير المؤسسة؟				
	نعم	لا			
6	6	0	التكرارات	سلبي	س15: هل تواجه صعوبات في استخدام شبكة الانترنت في مهامك؟
100%	%100	%0	النسب		
49	46	3	التكرارات	ايجابي	
100%	%93.9	%6.1	النسب		
55	52	3	التكرارات	المجموع	
100%	%94.5	5.5%	النسب		



يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن أكثرية المبحوثين يواجهون صعوبات في استخدام شبكة الانترنت في تأدية مهامهم وذلك بنسبة 92.7% سجلنا فيها نسبة 92.7% من المبحوثين الذين لا يساهمون في تطوير المؤسسة مما يشر إلى أن العوامل المؤثرة على مساهمة الموظفين في تطوير المؤسسة متعددة ولا تقتصر فقط على استخدام الانترنت وبمعالجة هذه المشكلات يوصي بتقديم دورات تدريبية منتظمة لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين وتحسين البنية للإنترنت لضمان توفير اتصال عال الجودة وتوفير دعم فني مستمر لمساعدة الموظفين على التغلب على الصعوبات التقنية.

الجدول رقم (17): يبين وجود نظام يوفر الأمن الكافي للبيانات (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss)

س11: هل يوجد نظام يوفر الأمن الكافي للبيانات؟		
النسبة	التكرار	الإجابة
84%	46	نعم
16%	9	لا
100%	55	المجموع

يبين الجدول رقم (17) أن أكثرية المبحوثين يرون أنه يوجد نظام يوفر الأمن الكافي للبيانات بنسبة 84% في المقابل بنسبة 16% لا يرون أنه يوجد نظام يوفر الأمن الكافي للبيانات. ويمكن تفسير النتائج أن غالبية المبحوثين لديهم ثقة في الإجراءات والتدابير المتخذة لحماية البيانات وهذا قد يكون نتيجة لجهود كبيرة تبذلها المؤسسة في تعزيز الوعي الأمني وتطبيق أفضل

الممارسات لحماية البيانات في المقابل عدم ثقة البعض يمكن أن يكون مؤشرا على وجود تباينات في كيفية تطبيق هذه السياسات أو ربما تباينات في تجارب الأفراد مع النظام الأمني.

الجدول رقم (18): سماح المؤسسة للعامل المشاركة في اتخاذ القرارات. (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

س22: هل تسمح المؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات؟		
النسبة	التكرار	الإجابة
62%	34	نعم
38%	21	لا
100%	55	المجموع

يبين الجدول رقم (18) أن أكثرية المبحوثين تسمح لهم المؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 62% في المقابل ما نسبته 38% من المبحوثين لا تسمح لهم المؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

يمكن تفسير النتائج أن المؤسسة التي تسمح بمشاركة واسعة في اتخاذ القرارات غالبا ما تتبنى هياكل تنظيمية مسطحة بدلا من الهياكل التنظيمية الهرمية هذه المؤسسة تشجع على الشفافية والتعاون وتعزز ثقافة المجتمع الجماعي في المقابل النسبة التي تشعر بعدم المشاركة قد تعكس وجود هياكل تنظيمية أكثر مركزية حيث تكون القرارات محصورة في مستويات عليا من الإدارة دون إشراك الموظفين في المستويات الأدنى.

### ب- نتائج الفرضية الثانية

❖ يوجد تأثير إيجابي لتوفير الأنظمة الالكترونية تقارير وتحليلات دقيقة حول أداء المؤسسة على قدرة المؤسسة في توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما يعزز

أهمية الاستثمار في الأنظمة التي توفر البيانات اللازمة بشكل مستمر ومتاح لجميع أفراد المؤسسة.

❖ يوجد تأثير سلبي لمواجهة بعض المشاكل في فهم الأمور المتعلقة بالعمل من خلال استخدام برنامج تنسيق على المساهمة في الكشف عن الأخطاء لذا ينبغي على المؤسسة الاستثمار في برامج تدريبية فعالة وتطوير قنوات تواصل أفضل لضمان فهم أفضل واستخدام أمثل للبرامج التقنية.

❖ يوجد تأثير ايجابي لمساعدة برنام engagement وتوفيره الوثائق والتسجيلات اللازمة على توفير المؤسسة للبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة.

وهذا ما يفسر برنامج Engagement يلعب دورا حاسما في توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة مما يعزز الكفاءة التشغيلية.

❖ يوجد أثر سلب ف مواجهة صعوبات في استخدام شبكة الانترنت أثناء تأدية المهام على المساهمة في تطوير المؤسسة وهذا ما يشير الى أن العوامل المؤثرة على مساهمة الموظفين في تطوير المؤسسة متعددة لا تقتصر فقط على استخدام الانترنت.

❖ يوجد تأثير ايجابي للأنظمة التي توفر الأمن الكافي للبيانات وهذا نتيجة للجهود التي تبذلها المؤسسة في تعزيز الوعي الأمني وتطبيق أفضل الممارسات لحماية البيانات.

❖ يوجد تأثير ايجابي لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشجع على الشفافية والتعاون وتعزيز ثقافة المجتمع الجماعي.

### ج- نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة

تشابهت نتائج هذه الفرضية مع دراسة " أسامة عب السلام ادريس السوييس" الموسومة "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي" والتي توصلت إلى أنه يوجد أثر لتكنولوجيا المعلومات في الدوافع نحو الأداء الوظيفي لدى الموظفين وكذلك دراسة "مسعود

نجيمي" الموسومة "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتمنية مهارات المورد البشري" والتي توصلت إلى أنه يوجد أثر لوضوح القوانين واللوائح التنظيمية في المساعدة على التحكم في وقت العمل.

### ➤ - مناقشة الفرضية الثانية في ضوء الدراسة

▪ افترضنا أنه يؤثر الأنظمة الالكترونية إيجابا على قدرة المؤسسة في التكيف مع التحليل واتخاذ القرارات لدى العاملين بمؤسسة -سونلغاز تبسة- وفي هذا الصدد حاولنا التحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة بالأنظمة الالكترونية والتحليل واتخاذ القرارات.

▪ توصلنا الى نتائج ايجابية تمثلت ف الجدول رقم (13) أن توفير الأنظمة الالكترونية لتقارير وتحليلات دقيقة حول أداء المؤسسة يؤثر إيجابا على قدرة المؤسسة ف توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة. ويمكن القول أن الأنظمة الالكترونية لعب دورا محوريا في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات صائبة. وأيضا الجدول رقم (15) الذي يبين أن برنامج Engagement وتوفيره للوثائق والتسجيلات اللازمة يؤثر إيجابا على توفير المؤسسة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وهذا ما يقلل من الصعوبات التقنية ويزيد من نسبة مساهمة الموظفين في تطوير المؤسسة بشكل فعال. وكذلك الجدول رقم (17) الذي يبين أنه يوجد تأثير ايجابي للأنظمة التي توفر الأمن الكافي للبيانات وهذا قد يكون نتيجة لجهود كبيرة تبذلها المؤسسة في تعزيز الوعي الأمني وتطبيق أفضل الممارسات لحماية البيانات. وكذلك الجدول رقم (18) الذي يبين أنه يوجد تأثير ايجابي لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وهذا ما يشجع على الشفافية والتعاون وتعزيز ثقافة المجتمع الجماعي.

وعليه استنادا لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق الى بعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثانية للدراسة يمكن القول بعد تحقق المؤشرات أن الافتراض القائل بأنه يوجد تأثير ايجابي للأنظمة الالكترونية على قدرة المؤسسة في التكيف مع التحليل واتخاذ القرارات فهي فرضية صادقة.

## 3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

## أ- عرض جداول الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (19) : تأثير مواقع التواصل الاجتماعي في

تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين وعلاقته بسماع نظام الرقابة المطبق بتبادل المعلومات.

المجموع	س30: هل نظام الرقابة المطبق يسمح بتبادل المعلومات؟		التكرارات	النسب	المجموع
	نعم	لا			
10	4	6	التكرارات	النسب	س16: بأي شكل أثرت مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين؟
100%	%40	%60	التكرارات	النسب	
45	36	9	التكرارات	النسب	المجموع
100%	%80	%20	التكرارات	النسب	
55	40	15	التكرارات	النسب	
%100	%72.7	%27.3	التكرارات	النسب	

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن أكثرية الباحثين أثرت فيهم مواقع التواصل الاجتماعي في تحسن التواصل والتعاون بين الموظفين وذلك بنسبة %72.7، سجلنا فيها نسبة 80 % من الباحثين اللذين يسمح لهم نظام الرقابة المطبق بتبادل المعلومات مقابل ما نسبته %40 من الباحثين اللذين لا يسمح لهم نظام الرقابة المطبق بتبادل المعلومات.

يمكن تفسير النتائج أن مواقع التواصل تحسن التواصل والتعاون بين الموظفين، يشير إلى أن هذه الأدوات تلعب دورا حيويا في تعزيز العلاقات المهنية ويمكن اعتبارها منصات تعزز من التفاعل الاجتماعي والتواصل غير الرسمي، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاونا ودعما. كما أن السياسات الرقابية التي تسمح بتبادل المعلومات تساهم بشكل كبير في تعزيز هذه الفوائد، وهناك

فجوة كبيرة بين الموظفين الذين يسمح لهم بتبادل المعلومات والذين لا يسمح لهم تبرز أهمية السياسات المرنة التي تشجع على الشفافية والتواصل المفتوح، لذلك على المؤسسة العمل على تعزيز استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في بيئة العمل وتبني سياسات رقابية مرنة تدعم تبادل المعلومات لضمان بيئة عمل تعاونية.

الجدول رقم (20): توفير الإدارة منصات للموظفين لتقديم الاقتراحات والإصلاح وعلاقتها بمساعدة التقارير اليومية والأسبوعية في إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة. (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات (spss)

المجموع	س31: هل التقارير اليومية والأسبوعية ساعد في إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة؟			
	نعم	لا		
30	19	11	التكرارات	لا
100%	%63.3	%36.7	النسب	س17: هل توفر الإدارة منصات للموظفين لتقديم اقتراحات الإصلاح؟
25	25	0	التكرارات	نعم
100%	100%	0%	النسب	
55	44	11	التكرارات	المجموع
100%	%80	%20	النسب	

يتبين من خلال الجدول رقم (20) أن أكثرية الباحثين توفر لهم الإدارة منصات للموظفين لتقديم اقتراحات الإصلاح وذلك بنسبة 80%، سجلنا فيها نسبة 100% من الباحثين الذين تساعدهم التقارير اليومية والأسبوعية في إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة، مقابل ما نسبته 63.3%

من المبحوثين الذين لا تساعدهم التقارير اليومية والأسبوعية في إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة.

ويمكن تفسير النتائج أن توفر الإدارة الفرصة للموظفين لتقديم اقتراحات الإصلاح تعكس ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة الفعالة للموظفين ويمكن اعتبار أن إشراك الموظفين في عمليات الإصلاح يفرز من إحساسهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، كما أن الاجتماعات الدورية ساهمت في إصلاح المشاكل بنسبة كبيرة، وساهمت في توفير التواصل والتعاون بين مختلف مستويات الموظفين والإدارة وهناك فجوة بين المشاركين وغير المشاركين في الاجتماعات ، وتوضح أهمية التواصل المنتظم في تعزيز التعاون وحل المشاكل لذلك يجب على المؤسسة تبني ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة الفعالة للموظفين وتضمن عقد اجتماعات دورية لمناقشة وتبادل الأفكار حول كيفية تحسين الأداء وإصلاح المشاكل.

الجدول رقم (21): توفير المؤسسة لافتات الإرشاد والتوجيه وعلاقته بالجهود الكافية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة (من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss)

المجموع	س32: هل هناك جهودا كافية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة؟		التكرارات	لا	س18: هل توفر المؤسسة لافتات الارشاد والتوجيه؟
	نعم	لا			
14	4	10	التكرارات	لا	س18: هل توفر المؤسسة لافتات الارشاد والتوجيه؟
100%	%28.6	%71.4	النسب		
41	37	4	التكرارات	نعم	س18: هل توفر المؤسسة لافتات الارشاد والتوجيه؟
%100	%90.2	%9.8	النسب		
55	41	14	التكرارات		المجموع
100%	74.5%	%25.5	النسب		

تبين من خلال الجدول رقم (21) أن أغلبية المبحوثين يرون أن المؤسسة توفر لهم لافتات الارشاد والتوجيه وذلك بنسبة %74.5 سجلنا فيها نسبة %90.2 من المبحوثين الذين يرون أن هناك جهود كافية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة، مقابل ما نسبته %28.6 من المبحوثين الذين لا يرون أن هناك جهود كافية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير النتائج أن توفير لافتات الإرشاد والتوجيه يلعب دورا حاسما في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، حيث يعرف الموظفون ماهو متوقع منهم وكيفية الوصول إلى الموارد والمعلومات والنسبة الكبيرة من المبحوثين الذين يرون أن هناك جهود كافية لتعزيز الشفافية، تبرز أهمية الإرشاد والتوجيه في بناء ثقافة شفافة وموثوقة، لذلك يجب على المؤسسة التركيز دائما على توفير معلومات وإرشادات واضحة ومباشرة للموظفين، مما يعزز من الثقة والشفافية ويؤدي إلى عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية.



الجدول رقم (22): توفير الادارة منصات لتقديم الشكاوي وعلاقتها بشعور العامل بوجود عدالة ومساواة في فرص العمل والمكافأة داخل المؤسسة.

المجموع	س33: هل تشعر بأن هناك عدالة ومساواة في فرص العمل والمكافأة داخل المؤسسة؟				
	نعم	لا			
24	6	18	التكرارات	لا	س19: هل توفر الادارة منصات لتقديم الشكاوي؟
100%	%25	%75	النسب		
31	20	11	التكرارات	نعم	
%100	%64.5	%35.5	النسب		
55	26	29	التكرارات	المجموع	
100%	%47.3	%52.7	النسب		

يتبين من خلال الجدول رقم (22) أن أكثرية المبحوثين يرون أن الادارة لا توفر لهم منصات لتقديم الشكاوي وذلك بنسبة %52.7، سجلنا فيها ما نسبته %35.5 من المبحوثين الذين لا يشعرون بأن هناك عدالة ومساواة في فرص العمل، والمكافآت داخل المؤسسة، مقابل ما نسبته %75 من المبحوثين الذين يشعرون بأن هناك عدالة ومساواة في فرص العمل والمكافآت داخل المؤسسة.

ويمكن تفسير النتائج أن عدم توفر منصات لتقديم الشكاوي يمكن أن يؤدي شعور العمال بالإحباط وعدم القدرة على التعبير على مشاكلهم مما يؤثر سلبا على روح الفريق والأداء العام وتعتبر أداة مهمة لتعزيز الشفافية وتزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه المؤسسة لذلك ينبغي التركيز على إنشاء وصيانة قنوات اتصال مفتوحة وفعالة تسمح للموظفين بتقديم شكاويهم ومشاكلهم مما يعزز من الشعور بالعدالة والمساواة ويؤدي إلى بيئة عمل أكثر ايجابية وإنتاجية.

الجدول رقم (23): توفير الإدارة منصات لتقديم الشكاوي وعلاقته باعتقاد العامل بالحاجة إلى إجراءات  
إصلاحية إضافية في المؤسسة. (من إعداد الطلبة باستخدام مخرجات spss)

المجموع	س34: هل تعتقد أن هناك حاجة إلى إجراءات إصلاحية إضافية في المؤسسة؟		التكرارات	النسب	
	نعم	لا			
24	20	4	التكرارات	النسب	س19: هل توفر الإدارة منصات لتقديم الشكاوي؟
100%	%83.3	%16.7	التكرارات	النسب	
31	28	3	التكرارات	النسب	المجموع
100%	%90.3	%9.7	التكرارات	النسب	
55	48	7	التكرارات	النسب	
100%	%87.3	%12.7	التكرارات	النسب	

يتبين من خلال الجدول رقم (23) أن أكثر المبحوثين يرون أن الإدارة توفر منصات لتقديم الشكاوي وذلك بنسبة %87.3 سجلنا فيها ما نسبته %90.3 من المبحوثين يعتقدون أن هناك حاجة إلى إجراءات إصلاحية إضافية في المؤسسة، مقابل ما نسبته %83.3 من المبحوثين الذين لا يعتقدون أن هناك حاجة إلى إجراءات إصلاحية إضافية في المؤسسة.

ويمكن تفسير النتائج أن هناك نسبة متقاربة حيث أن غالبية الموظفين يشعرون بوجود منصات لتقديم الشكاوي لكنهم يروح أيضا حاجة كبيرة للإجراءات الإصلاحية.

هذه النسبة المتقاربة تشير إلى أن وجود المنصات وحده ليس كافيا لخلق بيئة عمل عادلة وشفافة وفعالة لهذا يجب على المؤسسة ليس توفير منصات للشكاوي فقط ولكن أيضا ضمان فعالية هذه المنصات واستجابتها الفعلية للشكاوي المقدمة والإصلاحات الفعلية والشفافية في التعامل مع

الشكاوي هي مفتاح لتحسين رضا الموظفين وثقتهم بالإدارة مما يعزز من ثقافة التنظيم الايجابية والفعالة.

### ب- نتائج الفرضية الثالثة

- ❖ يوجد تأثير إيجابي لمواقع التواصل الاجتماعي على فعالية نظام الرقابة المطبق الذي يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين لأنها تعزز من التفاعل الاجتماعي والتواصل غير الرسمي مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاوناً ودعمًا بينهم وأيضاً السياسات الرقابية التي تسمح بتبادل المعلومات تساهم بشكل كبير في تعزيز هذه الفوائد.
- ❖ يوجد تأثير إيجابي لمنصات اقتراحات الإصلاح على فعالية إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة وهذا ما يعزز من إحساسهم للانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، وأيضاً الاجتماعات الدورية ساهمت في إصلاح المشاكل بنسبة كبيرة وساهمت في توفير التواصل والتعاون بين مختلف مستويات الموظفين والإدارة.
- ❖ يوجد تأثير إيجابي للاقتات الإرشاد والتوجيه في المؤسسة على فعالية تعزيز الشفافية داخل المؤسسة وهذا ما يبرز أهمية الإرشاد والتوجيه في بناء ثقافة شفافة وموثوقة ويؤدي الى بيئة عمل أكثر تعاوناً ونتاجية لدى الموظفين.
- ❖ يوجد تأثير سلبي لعدم توفر منصات تقديم الشكاوي على فعالية شعور الموظفين بالعدالة والمساواة في فرص العمل والمكافآت داخل المؤسسات وهذا ما يؤثر عليهم بشكل سلبي في التعبير عن مشاكلهم وشعورهم بالإحباط، حيث أن وجود هذه المنصة لازم مما يعزز الشعور بالعدالة والمساواة وتسمح للموظفين بتقديم شكاويهم ومشاكلهم ويؤدي الى بيئة عمل أكثر ايجابية ونتاجية.

❖ يوجد تأثير لعدم توفر منصات لتقديم الشكاوى على فعالية الحاجة الى اجراءات اصلاحية اضافية في المؤسسة ويمكن القول أنه تأثير ايجابي لأنه من ضمن الاصلاحية توفير منصات لتقديم الشكاوي للموظفين لتحسين رضا الموظفين وثقتهم بالإدارة.

### ج- نتائج الفرضية الثالثة في ضوء الدراسة:

ولقد تشابهت نتائج هذه الفرضية مع دراسة "مسعود النجيمي" الموسومة بـ "الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري" والتي توصلت إلى أنه يوجد أهمية لوضوح القوانين واللوائح التنظيمية وأن تطبيق هذه القوانين واللوائح يساعد على انجاز العمل في وقته ويؤدي الى الانضباط في تأدية مهام الوظيفة وكذلك يؤدي الى الصرامة في انجاز العمل.

### د- مناقشة الفرضية الثالثة في ضوء نتائج الدراسة

في الفرضية الثالثة افترضنا أنه يوجد تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية على تعزيز الشفافية والاصلاح داخل مؤسسة سونلغاز لولاية -تبسة-، وفي هذا الصدد حاولنا التحقق من مجموعة المؤشرات الميدانية الخاصة بالإدارة الالكترونية والشفافية والاصلاح.

بحيث توصلنا إلى نتائج ايجابية تمثلت في الجدول رقم (19) ان مواقع التواصل الاجتماعي يؤثر بشكل ايجابي على نظام الرقابة المطبق الذي يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين لأنها تعزز التواصل غير الرسمي والتفاعل الاجتماعي، اضافة الى معطيات الجدول (20) أن المنصات المقدمة للموظفين لاقتراح الاصلاح إيجابا على إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة وأيضاً الاجتماعات الدورية ساهمت في اصلاح المشاكل ، حيث ساهمت في توفير التواصل والتعاون بين الموظفين وأيضاً الجدول (21) الذي يبين أن لافئات الارشاد والتوجيه تؤثر ايجابا على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة مما يؤدي الى بيئة عمل أكثر تعاوناً ونتاجية لدى الموظفين.

وعليه استناداً لمختلف النتائج الميدانية المتحصل عليها ومن خلال التطرق لبعض المؤشرات التي تقوم عليها الفرضية الثالثة للدراسة، يمكن القول بعد تحقيق المؤشرات ان الافتراض القائل بأنه يوجد تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية على تعزيز الشفافية والاصلاح داخل المؤسسة فهي فرضية صادقة.

## خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، وبعد استعراض الدراسة الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع بشكل مفصل، والتطرق إلى الجوانب التطبيقية والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات وربطها بالفرضيات المطروحة في البداية، يمكننا القول بأن هذه الدراسة قد حققت أهدافها المرجوة. لقد تمكنا من الكشف عن العديد من الحقائق والمؤشرات الهامة التي تدعم صحة الفرضيات التي افترضناها، والتي تمحورت حول العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين المتغيرات المختلفة المرتبطة بالظاهرة موضوع الدراسة.

من خلال المنهجية العلمية المتبعة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، تم التوصل إلى نتائج دقيقة ومعززة بالأدلة التجريبية، والتي أكدت على صحة فرضياتنا الأساسية. فقد أظهرت النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية تطابقاً واضحاً مع ما تم افتراضه في البداية، مما يعزز من مصداقية هذه الدراسة ويدعم الاستنتاجات التي توصلنا إليها.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم ربط هذه النتائج بالأدبيات والدراسات السابقة في نفس المجال، مما أضفى عليها مزيداً من الثقة والاعتبار. كما تم مناقشة هذه النتائج في سياقها الاجتماعي والثقافي، مما أعطى رؤية أكثر شمولية وعمقاً للظاهرة المدروسة.



## الختاتمة

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية أساسية تتمحور حول تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية في مؤسسة سونلغاز - تبسة. حيث سعت الدراسة إلى البحث والتقصي عن العلاقة بين مؤشرات هذين المتغيرين الأساسيين، وكيفية تأثير تبني التقنيات الحديثة على كفاءة وفعالية آليات الرقابة المطبقة داخل المؤسسة. وقد سجلنا خلال مسار هذه الدراسة تحقق الفرضيات التي تم افتراضها بشكل كامل، حيث توصلنا إلى نتائج تؤكد صحتها ودقتها.

في البداية، تمكنا من تحقيق الفرضية الأولى التي تنص على وجود تأثير إيجابي لاستخدام الوسائل التقنية في المؤسسة على زيادة الامتثال للسياسات والقوانين المعمول بها. فقد لاحظنا أن استخدام أجهزة البصمة الإلكترونية، على سبيل المثال، يؤثر بشكل إيجابي على التزام الموظفين بمواعيد العمل المحددة، مما يعزز من انضباطهم وحضورهم في الوقت المناسب، ويحقق مستويات عالية من الشفافية. كما أظهرت النتائج أن توظيف الوسائل التقنية يساهم بشكل فعال في انخفاض معدلات المخالفات، حيث تعمل على تسهيل عملية الالتزام والامتثال للقواعد واللوائح المعمول بها.

أما بالنسبة للفرضية الثانية، فقد تمكنا من التوصل إلى وجود تأثير إيجابي للأنظمة الإلكترونية على قدرة المؤسسة في التكيف مع عمليات التحليل واتخاذ القرارات. حيث أثبتت النتائج أن توفير هذه الأنظمة لتقارير وتحليلات دقيقة حول أداء المؤسسة يعزز قدرتها على توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة. وهذا ما يبرز أهمية الاستثمار في الأنظمة التي توفر البيانات بشكل مستمر ومتاح لجميع أفراد المؤسسة، مما يسهل عملية صنع القرار بناءً على معلومات موثوقة ودقيقة. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن برنامج Engagement، الذي

يوفر الوثائق والتسجيلات اللازمة، يلعب دورًا حاسمًا في تمكين المؤسسة من توفير البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات الرشيدة، مما يعزز من الكفاءة التشغيلية للمؤسسة بشكل عام.

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة، توصلنا إلى وجود تأثير إيجابي لمواقع التواصل الاجتماعي على فعالية نظام الرقابة المطبق، والذي يسمح بتبادل المعلومات بين الموظفين. حيث تعمل هذه المنصات على تعزيز التفاعل الاجتماعي والتواصل غير الرسمي بين أفراد المؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تعاونًا وانسجامًا. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لمنصات اقتراحات الإصلاح على فعالية عملية إصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة. حيث تعمل هذه المنصات على إشراك الموظفين في عملية التحسين المستمر، مما يعزز من إحساسهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها.

في ضوء هذه النتائج، تفتح هذه الدراسة مجالًا واسعًا وعميقًا لاستكشاف تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية. حيث تساهم هذه التقنيات في تحسين الكفاءة والدقة، إلى جانب زيادة مستويات

الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة. كما تساعد الأنظمة الإلكترونية في تقليل الأخطاء البشرية وتسريع التعامل مع أي اضطرابات أو مشكلات قد تواجهها المؤسسة. علاوة على ذلك، يؤدي استخدام هذه التكنولوجيات إلى تحسين عمليات التواصل والتنسيق الداخلي، وتعزيز التدريب المستمر للموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العمليات الرقابية في المؤسسة بشكل عام.

يمكن القول أن هذه الدراسة قد أثبتت بشكل قاطع الدور الحيوي الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية الرقابة التنظيمية داخل المؤسسات. حيث تساهم هذه التقنيات في تحسين عمليات صنع القرار، وزيادة الشفافية والمساءلة، وتعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين، وتسريع عمليات التحسين المستمر. وبالتالي، فإن الاستثمار في هذه التكنولوجيات والاستفادة من مزاياها يعد أمرًا حيويًا لضمان كفاءة وفعالية العمليات الرقابية داخل المؤسسة... وبالتالي، فإن الاستثمار



في هذه التكنولوجيات والاستفادة من مزاياها يعد أمرًا حيويًا لضمان كفاءة وفعالية العمليات الرقابية داخل المؤسسات. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أن تبني هذه التقنيات يجب أن يتم بشكل متدرج ومدروس، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المؤسسة وقدراتها التكنولوجية والبشرية. كما يجب التركيز على تدريب الموظفين وتأهيلهم لاستخدام هذه الأنظمة بكفاءة، وتهيئة البنية التحتية اللازمة لدعم هذا التحول التكنولوجي.

علاوة على ذلك، من الضروري إيلاء اهتمام خاص لجوانب الأمن السيبراني والخصوصية، حيث يجب وضع سياسات وإجراءات صارمة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة من أي تهديدات أو اختراقات محتملة. كما يجب العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تدعم التكنولوجيا وتشجع على الابتكار والتحسين المستمر، بحيث تصبح هذه التقنيات جزءًا لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة وعملياتها اليومية، من ناحية أخرى، يجب على المؤسسات تقييم التكاليف والفوائد المرتبطة بتبني هذه التكنولوجيات بشكل دقيق، والموازنة بين الاستثمارات المطلوبة والعوائد المتوقعة على المدى الطويل. كما يجب أيضًا دراسة الآثار المحتملة على العمالة والوظائف الحالية، والعمل على إعادة تأهيل وتدريب الموظفين لتلبية متطلبات الوظائف الجديدة التي قد تنشأ نتيجة لهذا التحول التكنولوجي.

في نهاية المطاف، فإن نجاح تبني التكنولوجيا الحديثة في تعزيز فعالية الرقابة التنظيمية يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم المستمر، والاستعداد للتغيير والتطور باستمرار. فقط من خلال اتباع نهج شامل ومتكامل، يمكن للمؤسسات الاستفادة بشكل كامل من المزايا التي تقدمها هذه التقنيات، والتغلب على التحديات المرتبطة بها، وضمان استدامة وفعالية عملياتها الرقابية على المدى الطويل.



## قائمة المراجع

### الكتب

○

■ أحمد عبد الرحمان، "مبادئ إدارة الأعمال"، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط10.  
■ بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الاحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية للنشر، القاهرة، 2014.

■ حسان الجيلاني، بلقاسم سلاطنية، "المناهج الأساسية في البحوث الإجتماعية"، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2014

■ حيدر شاكر البرزنجي، محمود حسن الهوايس، "تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها في المنظمات المعاصرة منظور اداري تكنولوجيا"، الضاد للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2022

■ رابيس وفاء، " نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة "، دار البارودي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2020

■ زكريا الدوري وآخرون، "مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها في القرن 21، عمان، 2010

■ سلامة محمد سلمان، "فن إدارة الوقت"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016  
■ طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، "المقاييس والاختبارات التصميم، الاعداد، التنظيم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2017

■ عادل رزق، "إدارة الأزمات المالية العالمية"، مجموع النيل العربية، القاهرة، ط1، 2010

■ عادل مجيد عيدان العدلي، "الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية" دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.

■ عبد الحكيم عمارية، رشيدة السبتي، "تكنولوجيا المعلومات والاتصال وحتمية التحول الالكتروني للمؤسسات"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد35، كلية الاعلام والاتصال، الجزائر ط03، 2018

- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، "نظم المعلومات الادارية بالتركيز على وظائف المنظمة"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014
- عدنان تايه النعيمي، " تكنولوجيا العمل في المنظمة بين النظرية والتطبيق "، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010
- علاء الدين عبد العزيز، " إدارة الإرادة مهارات ضرورية للحياة"، فرست بوك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2021
- علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، "الاسس والاصول العلمية في ادارة الأعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2015
- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، "الادارة الالكترونية مدخل الى الادارة التعليمية الحديثة"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013
- محمد الفاتح محمود المغربي، مبادئ الادارة "، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- محمد حسن الهويس، حيدر شاكر البرزنجي، " مبادئ علم الادارة الحديثة"، دار ابن العربي ، ط1، 2014
- محمد مدح محمد، "الحكومة الإلكترونية للإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2016
- محمود توفيق، "منهجية البحث العلمي مع التطبيق على البحث الجغرافي"، مكتبة الأنجلو المصرية، ط4، 2020
- مسلم علاوي شبلي، " التوجهات والمفاهيم الحديثة في الادارة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2018
- مصطفى فؤاد عبيد، "مهارات البحث العلمي"، مركز البحوث والدراسات مركز متعدد التخصصات، إسطنبول، تركيا، ط2، 2022.
- مصطفى يوسف كافي "ادارة الأعمال الدولية" دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2017

## ○ الرسائل الجامعية

- أسامة عبد السلام ادريس السعيد السويسي، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، 2015
- بوسفت أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي بجيجل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، منشورة، تخصص تنمية بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2007-2008
- مسعود نجيس، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بتنمية مهارات المورد البشري، دراسة ميدانية بجامعة زيان عاشور-الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، منشورة، تخصص علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجزائر، 2019-2020
- مصطفى يوسف كافي، "اقتصاديات البيئة والعولمة"، دار سلطان للنشر والتوزيع، سوريا، دمشق، 2013.

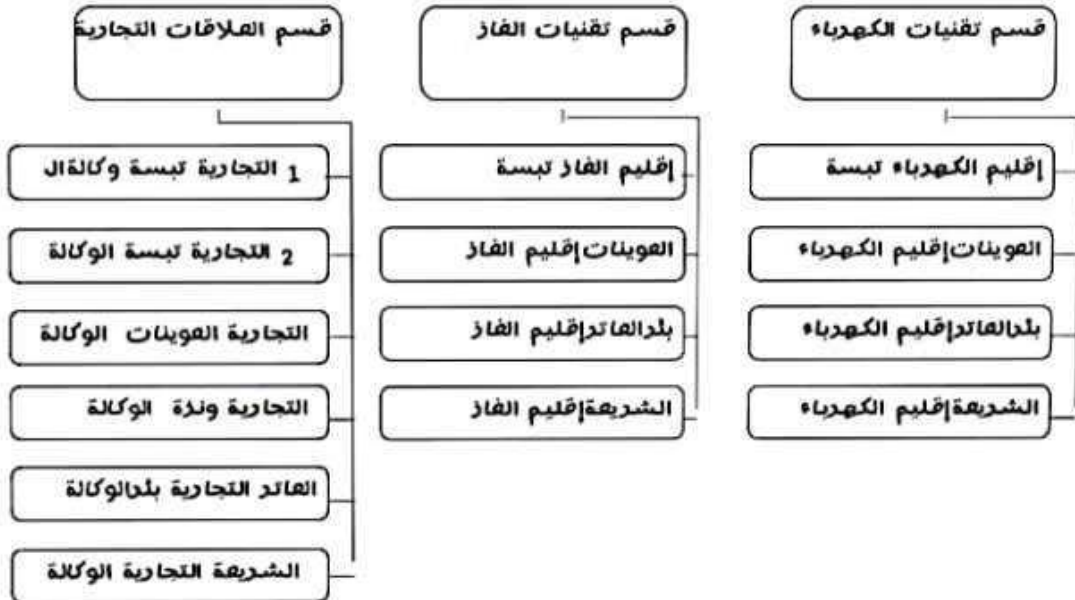
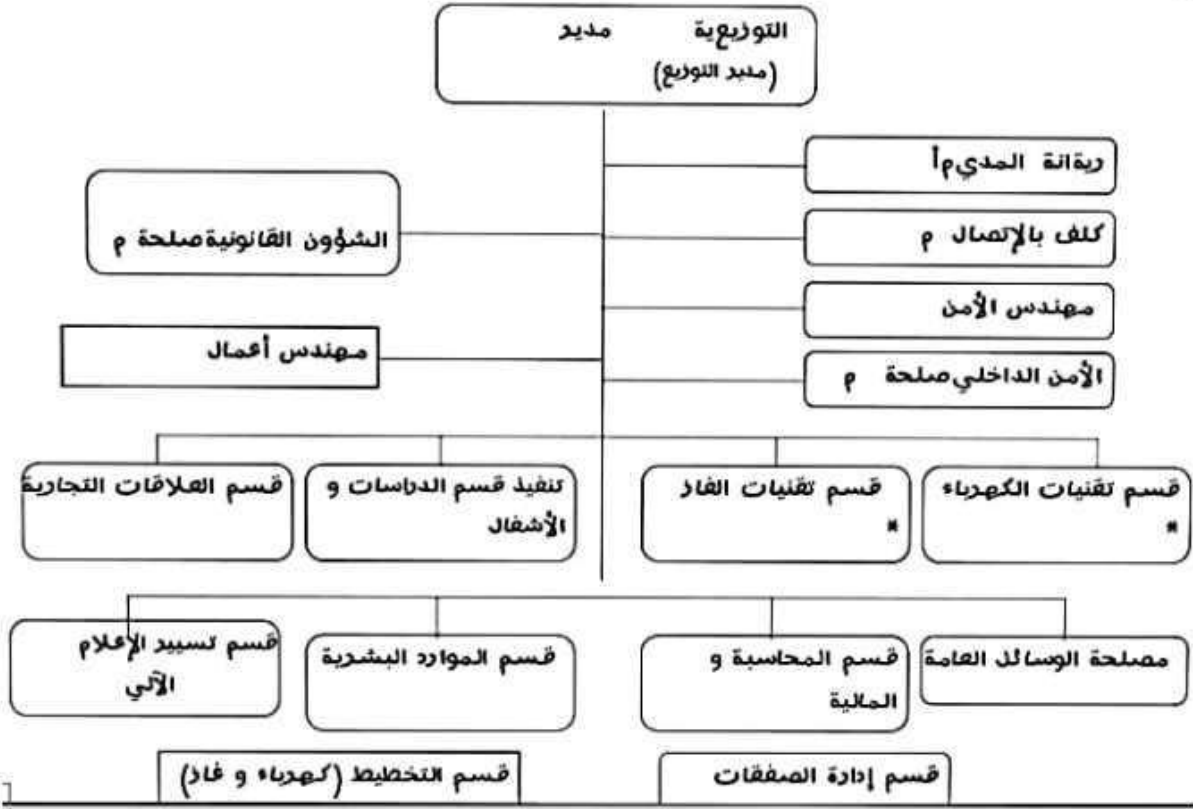
## ○ المجلات والدوريات

- ساهل أمينة، محمد بوسطة، "مزايا تكنولوجيا المعلومات وأهمية الاستثمار فيها"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة بومرداس الجزائر 2022.
- كمال بوادنة، الرقابة الادارية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلد 14، العدد 02 (مكررة)، سبتمبر 2020

الملحق رقم 01: الإذن بالدخول الى المؤسسة



الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تبسة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة العربي التبسي-تبسة-  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان حول:

## تأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية

"دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لولاية تبسة-"

في إطار إعداد مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. جبلي فاتح

من إعداد:

- قريب معتز بالله
- بوفرح نجوى

إملاً البيانات التالية بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة

ملاحظة: نأمل الإجابة على فقرات هذه الاستمارة بكل دقة وسنتعامل مع البيانات التي ستدلون بها بكل سرية  
وأن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وتقبلوا منا في الأخير فائق الاحترام والتقدير

السنة الجامعية: 2024/2023



## المحور الاول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس :  
- ذكر ( ) - انثى ( )
- 2- السن :  
اقل من 25 ( ) , 25-40 ( ) , 40-55 ( ) , 56 فأكثر ( )
- 3- الحالة الاجتماعية :  
- أعزب ( ) , متزوج ( ) , مطلق ( ) , ارمل ( )
- 4- المستوى التعليمي :  
- متوسط ( ) , ثانوي ( ) , جامعي ( ) , شهادات أخرى ( )
- 5- الاقدمية في العمل :  
- اقل من 5 سنوات ( ) , 5-10 سنوات ( ) , 11-15 سنة ( )  
16 سنة فأكثر ( )
- 6- الرتبة المهنية :  
- اطار ( ) , عون تحكم ( ) , عون تنفيذ ( )

## المحور الثاني : التكنولوجيا الحديثة

- أ- الوسائل التقنية
- 7- هل ساهمت اجهزة كاميرات المستخدمة في المؤسسة في تحسين الامتثال لسياسات والقوانين ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 8- كيف ساهمت اجهزة البصمة في تسجيل ومتابعة الحالات المخالفة للقوانين ؟  
سلبى ( ) ايجابى ( )
- 9- هل ساهمت الوسائل التقنية في تحديد نقاط الضعف في عملية الامتثال ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 10- هل لاحظت انخفاضاً في حالات المخالفات بعد استخدام الوسائل التقنية ؟  
نعم ( ) لا ( )

## ب- الانظمة الالكترونية

11- هل يوجد نظام يوفر الامن الكافي للبيانات ؟

نعم ( ) لا ( )

12- هل توفر الانظمة الالكترونية تقارير و تحليلات دقيقة حول اداء المؤسسة ؟

نعم ( ) لا ( )

13- هل واجهت بعض المشاكل في فهم بعض الامور المتعلقة بعملك من خلال

استخدام برنامج تنسيق tensik-elit ؟

نعم ( ) لا ( )

14- هل ساعد برنامج engagement على توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة؟

نعم ( ) لا ( )

15- هل تواجه صعوبات في استخدام شبكة الانترنت في مهامك ؟

نعم ( ) لا ( )

## ج- الادارة الالكترونية

16- باي شكل اثرت مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين التواصل والتعاون بين

الموظفين ؟

ايجابي ( ) سلبي ( )

17- هل توفر الادارة منصات للموظفين لتقديم اقتراحات الاصلاح ؟

نعم ( ) لا ( )

18- هل توفر المؤسسة لافقات الارشاد والتوجيه ؟

نعم ( ) لا ( )

19- هل توفر الادارة منصات لتقديم الشكاوي ؟

نعم ( ) لا ( )

## ب- الانظمة الالكترونية

11- هل يوجد نظام يوفر الامن الكافي للبيانات ؟

نعم ( ) لا ( )

12- هل توفر الانظمة الالكترونية تقارير و تحليلات دقيقة حول ادا المؤسسة ؟

نعم ( ) لا ( )

13- هل واجهت بعض المشاكل في فهم بعض الامور المتعلقة بعمالك من خلال استخدام برنامج تنسيق tensik-elit ؟

نعم ( ) لا ( )

14- هل ساعد برنامج engagement على توفير الوثائق والتسجيلات اللازمة؟

نعم ( ) لا ( )

15- هل تواجه صعوبات في استخدام شبكة الانترنت في مهامك ؟

نعم ( ) لا ( )

## ج- الادارة الالكترونية

16- باي شكل اثرت مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين ؟

ايجابي ( ) سلبي ( )

17- هل توفر الادارة منصات للموظفين لتقديم اقتراحات الاصلاح ؟

نعم ( ) لا ( )

18- هل توفر المؤسسة لاقات الارشاد والتوجيه ؟

نعم ( ) لا ( )

19- هل توفر الادارة منصات لتقديم الشكاوي ؟

نعم ( ) لا ( )

## ج- الشفافية والاصلاح

- 30- هل نظام الرقابة المطبق يسمح بتبادل المعلومات ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 31- هل التقارير اليومية والاسبوعية تساعد في اصلاح المشاكل الموجودة في المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 32- ها هناك جهودا كافية لتعزيز الشفافية داخل المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 33- هل تشعر بأن هناك عدالة ومساواة في فرص العمل والمكافأة داخل المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )
- 34- هل تعتقد ان هناك حاجة الى اجراءات اصلاحية اضافية في المؤسسة ؟  
نعم ( ) لا ( )

## ملخص الدراسة

لقد جاءت دراستنا الموسومة بتأثير التكنولوجيا الحديثة على فعالية الرقابة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية سونلغاز -تبسة-، وقد شملت الدراسة على خمسة فصول منها 03 نظرية وفصلين ميدانيين سعينا من خلالها الالمام بجوانب الموضوع في شقه النظري والميداني والتوصل الى جملة من النتائج التي جاءت كإجابات لفروض الدراسة، ولتفسير تأثير التكنولوجيا الحديثة على الرقابة التنظيمية في خضم المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات التي تجلت في كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان، وشملت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة قدرها 55 عامل.

### Résumé de l'étude :

"L'impact des technologies modernes sur l'efficacité du contrôle organisationnel au sein de l'entreprise algérienne Sonelgaz à Tébessa" comprend cinq chapitres, dont trois théoriques et deux empiriques. Nous avons cherché à aborder tous les aspects du sujet, tant théoriques qu'empiriques, et à tirer une série de conclusions qui répondent aux hypothèses de l'étude et expliquent l'impact des technologies modernes sur le contrôle organisationnel. L'étude s'est appuyée sur une méthode descriptive et des outils de collecte de données tels que l'observation, l'entretien et le questionnaire. Elle a porté sur un échantillon aléatoire systématique de 55 employés.

## **Study Summary:**

Our study, titled "The Impact of Modern Technology on the Effectiveness of Organizational Control in the Algerian Company Sonelgaz in Tébessa," comprises five chapters, three of which are theoretical and two empirical. We aimed to cover all aspects of the topic, both theoretical and empirical, and to derive a series of conclusions that serve as answers to the study's hypotheses and explain the impact of modern technology on organizational control. The study employed a descriptive method and data collection tools such as observation, interviews, and questionnaires. It included a systematic random sample of 55 employees.